

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

นาวาเอกหญิง สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR ROYAL THAI ARMED FORCES
ACADEMIES TOWARDS INTELLIGENT ORGANIZATIONS

CAPTAIN SUTHIYA CHANCHAOTHA

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2010
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ
โดย	นาวาเอกหญิง สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพุทธิ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ พลเรือเอก ดร.วีรวัฒน์ วงษ์ดนตรี)

สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย : การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (THE DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR ROYAL THAI ARMED FORCES ACADEMIES TOWARDS INTELLIGENT ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.วราภรณ์ บวรศิริ, 466 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ 1) ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จำนวน 3 ท่าน 2) ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกองและคณาจารย์ในโรงเรียนเหล่าทัพ จำนวน 265 ท่าน 3) นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศในปี พ.ศ.2547-2553 จำนวน 18 ท่าน 4) ผู้บริหารระดับสูงบริษัทเอกชน ที่เน้นการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 6 ท่าน 5) ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 31 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญทางทหาร จำนวน 23 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ จำนวน 6 ท่าน ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน จำนวน 2 ท่าน 6) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 21 ท่าน 7) ผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนนายเรือ จำนวน 12 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิค EDFR แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สาระค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI_{modified} ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ ได้มีการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ 4) ด้านการบริหารวิชาการ 5) ด้านการบริหารงบประมาณ 6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร

สำหรับผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 10 ข้อ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ 3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5) การบริหารที่มุ่งงานและสร้างเครือข่าย 6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ และ 10) การสร้างนวัตกรรม

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย คือ โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรคนวัตกรรมวิทยาการทางทหารอย่างต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

3. รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมขององค์การทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหารมี 10 ประเด็น มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่เรียกว่า V.I.S.I.O.N Model ได้แก่ 1) การบริหารวิสัยทัศน์ 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3) การปรับโครงสร้างองค์กร 4) การสร้างนวัตกรรม 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) พันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการมี 8 ขั้นตอน

4. อัตลักษณ์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย (DNA) มี 6 ประการ (6S) คือ 1) จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (Spirit) 2) ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (Speed) 3) ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Skill) 4) ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Synchronized) 5) ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (Sustainable) 6) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ (Sign)

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อนิติ.....
สาขาวิชา.....อุดมศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา...2553.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984772627: MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: INTELLIGENT ORGANIZATION / ARMED FORCES ACADEMY / ROYAL THAI NAVY ACADEMY / V.I.S.I.O.N MODEL / MILITARY ORGANIZATION / MANAGEMENT

SUTHIYA CHANCHAUCHAI: THE DEVELOPMENT OF A MANAGEMENT MODEL FOR ROYAL THAI ARMED FORCES ACADEMIES TOWARDS INTELLIGENT ORGANIZATIONS. ADVISOR: ARUNEE HONGSIRIWAT, Ph.D., CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. VARAPORN BOVORNISIRI, Ph.D., 466 pp.

This research aimed to investigate the state and problem of the management of Armed Forces Academies in Thailand and overseas, to analyze the intelligent organization concepts suitable for Royal Thai Armed Forces Academies and to propose a management model for Armed Forces Academies. The sample group included 1) 3 Commanders of Armed Forces Academies; 2) high-ranking administrators, directors and faculty members in Armed Forces Academies, a total of 265 persons; 3) 18 military officers who graduated from overseas Armed Forces Academies in 2004-2009; 4) 6 high-level executives of intelligent-organizations oriented private companies; 5) 31 specialists (consisting of 23 military specialists, 6 academic specialists, 2 high-ranking executives of private companies) who provided data on the development of (draft) management model for Royal Thai Armed Forces Academies towards intelligent organizations; 6) 21 senior experts who validated management model for Royal Thai Armed Forces Academies towards intelligent organizations; and 7) 12 senior experts from Royal Thai Navy Academy. Research instruments were: document analysis forms, questionnaire, interview forms, forms for interviewing experts based on Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR), forms for the validation of (draft) model suitability. The data analysis was conducted by means of content analysis, frequency, percentage, means, standard derivation, PNI_{modified} for prioritizing the necessity of the development towards intelligent organization, and EDFR.

Research results were:

1. With respect to the state and problems of the management of Armed Forces Academies in Thailand and overseas, the analysis in 7 aspects has been made: 1) vision, 2) organizational structure, 3) general administration and application of cutting-edge technology, 4) academic affairs administration, 5) budgetary management, 6) human resources management, 7) cadet affairs management.

According to the analysis results, there were 10 concepts of the intelligent organization: 1) clear shared visions and strategies; 2) organization structure supporting renewal, 3) holistic quality management, 4) proactive human resources management, 5) team management and network, 6) knowledge management 7) openness for change, 8) benefits of feedbacks, 9) application of technology for competency promotion, and 10) innovation management.

2. For the intelligent organization concepts suitable for Royal Thai Armed Forces Academies, it was found that leading Armed Force Academies in Asia boasted with the excellence of cutting-edge military science and continual creation of military innovations. Further, they had offensive organizational restructuring and notable identity. This was to motivate the personnel to put a great effort in developing and training the cadets into knowledgeable and skillful officers. They also adhered to the army ideology and military leadership styles in performing their duties for defending national security.

3. The management model for Armed Forces Academies towards intelligent organization consisted of 4 dimensions, namely, Dimension 1: leaders of Armed Force Academies and military organization culture, Dimension 2: 10 characteristics of intelligent military organization; Dimension 3: the management towards intelligent organization or so-called V.I.S.I.O.N Model [including 1) Vision Management, 2) Information and Communication Technology Management, 3) Structure Management, 4) Innovation Management, 5) Openness for Change, 6) Network Management], and Dimension 4: 8 management-related processes.

4. The identity of Thai Armed Forces Academies (DNA) contained 6 aspects (6S): 1) the spirit towards the creation of shared visions, openness for change and patriotic ideology (Spirit), 2) rapid self-adjustment for changes (Speed), 3) skill development corresponding to all innovations (Skill), 4) adjustment and incorporation of changing science and technology according to organization's external or internal environment (Synchronized), 5) desire for continuous learning and development (Sustainable), and 6) awareness of the implementation of offensive preventions against any possible problems (Sign).

Department:.....Educational Policy, Management and Leadership..... Student's signature.....
Field of study:....Higher Education..... Advisor's signature.....
Academic year:..2010..... Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และอาจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ และนอกเหนือจากความรู้ทางวิชาการแล้วท่านทั้งสองยังให้กำลังใจและพลังอำนาจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แก่ผู้วิจัย

กราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ ที่มีส่วนร่วมสำคัญในการให้แนวทางที่ชัดเจนในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้และกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ พลเรือเอก ดร. วีรวัฒน์ วงษ์ดนตรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ความรู้ และข้อเสนอแนะที่มีคุณค่ายิ่ง

ในความสำเร็จครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. ปทีป เมธาคูณวุฒิ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์พรชูลี อาชวอำรุง รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขีวะ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ตันธนะเดชา ที่ได้กรุณาให้ความเมตตาและคุณค่าทางวิชาการ

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร. กฤติกา คงสมพงษ์ นายวิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้คำแนะนำ ให้ความรู้และข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการ

ผู้ที่มีพระคุณ พลเรือโท นพดล ไชยครดา พลเรือตรี สุริยะ พรสุริยะ นาวาอากาศเอกหญิง ดร.ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง นาวาเอก ดร. นเรศ เพชรนิล นาวาเอกยุทธศิลป์ จงเจ็องจาง และ ดร.พัทริยา หลักเพชร ที่ให้ข้อมูลและข้อชี้แนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย และในโอกาสนี้ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วิไลวรรณ ทองเจริญ ดร.สุรภี ไสร์จกุล ดร.ชนิษฐา ทรงจักรแก้ว ดร. ภัทราวดี มากมี และ ดร. กันต์ฤทัย คลังพหล ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะต่อการวิจัย ตลอดจนขอขอบคุณ ดร. วิสูตร โพธิ์เงิน ดร.ชุตินันท์ จันทร์เสนานนท์ และนางสาวนพลักษณ์ หนักแน่น

กราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มอบทุน “90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ทั้งวิชาการและประสบการณ์ตลอดระยะเวลาการศึกษา และท้ายที่สุดนี้กราบเท้าขอบพระคุณคุณแม่ ชนิตรีนันท์ จันทร์เจ้าชาย ที่ให้พลังความรักและกำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	19
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	20
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีแห่งการนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ.....	21
1.1 องค์กรอัจฉริยะ.....	21
1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรม.....	40
1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	43
1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ.....	45
1.5 กระบวนการสู่ความเป็นอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัย.....	48
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรทหารไทย.....	51
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพ ในประเทศไทยและโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ.....	54
3.1 การจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย.....	54

หน้า

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพ ในประเทศไทยและโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ (ต่อ).....	54
3.2 นโยบายกระทรวงกลาโหม ด้านการศึกษา.....	65
3.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ.....	67
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร.....	74
4.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการ.....	74
4.2 การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่.....	77
4.3 แนวคิดการพัฒนาองค์กร.....	80
4.4 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	84
4.5 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	87
ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร.....	90
5.1 การจัดการความรู้.....	90
5.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	91
5.3 การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ของบุคคล.....	92
5.4 แนวคิดการพัฒนาวิธีการเรียนรู้และการทำงาน.....	92
ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	97
ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....	100
7.1 การประเมินความต้องการจำเป็น.....	100
7.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research).....	103
7.3 การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ.....	106
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	106
8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย.....	106
8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	110
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	113
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ ในประเทศไทย.....	113

ตอนที่ 6 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การ เป็นองค์กรอัจฉริยะ และการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ: กรณีศึกษาโรงเรียน นายเรือ.....	284
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	325
สรุปผลการวิจัย.....	327
อภิปรายผลการวิจัย.....	348
ข้อเสนอแนะ.....	358
รายการอ้างอิง.....	365
ภาคผนวก.....	376
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	377
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	385
ภาคผนวก ค การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	460
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	466

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการ.....	33
2	ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของนักวิชาการ.....	34
3	การเปรียบเทียบหลักการบริหารขององค์กรสมัยใหม่ และองค์กรหลังสมัยใหม่.....	75
4	สรุปการเปรียบเทียบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงผู้นำความเปลี่ยนแปลง เชิงควบคุมเชิงอำนาจความสะดวก และเชิงจัดรูปแบบด้วยตนเอง.....	86
5	ขั้นตอนการเก็บรวบรวมของเทคนิค EDFR.....	104
6	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศจำแนกตาม โรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C.....	116
7	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศจำแนกตามโรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C.....	117
8	ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกโดย สมศ. ประจำปีการศึกษา 2550.....	128
9	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโรงเรียนเหล่าทัพ อากาศ.....	130
10	สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	131
11	สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	132
12	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	133
13	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	134
14	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ A....	135
15	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	136
16	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ A.....	137
17	สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	138

ตารางที่	หน้า
18	สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ B..... 139
19	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ B..... 140
20	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ B..... 141
21	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ B... 142
22	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B... 143
23	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ B..... 144
24	สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C..... 145
25	สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ C..... 146
26	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ C..... 147
27	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ C..... 148
28	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ C... 149
29	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C... 150
30	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ C..... 151
31	สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม..... 152
32	สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพโดย ภาพรวม..... 153
33	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม..... 154
34	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ โดย ภาพรวม..... 155
35	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ โดย ภาพรวม..... 156

ตารางที่	หน้า	
36	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม.....	157
37	สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียน เหล่าทัพโดยภาพรวม.....	158
38	ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	161
39	ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	162
40	ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของ โรงเรียนเหล่าทัพ A.....	163
41	ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	164
42	ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	165
43	ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	166
44	ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ A.....	167
45	ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	168
46	ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	169
47	ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของ โรงเรียนเหล่าทัพ B.....	170
48	ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	171
49	ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	172
50	ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	173
51	ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ B.....	174
52	ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	175
53	ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	176
54	ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของ โรงเรียนเหล่าทัพ C.....	176
55	ปัญหาด้านการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	177
56	ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	178
57	ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	178
58	ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ C.....	179

ตารางที่	หน้า
59	สรุปสภาพปัญหาของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม..... 180
60	สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความต้องการ จำเป็น..... 183
61	สภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความ ต้องการจำเป็น..... 185
62	ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ..... 198
63	ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิด การบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ..... 208
64	ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ภาคเอกชน..... 219
65	ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน..... 236
66	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความหมายขององค์กร อัจฉริยะ..... 246
67	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัย แบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและนโยบาย..... 247
68	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตาม ขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบสู่การเป็นองค์กร อัจฉริยะ..... 248
69	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตาม ขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารทั่วไปและการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี..... 256
70	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตาม ขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารงบประมาณ..... 258

ตารางที่	หน้า	
71	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	258
72	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	260
73	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร.....	261
74	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทางทหาร.....	262
75	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	265
76	ค่ามัธยฐาน (Md) รฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3.....	266
77	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	303
78	รายละเอียดข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	304
79	ค่า IOC ของแบบสอบถามการวิจัย.....	461
80	ค่า IOC ของแบบสอบถามการวิจัย.....	461

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	8
2	บันไดความรู้ในองค์กรอัจฉริยะ ของซิดแดนมานลักกา.....	26
3	คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะของอัลเบรซท์.....	27
4	ลักษณะ 7 ประการขององค์กรอัจฉริยะ.....	32
5	โครงร่างการออกแบบและพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ.....	35
6	ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ.....	38
7	ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดการบริหารจัดการ.....	39
8	แบบจำลองของมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ.....	46
9	การเปรียบเทียบกระบวนการไปสู่ความเป็นอัจฉริยะ.....	47
10	เกณฑ์การประเมินผลของมหาวิทยาลัย.....	48
11	การกระจายตัวของระดับการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กรโดย มหาวิทยาลัย.....	49
12	การเปรียบเทียบความอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัยและการประเมินผล กิจกรรม.....	50
13	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า.....	56
14	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรือ.....	58
15	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรืออากาศ.....	60
16	โครงสร้งโรงเรียนนายร้อยทหารบกสหรัฐอเมริกา.....	68
17	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรือสหรัฐอเมริกา.....	69
18	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐอเมริกา.....	69
19	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนร่วมเหล่าออสเตรเลีย.....	72
20	โครงสร้งการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น.....	73
21	โครงสร้งฝ่ายฝึกอบรมกรรมนักเรียนในโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น.....	73
22	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	89
23	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก.....	96

ภาพที่		หน้า
24	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	126
25	ขั้นตอนการวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กร อัจฉริยะ.....	285
26	ร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	289
27	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานของร่างรูปแบบ.....	301
28	รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	310
29	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน.....	323
30	รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในลักษณะ ภาพตัดขวาง.....	324
31	รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ.....	339
32	ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนนายเรือ.....	363

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นวัตกรรมการบริหารจัดการถือเป็นกลไกขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ก้าวทันต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไปสู่แนวความคิดของโลกหลังสังคมฐานความรู้ (Post Knowledge Based Society) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทุนนิยมใหม่ที่เน้นเรื่องคุณค่าของมนุษย์ความรู้คู่คุณธรรม โดยพลเมืองในสังคมมีส่วนร่วมกันในลักษณะพึ่งพาอาศัยและมีเสรีภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ต่างๆ ซึ่งปราศจากลิขสิทธิ์ และเปลี่ยนแปลงมาเป็นภูมิปัญญาที่ทุกคนในทุกระดับจนถึงฐานรากของสังคมสามารถเข้าถึงได้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2550:129) แต่อย่างไรก็ตามองค์กรต่างๆ ต้องค้นคว้า นวัตกรรมบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นกุญแจในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ขีดความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร และการแข่งขันระดับประเทศ โดยต้องมีการวางแผนงาน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) ที่เกี่ยวข้องกับควบคุมงาน (Controlling) และการปกครองบังคับบัญชาหรือการชี้นำ (Leading) ในองค์กรสมัยใหม่ ลีวิส กูดแมน และฟานด์ท์ (Lewis, Goodman, and Fandt, 2001) กล่าวไว้ว่า จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับแนวทางการบริหารจัดการยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible) และคล่องตัว ซึ่ง จรัส สุวรรณเวลา (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาในยุคการแข่งขัน มหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาต่างๆ ต้องปรับการบริหารจัดการให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภารกิจ ร่วมกัน มีการเสริมสร้างพลัง เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และก้าวไปสู่องค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization)

พิตชอต และ พิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996: 61) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่สามารถใช้อัจฉริยะของทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือและเผชิญกับความท้าทายกับการแข่งขันระดับโลกและความต้องการของลูกค้าภายใต้ความหลากหลายของข้อมูล ทรัพยากรและตลาดที่ถูกแบ่งเฉลี่ยไปทั่วโลก สิ่งแวดล้อมที่ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วทุกองค์กรอย่างรวดเร็วและซับซ้อนโดยองค์กรต้องมีการออกแบบระบบเพื่อความสร้างสรรค์ความคิดที่เป็นระบบ เปิดเผยข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจให้พนักงานทราบ ให้เสรีภาพในการคิด และพูด และกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง

ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอัจฉริยะ ว่าพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร หรือ “คนคือหัวใจองค์กร” ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูง จึงให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความสามารถและแรงจูงใจของพนักงาน เพราะว่าคุณภาพเกิดจากการที่พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ การบริหารและการตั้งทีมงานก็เป็นส่วนสำคัญ เพราะว่าองค์กรอัจฉริยะเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม ดังนั้น การประเมินจึงมีขึ้นอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูว่าทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้หรือไม่ รวมทั้งระบบการให้รางวัลอีกด้วย ทั้งนี้ การจัดการถือเป็นการให้บริการอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ จึงควรมองการจัดการในหลายๆ ด้าน และเปิดรับมิติใหม่ๆ ของการจัดการ เช่น การจัดการทีมงาน การจัดการแบบมีส่วนร่วม การเป็นพี่เลี้ยง และการเป็นผู้นำตนเอง ภายในองค์กรอัจฉริยะมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาแนวทางในการทำงานใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ สร้างกลไกใหม่ๆ สำหรับการสร้างมูลค่า มีการจัดการองค์กรด้วยระบบครบวงจร การวางแผนทรัพยากรเช่น ระบบอินทราเน็ต และเทคโนโลยีระบบกลุ่มงานทำให้เกิดการบูรณาการหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน ดังนั้น ความพร้อมจะเปลี่ยนแปลงและปรับโฉมใหม่ เป็นลักษณะสำคัญที่สุดขององค์กรอัจฉริยะ แม้ว่าจะประสบความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงยังไม่จำเป็นเฉพาะหน้า แต่องค์กรอัจฉริยะก็จะดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

องค์กรอัจฉริยะสามารถควบคุมความรู้ได้หลายทิศทางเพราะความรู้นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและจะไม่มีค่าด้วยตัวมันเอง ดังนั้นเป้าหมายคือการประยุกต์ใช้และพัฒนาไปตามความจำเป็นของเหตุการณ์ซึ่งหมายความว่าต้องเข้าใจในความรู้ก่อนจึงจะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กุญแจที่สำคัญก็คือ ความเข้าใจ แต่ทุกวันนี้องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเข้าใจเท่าที่ควร เนื่องจากความเข้าใจต้องใช้เวลาสำหรับการเกิดผลสะท้อน ซึ่งองค์กรอัจฉริยะจะมีเวลาสำรองที่มากพอสำหรับผลสะท้อนที่จะเกิดขึ้นนี้ไม่ว่าจะเป็นผลสะท้อนต่อตัวบุคคล ทีมงาน และระดับขององค์กร องค์กรอัจฉริยะมีความสามารถที่จะเริ่มตัวมันเองใหม่อย่างต่อเนื่อง รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และมีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการทั้ง 3 คน ได้แก่ พิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996) ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) และ อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) พบว่ามีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทีมงาน และสร้างเครือข่าย การจัดการเรียนรู้ในองค์กร ความสามารถ

ในการเปลี่ยนแปลงสูง ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ และใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ ส่วนที่ต่างออกไปคือในเรื่องวัฒนธรรมและคุณค่าการจัดการ

ความสามารถ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับและภาวะผู้นำตนเอง นอกจากนี้ Schwabinger (2006) กล่าวว่ารูปแบบทางทฤษฎีที่จะพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ คือ รูปแบบของการควบคุมระบบ (The Model of Systemic Control) หรือ MSC รูปแบบของระบบที่ใช้การได้ (The Viable System Model) หรือ VSM และรูปแบบของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Team Syntegrity model) หรือ TSM รูปแบบทางทฤษฎีทั้งสามนี้เป็นลักษณะที่ทำให้รูปแบบของพฤติกรรมสามารถที่จะคาดการณ์และสามารถกำหนดแนวทางล่วงหน้าได้ สิ่งซึ่งสัมพันธ์กับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กรคุณลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดความง่ายกล่าวคือทำให้ความซับซ้อนเป็นรูปเป็นร่างขึ้นสามารถที่จะจัดการได้เมื่อทำการออกแบบระบบ

เนื่องจากสถานศึกษาเฉพาะทางสังกัดกระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานหนึ่งที่มีระบบบริหารจัดการเป็นแบบราชการ ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการองค์กรให้เท่าทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคงภารกิจในการพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตรที่ส่งเสริมให้กำลังพลของกองทัพ มีอุดมการณ์และคุณลักษณะของทหารอาชีพ มีความเป็นผู้นำ กองทัพไทยจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรแต่ละเหล่าทัพโดยมีการกำหนดนโยบายการบริหารที่เน้นการเป็น “กองทัพแห่งการเรียนรู้” (Learning Armed Forces / Organizations) เช่น Learning Army, Learning Navy และ Learning Air Force ในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นการบริหารจัดการองค์กรเป็นสำคัญ ดังเช่น กองทัพเรือ กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “กองทัพเรือจะต้องเป็นกองทัพเรือชั้นนำในภูมิภาค ด้วยขนาดกำลังรบที่สมดุล ทันสมัย ภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ” (กองทัพเรือ, 2549: ออนไลน์) รวมทั้งได้มีการนำหลักการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาพัฒนาการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะสถาบันหลักด้านการศึกษา คือ โรงเรียนเหล่าทัพ ซึ่งทุกเหล่าทัพได้มีการดำเนินการในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน มีการนำหลักการกำหนดยุทธศาสตร์และกำลังรบ การนำเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการใช้ดุลยทัศน์องค์กรมาใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ พร้อมทั้งนำหลักการและทฤษฎีการบริหารใหม่ๆ ของภาคธุรกิจ/เอกชน เช่น ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organizational: IO) การบริหารองค์กรหลังสมัยใหม่ (Postmodern Organization) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาระบบการเรียนการสอนในสถาบันหลักต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

กระทรวงกลาโหมต้องเตรียมกำลังรบให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติการกิจต่างๆ ทางทหารจึงต้องจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดขนาดของกำลังรบและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานทางทหารในอนาคต เพื่อสามารถเตรียมกำลังรบให้มีความพร้อม สามารถทำหน้าที่ปกป้องอธิปไตยของชาติ ทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่การเตรียมความพร้อมของกระทรวงกลาโหมนั้น เกี่ยวข้องกับการลงทุนทางทหาร ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อพัฒนาองค์ประกอบด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และองค์ยุทธวิธีในอนาคตให้มีความพร้อมรบ ดังนั้นการลงทุนทางทหารให้มีเครื่องมือหรือศักยภาพต้องฝึกคนและจัดหาอาวุธ ยุทโธปกรณ์และพัฒนายุทธวิธีซึ่งต้องใช้เวลาฝึกคนให้เชี่ยวชาญสามารถเป็นนายทหารที่มีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพทหาร สามารถเป็นผู้นำมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งหน้าที่ในการผลิตกำลังพล กระทรวงกลาโหมมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพผลิตนายทหารสัญญาบัตรให้เป็นผู้นำทหารในการปฏิบัติการด้านการรบ การพัฒนาประเทศและเพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตราที่ 77 ระบุว่า “รัฐต้องพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหารอาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและเพื่อการพัฒนาประเทศ” ทำให้โรงเรียนเหล่าทัพยังมีความสำคัญต่อกองทัพไทยในการสร้างองค์บุคคลให้มีความรู้เท่าทันองค์ยุทธวิธีสมัยใหม่และยุทโธปกรณ์ที่กองทัพไทยจัดซื้อ สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างเต็มที่ หากไม่สามารถมีองค์บุคคลที่มีขีดความสามารถสูงเท่าทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดังกล่าว จะทำให้กองทัพไทยมีความด้อยคุณค่าลงอย่างน่าเสียดาย ทำให้ประเทศไทยต้องสูญเสียงบประมาณอย่างสูญเปล่า (สุรชาติ บำรุงสุข, 2540: 225) นอกจากนี้ พหล สง่าเนตร (2550) ได้กล่าวถึงปัญหาในการบริหารการศึกษาของกองทัพบอกว่า การขาดองค์ความรู้ใหม่โลกยุคโลกาภิวัตน์มีพลวัตสูง ทุกสิ่งทุกอย่างแปรปรวนรวดเร็วและเกี่ยวพันเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ข้อมูลข่าวสารมีจำนวนมาก ภารกิจด้านความมั่นคงของกองทัพก็มีความหลากหลายซับซ้อน ทั้งยังต้องบูรณาการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างมาก กองทัพจึงต้องการความรู้ ต้องการองค์ความรู้ใหม่ ต้องการบุคลากรที่มีแนวคิดใหม่ วิสัยทัศน์ และกระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติการทุกอย่างรวมทั้งการพัฒนากองทัพ ซึ่งแนวคิดระบบ และกระบวนกรแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองได้ ทำให้การพัฒนาระบบต่างๆ ของกองทัพไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอีกประการหนึ่ง คือการขาดแคลนงบประมาณในสถานการณ์ปัจจุบัน การไม่ใช้ความเร่งด่วนของรัฐบาล

งบประมาณของกองทัพจึงถูกรับลดลงอย่างมาก การจัดสรรงบประมาณในแต่ละส่วนของกองทัพจึงต้องมุ่งไปที่การพัฒนาบุคลากร แต่ในส่วนการศึกษาเองก็ต้องถูกรับลดงบประมาณลงเกือบครึ่ง การบริหารจัดการระบบฝึกศึกษาในรูปแบบและกระบวนการเดิมจึงไม่มีทางเป็นไปได้

จากข้อสังเกตข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาแห่งเดียวในประเทศไทยที่ผลิตนายทหารที่สำเร็จการศึกษาเพื่อป้องกันและพัฒนาประเทศให้เป็นหน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ทางวิชาการทางทหารสมัยใหม่ และทำให้บุคลากรมีความใฝ่ที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้โรงเรียนเหล่าทัพเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการฝึกศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า ดังนั้นการนำแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) ซึ่งเป็นการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่สามารถเผชิญและแก้ไขกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กรได้เป็นองค์กรแห่งสติปัญญาหรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้มีความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยถือว่า คน คือหัวใจขององค์กรอัจฉริยะ ซึ่งทำให้นักคนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดกระบวนการทัศน์ในความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ สามารถตั้งศักยภาพด้านสติปัญญาและพลังใจที่เหนือกว่าบุคลากรองค์กรอื่นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสามารถสร้างการทำงานเป็นทีมด้วยความชาญฉลาดมีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาภายในทีมงานได้อย่างรวดเร็ว และปฏิบัติงานที่มีระบบประเมินให้คุณและโทษอย่างมีคุณธรรม โดยใช้ต้นทุนในการบริหารอย่างคุ้มค่า (Pinchot and Pinchot, 1996; Sydänmaanlakka, 2002; Albrecht, 2003)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรซึ่งมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ความสามารถ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ไกล และเป็นผู้มีประสบการณ์พร้อมทั้งมีพันธมิตรแข็งแกร่ง ทำให้องค์กรมีความพร้อมในทุกๆ ด้าน สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวและในอนาคต ดังนั้นการนำแนวคิดองค์กรอัจฉริยะมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนเหล่าทัพจะทำให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ และเป็นแหล่งอ้างอิงความรู้ทางวิชาชีพทหาร รวมทั้งเพิ่มบทบาททางวิชาการให้แก่สังคมไทย เพื่อเป็นการพัฒนาประเทศแบบองค์รวมควบคู่กับมหาวิทยาลัยพลเรือน ที่จะร่วมกันเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ
2. วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
3. นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ ครอบคลุม 5 ด้าน คือ การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกิจการนักเรียนทหาร
2. แนวคิดองค์กรอัจฉริยะได้มาจากพิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996), ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) และอัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากทั้ง 3 แนวคิด ซึ่งได้แนวคิดองค์กรอัจฉริยะดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ (3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (5) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย (6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร (7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง (8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ (9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ
3. การศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยได้ประเมินรูปแบบโดยกรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนนายเรือ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารจัดการ หมายถึงการดำเนินงานขององค์กรตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ หรือการอำนวยการ และการควบคุม โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อบริหารจัดการองค์กรให้นำไปสู่ความเป็นอัจฉริยะ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

การปรับโครงสร้างองค์กร การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ
ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ

องค์กรอัจฉริยะ หมายถึง องค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องตาม
สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่
ตลอดเวลาและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ
และดำเนินกิจการด้วยจรรยาบรรณ รวมทั้งความก้าวหน้าในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้น
ให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงาน
อย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุขพร้อมทำประโยชน์คืนสู่สังคม

องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มี
ความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางทหารอย่าง
ต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและ
ทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของ
กองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของ
ชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

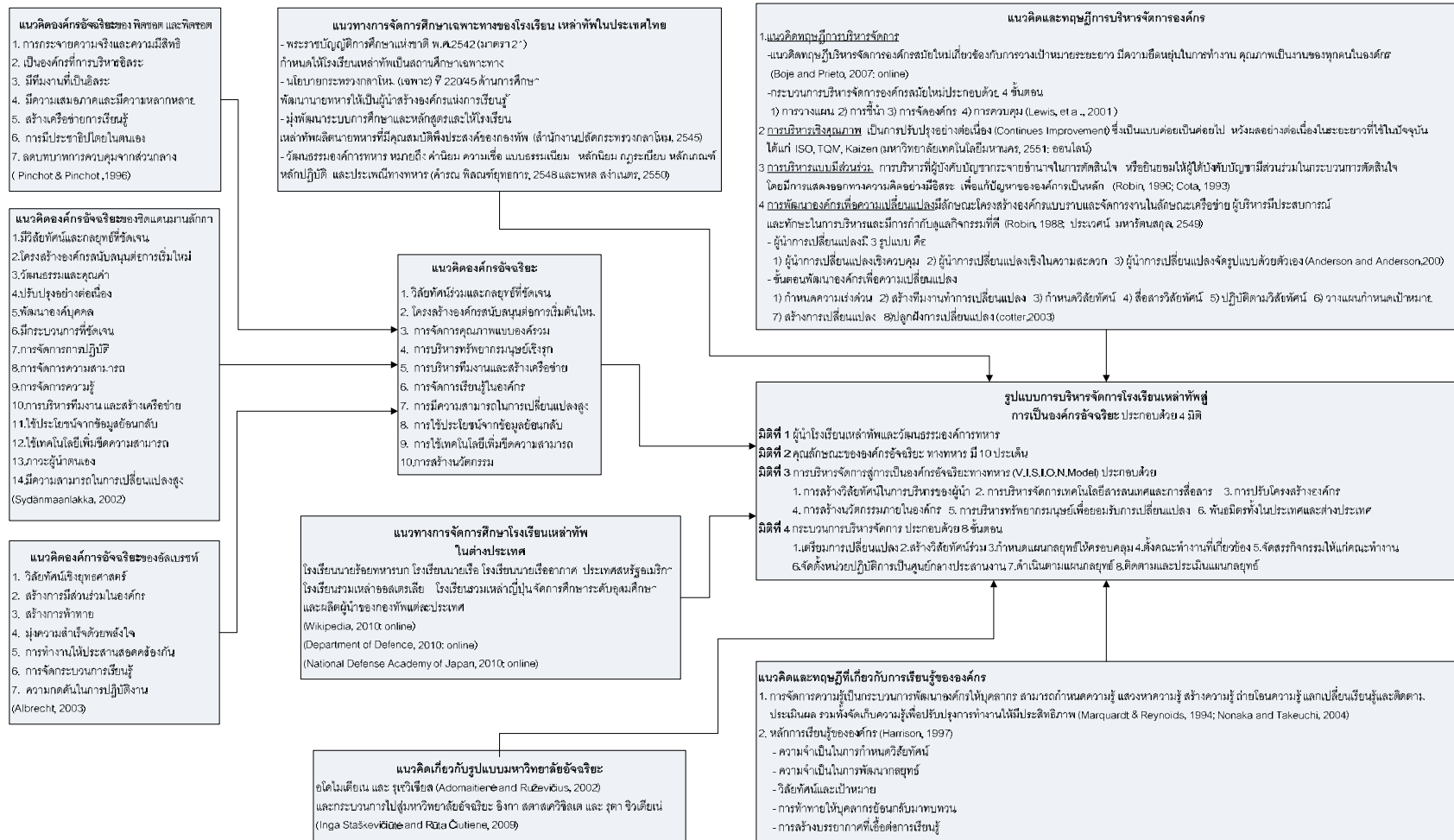
โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย หมายถึง โรงเรียนที่ผลิตนายทหารสัญญา
บัตรของกองทัพ เมื่อสำเร็จการศึกษาและได้คุณวุฒิปริญญาบัตร ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยพระ
จุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ และโรงเรียนนายเรืออากาศ

โรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ หมายถึง โรงเรียนนายร้อยทหารบก โรงเรียน
นายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศ ประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียนรวมเหล่าประเทศออสเตรเลีย และ
โรงเรียนรวมเหล่าประเทศญี่ปุ่น

นักเรียนทหาร หมายถึง บุคคลพลเรือนที่ศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพที่สังกัดใน
กระทรวงกลาโหม

วัฒนธรรมองค์กรทหาร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบธรรมเนียม หลักนิยม
กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ หลักปฏิบัติ และประเพณีทางทหาร ที่เป็นความเข้าใจร่วมกันของทหารที่มี
ลักษณะเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ มีการถ่ายทอด สืบช่วงการปฏิบัติในแนวทางลักษณะเดียวกัน
และใช้เป็นแนวทางการกำหนดพฤติกรรมของทหารในองค์กรทหาร

บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการกอง อาจารย์ผู้สอน นายทหาร
ปกครอง ของโรงเรียนเหล่าทัพ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้จะเป็นการเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการโดยนำแนวคิดองค์กรอัจฉริยะมาใช้เป็นทฤษฎีในการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปดังนี้

1. แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ

พิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996), ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) และ อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) ได้เสนอแนวคิดองค์กรอัจฉริยะซึ่งสรุปแนวคิดได้ดังนี้

พิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ดังนี้

1. การกระจายความจริง และความมีสิทธิ บุคลากรทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความเชื่อมั่นที่จะได้รับข่าวสารโดยตรง และมีสิทธิที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างมีเสรี

2. เป็นองค์กรที่การบริหารอิสระ มีการจัดโครงสร้างแบบเรียบง่ายให้เสรีภาพแก่พนักงานในการใช้ข้อมูลและความช่วยเหลือแหล่งต่างๆ กับเครือข่ายขององค์กร

3. มีทีมงานที่เป็นอิสระ การสร้างลักษณะทีมงานให้มีส่วนร่วม และรับผิดชอบถึงปัญหาและความอยู่รอดขององค์กร มีทีมงานอิสระในการบริหารจัดการข้อมูล และสนับสนุนการฝึกอบรม

4. มีความเสมอภาคและมีความหลากหลาย พนักงานได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมและเสมอภาค

5. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ องค์กรสนับสนุนด้านการศึกษา และฝึกอบรมกับองค์กรอื่น เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างทีม

6. การมีประชาธิปไตยในตนเององค์กรจะสร้างให้พนักงานมีความรู้เท่าเทียมกัน และเห็นว่าตนเองมีค่า และตั้งใจปฏิบัติงาน

7. ลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลางเป็นการกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน และทีมงานที่ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีการบริหารวิสัยทัศน์ในองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้ทราบเป้าหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน
 2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มใหม่องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่นมีความสามารถในการปรับองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมได้ทุกกรณี
 3. วัฒนธรรมและคุณค่าสร้างให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญขององค์กรหน้าที่ของตนที่รับผิดชอบ
 4. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในที่นี้เป็นการจัดการคุณภาพถูกกำหนดให้มีในทุกกระบวนการของการทำงานในองค์กร
 5. พัฒนาองค์บุคคลมีระบบการพัฒนาบุคลากร และมีกิจกรรมสนับสนุนพนักงานอย่างต่อเนื่อง
 6. มีกระบวนการที่ชัดเจนองค์กรกำหนดความรับผิดชอบต่อพนักงานในการทำงานอย่างถูกต้อง และชัดเจน
 7. การจัดการการปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ยืนยันได้ว่า พนักงานทำงานในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ
 8. การจัดการความสามารถองค์กรจะทำการตรวจสอบด้านความสามารถในทุกกระบวนการของการทำงานปฏิบัติงานของพนักงาน
 9. การจัดการความรู้องค์กรเชื้ออำนวยการให้มีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร
 10. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย องค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม และจะออกแบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม
 11. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับถือเป็นข้อมูลสำคัญมากสำหรับองค์กรปรับปรุงแก้ไขทุกหน่วยงาน และกระบวนการให้ดีขึ้น
 12. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถมีการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน
 13. ภาวะผู้นำตนเององค์กรให้พนักงานรู้จักการบริหารตนเอง (Self-Management)
 14. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรอัจฉริยะ คือ ทุกคนมีความพร้อมรับมือในการเปลี่ยนแปลง
- อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) ได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรอัจฉริยะดังนี้

1. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. การร่วมชะตากรรม กล่าวได้ว่า ทุกคนในองค์กรถือเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ จะต้องพร้อมที่จะรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

3. ความต้องการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้พนักงานเกิดโอกาสในการเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ

4. กำลังใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเต็มศักยภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การทำงานให้ประสานสอดคล้องกัน สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน

6. การจัดกระบวนการเรียนรู้ สนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่

7. ความกดดันด้านประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องมีระบบการประเมินการปฏิบัติงานในการสร้างสรรค์ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสามารถวิเคราะห์สาระสำคัญได้ดังประเด็นต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์กรได้กำหนดค่านิยม ทิศทาง ความคาดหวังในผลการดำเนินการรวมไปถึงมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด กำหนดกลยุทธ์ระบบงานและวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดภายในองค์กร กระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้ความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้นจะช่วยชี้นำกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์กร

2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ มีลักษณะยืดหยุ่น มีทีมงาน และกระบวนการที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยมีความสามารถขององค์กรเป็นศูนย์กลางคอยสนับสนุนในส่วนที่จำเป็นอื่นๆ

3. การจัดการคุณภาพในองค์กร การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทำให้คุณภาพ พึงพอใจ และต้องให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การจัดและบริหารงานให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจ้างงาน ความก้าวหน้าในงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจในองค์กรที่ช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพ

อย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร องค์กรจัดบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่การทำงานที่เป็นเลิศ

5. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร มีการกระจายข้อมูลข่าวสารถึงกันเพื่อพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ และตระหนักถึงความอยู่รอดขององค์กร โดยสร้างความรู้สึกร่วมกันในทุกสถานการณ์ของบุคลากร

6. การจัดการเรียนรู้ในองค์กรแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กร และพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กร รวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่ใช้อยู่ และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่ช่วยนำไปสู่เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ หรือแนวทางใหม่ๆ ที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปใน การปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้องเป็นเรื่องปกติของงานประจำ มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร และเกิดขึ้นจากการมองโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้

7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเกิดวิกฤติเศรษฐกิจต่างๆ ทุกคนในองค์กรต้องมีศักยภาพในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย

8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ องค์กรจะรวบรวมข้อมูลย้อนกลับในเรื่องการเรียนรู้ การอบรม การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน เพื่อจัดทำแบบประเมินทุกด้าน ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดรู้จักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

9. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารข้อมูล

2. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

อดอไมเตียนและรุเซวิช (Adomaitienė and Ruževičius, 2002) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ จำเป็นที่จะต้องผูกเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจและระบบองค์กร เพราะการปฏิบัติที่มีอยู่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทางธุรกิจมหาวิทยาลัยนั้นมีมานานและระบบองค์กรเป็นเพียงการสนับสนุนธรรมเนียมเดิมที่มีอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ในประกาศไกลออนลำดับที่ 2 ปี

ค.ศ.2000 กล่าวว่าแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะต้องผ่นออกจากการครอบงำของข้อบังคับของชาติ อีกทั้งมหาวิทยาลัยไม่ควรแบ่งแยกในความรู้ถือว่าเป็น คณะภาควิชา ฝ่ายวิจัย และหน่วยบริหารงานอื่นๆ และควรกำหนดขอบเขตที่จะสามารถจดจ่อกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยอัจฉริยะควรเปิดกว้างไปสู่สิ่งแวดล้อม และสู่การร่วมมือกับโครงสร้างทางธุรกิจ และสัมพันธ์กับสังคม ร่วมกันสร้างสังคมแห่งความรู้ และเปลี่ยนแปลงการจัดการและบริหารแบบเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ทันสมัยกว่าและสอดคล้องกับการจัดการและการบริหารตามความต้องการของสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัยดั้งเดิมสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะจะต้องเป็นการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีความเป็นผู้นำและเป็นองค์กรเปิด พร้อมสร้างความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายทั้งในและนอกประเทศ การคิดเชิงวิพากษ์ต้องเป็นการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งก่อให้เกิดความเป็นอัจฉริยะระดับองค์กร มุ่งไปสู่งานกลุ่มมีชิ้นงานเดียว และเป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการ จึงเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีระบบและโครงสร้างที่ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการร่วมมือและใช้ความรู้ใหม่ๆ ความสามารถที่จะเรียนรู้โดยร่วมมือกันก็คือกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร

3. แนวทางการจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 มาตรา 21 กำหนดไว้ว่า กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐจัดการศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้น เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ตามที่กฎกระทรวงกำหนด ซึ่งการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นการจัดการศึกษาที่ระบบการศึกษาปกติไม่สามารถดำเนินการได้ หรือสามารถจัดได้แต่ไม่ทั้งหมด (อำพล จินดาวัฒน์และคณะ, 2540) โดยมีหน่วยงานอื่นได้แก่ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคม กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และสภาการศึกษาไทย นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ.2545 มาตรา 49 กำหนดให้สำนักงานรับรองมาตรฐานที่มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ซึ่งในที่สุดได้มีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษา นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปีนับตั้งแต่ประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของกระทรวงกลาโหม (เฉพาะที่) 220/45 ด้านการศึกษากำหนดให้จัด

หลักสูตรและการเรียนการสอนให้กำลังพลมีความเป็นผู้นำมีจิตวิญญาณเป็นทหารอาชีพที่ซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นที่ยอมรับของประชาชน ดังนั้นโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าโรงเรียนนายเรือ และโรงเรียนนายเรืออากาศ ต้องมีภารกิจหน้าที่ให้การศึกษอบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนทหารให้เป็น นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การที่โรงเรียนเหล่าทัพเป็น หน่วยงานภาครัฐที่มีระบบบริหารจัดการเป็นแบบราชการ มีขั้นตอนการปฏิบัติที่มีระเบียบอย่าง เคร่งครัด มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (พิทยา บวรวัฒนา, 2541 และสุพจน์ ทรายแก้ว, 2545) องค์การที่ไม่ได้แสวงหากำไร แต่ในปัจจุบันนโยบายของรัฐบาลให้องค์กรภาครัฐบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์และใช้แนวทางการบริหารเชิงธุรกิจ ซึ่งทำให้โรงเรียนเหล่าทัพต้องปรับตัวตามการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและจากเหตุผลข้างต้นโรงเรียน เหล่าทัพต้องมีมาตรฐานทางการศึกษา สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ได้อย่างสมศักดิ์ศรีของสถาบัน วิชาชีพทหาร การจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยได้นำแนวทางการจัดหลักสูตรและ ฝึกอบรมภาคปฏิบัติมาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

4. นโยบายกระทรวงกลาโหม ด้านการศึกษา

กระทรวงกลาโหมให้กำลังพลปฏิบัติภารกิจที่กองทัพมอบหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยให้ดำเนินการพัฒนากำลังพลตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45 เรื่องนโยบายด้านการศึกษา กระทรวงกลาโหม ในส่วนที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

1. กองทัพต้องการกำลังพลที่มีคุณลักษณะรักการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น มีความเป็นผู้นำ มีจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ กล้าหาญ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ยอมรับของ ประชาชนและดำรงตนอยู่ในหลักธรรมของศาสนา
2. พัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการ เรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ
3. มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตรให้สามารถสร้างกำลังพลของ กองทัพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. ให้มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้กำลังพล ของกองทัพ มีอุดมการณ์และคุณลักษณะของทหารอาชีพ มีความเป็นผู้นำ
5. เพื่อจัดการศึกษาของกองทัพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กองทัพต้องการ และให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

6. สนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพ ได้ดำรงตำแหน่งที่ก้าวหน้าต่ออาชีพราชการอย่างสมเกียรติและฐานะ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้หมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพ

5. แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

โรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ ได้แก่ โรงเรียนนายร้อย โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียนรวมเหล่าออสเตรเลีย โรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและวิทยาการทหาร ผลิตนายทหารตามนโยบายความมั่นคงของประเทศนั้นๆ เช่น โรงเรียนนายร้อยเวสพอยต์ (West Point) ประเทศสหรัฐอเมริกาต้องการผลิตผู้นำไม่ใช่เฉพาะทางทหาร (Military Officer) แต่ต้องการผลิตผู้นำ (Leader) เพื่อไปดูแลความมั่นคงของประเทศ และเพื่อไปเป็นผู้นำโลก ดังนั้นจึงต้องมีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีทางทหาร (Military Technology) มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการ (Academic) และมีความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะการทหาร (Military Professional) (ชัยศึก เกตุทัต, 2542) แนวทางการรับบุคคลพลเรือนเข้าศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ สรุปดังนี้

1. รับผู้ที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพสำเร็จคุณวุฒิปริญญาตรีและวิชาชีพทางทหาร ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศญี่ปุ่น ประเทศสวีเดน

2. รับผู้ที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาวิชาชีพทางทหาร เมื่อจบแล้วไม่มีคุณวุฒิปริญญาตรี แต่สามารถไปศึกษาภายหลังได้ ได้แก่ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ประเทศฝรั่งเศส ประเทศอิตาลี

6. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการเป็นกระบวนการวางแผนการจัดการการนำและการควบคุมทรัพยากร คน เงิน สิ่งของ และข่าวสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยแนวคิดทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่เกี่ยวข้องกับการวางแผนเป้าหมายระยะยาวมีความยืดหยุ่นในการทำงาน คุณภาพนับได้ว่าเป็นงานของทุกคนในองค์กร (Boje and Prieto, 2001: online) โดย ลีวิส และคณะ (Lewis, et al., 2001) ได้กล่าวว่ามีกระบวนการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

2. การจัดองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงานผู้รับผิดชอบ ลำดับชั้นตามสายงาน และอำนาจการตัดสินใจ

3. การชี้นำ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจ

4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่คาดหวัง

ในการบริหารงานองค์กรมีแนวคิดการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ การบริหารงานเชิงคุณภาพเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นลงไปด้านคุณภาพของงาน หรือ การให้บริการโดยทั่วไปจะเน้นไปที่ลูกค้าเป็นจุดสำคัญ การบริหารงานเชิงคุณภาพ จะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. มุ่งเน้นลงไปที่นวัตกรรมใหม่ (Innovation) หมายถึงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาช่วย แนวทางนี้จะใช้เงินลงทุนมาก การดำเนินการอีกแบบหนึ่งจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ (Process) ซึ่งแยกเป็น 2 แบบ คือ

1.1 การปรับหรือกระบวนการ (Reengineering) เป็นการรีระบบเดิมทิ้งแบบถอนรากถอนโคนแล้วจัดระบบใหม่ แนวทางนี้จะเป็นการหวังผลอย่างรวดเร็ว

1.2 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป หวังผลอย่างต่อเนื่องในระยะยาวที่ใช้ในปัจจุบันได้แก่ ISO, TQM, Kaizen เป็นต้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2548: ออนไลน์)

2. การบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจในการตัดสินใจ หรือยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีการแสดงออกทางความคิด ประชุม อภิปรายร่วมกันอย่างมีอิสระเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรเป็นหลักโดยมีวิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ แบ่งเป็น

2.1 ระดับบุคคล เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ดีขึ้น 3 แบบ คือ

2.1.1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training)

2.1.2 การวิเคราะห์หัตถ์ติดต่อ (Transactional Analysis)

2.1.3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Transcendental Meditation)

2.2 ระดับกลุ่ม เป็นการรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping) และการฝึกอบรมเพียงในนาม (Nominal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา จะเป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็น โดยไม่พูดจา

เมื่อองค์กรมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่แล้ว เป็นการชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีความพร้อมและมีศักยภาพที่จะพัฒนาและยกระดับตนเองให้ไปในระดับที่สูงขึ้น จึงต้องใช้หลักแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่พัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาสามารถปรับตัวไม่ให้เกิดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรแบนราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย
2. กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต
3. ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารขององค์กร
4. ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะทางการบริหาร
5. พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ กระตือรือร้น

พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Autonomous Learning)

6. พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย
7. ต้องมีข้อมูลครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลด้านผลิตภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและความชำนาญและข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร
8. ต้องมีการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี (Corporate Good Governance) (Robbins, 1988; ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2549)

จะเห็นได้ว่าทรัพยากรบุคคลมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งบุคลิกของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จควรเป็นผู้นำตามสถานการณ์ โดย เคน แบลนชาร์ด และ พอล เฮอร์ซีย์ (Blanchard and Hersey, 1982) เป็นผู้เผยแพร่แนวคิดที่เรียกว่า “ผู้นำตามสถานการณ์” (Situational Leadership) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายโดยพวกเขาได้อธิบายว่า แนวความคิด “ผู้นำตามสถานการณ์” คือการที่ผู้นำควรปรับเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำไปตามสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ อีกทั้ง ก็ควรปรับความเป็นผู้นำให้มีความเหมาะสมกับประเภท ขอบข่าย และเจตนา (Intent) ของดำริให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Change Initiatives) เช่น ความเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงควบคุม และเชิงอำนวยความสะดวก อาจเหมาะสำหรับความเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนาหรือเชิงเปลี่ยนผ่าน (Developmental or Transitional Change) ขณะที่ความเป็นผู้นำ

ความเปลี่ยนแปลงเชิงอำนาจความสะดวก และเชิงจัดรูปแบบด้วยตนเอง อาจเหมาะสำหรับความเปลี่ยนแปลงสู่โฉมใหม่ (Transformation)

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งหมด 8 ขั้นตอนโดยคอตเตอร์ (Cotter, 2006) กล่าวสรุปได้คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารต้องประเมินสถานการณ์อย่างเหมาะสม ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ของแนวทางการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั้งองค์กรรับรู้เพื่อนำมาปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงภายในองค์กร ขั้นตอนที่ 5 เปิดโอกาสให้ผู้อื่นในองค์กรได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 6 วางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำเร็จได้ในเวลาอันสั้น ขั้นตอนที่ 7 สร้างการเปลี่ยนแปลงแบบครบวงจรและอย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนที่ 8 ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จสิ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาคนด้วยวิธีการที่ทำให้ทุกคนและทีมงานทุกทีมพร้อมด้วยทักษะ ความรู้ และความสามารถที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในปัจจุบัน และงานในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทำได้ โดยมีการจัดการความรู้และการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร การจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้บุคลากรสามารถกำหนดความรู้ แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำความรู้ไปใช้และการติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพจนทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Marquardt and Reynolds, 1994; Nonaka and Takeuchi, 2004) การจัดการความรู้ยังมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม จึงเกิดการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้การเรียนรู้ขององค์กรยังมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร จึงต้องมีการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะและความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยแฮร์สัน (Harrison, 1997) ได้กำหนดหลักการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 5 ข้อ คือ

1. ความจำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่โน้มน้าวใจได้และมีความสอดคล้องกัน แล้วนำไปสื่อสารกับคนทั้งองค์กรและรักษามันเอาไว้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักต่อความจำเป็นของการคิดเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กร

2. ความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่เพียงแต่นำเชื่อถือแต่ยังเปิดกว้าง และมีความชัดเจนอีกด้วย ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการค้นหา

ทางเลือกของ กลยุทธ์ที่มากขึ้นกว่าเดิม ช่วยส่งเสริมให้เกิดการคิดในแนวราบ (Lateral Thinking) และจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ของพนักงาน

3. วิสัยทัศน์และเป้าหมาย บทสนทนาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง การสื่อสารและการสนทนาด่วนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

4. การทำทนายให้คนย้อนกลับมาทบทวนสิ่งที่พวกเขาละเลยไปนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง

5. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ เพื่อเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำ

2. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการด้วยแนวคิดองค์กรอัจฉริยะเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงกลาโหมและพันธกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา

3. เป็นแนวทางการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะให้แก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ เพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า ทบทวนตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎี แนวคิดหลักการ และงานวิจัยต่างๆ ตามกรอบแนวคิดและนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีแห่งการนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ

- 1.1 องค์กรอัจฉริยะ
- 1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรม
- 1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ
- 1.5 กระบวนการสู่ความเป็นอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การทหารไทย

ตอนที่ 3 แนวคิดการจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

- 3.1 การจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
- 3.2 นโยบายกระทรวงกลาโหมด้านการศึกษา
- 3.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

- 4.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการ
- 4.2 การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่
- 4.3 แนวคิดการพัฒนาองค์กร
- 4.4 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.5 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

- 5.1 การจัดการความรู้
- 5.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

5.3 การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ของบุคคล

5.4 แนวคิดการพัฒนาวิธีการเรียนรู้และการทำงาน

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

7.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

7.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

7.3 การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีแห่งการนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ

1.1 องค์กรอัจฉริยะ

1.1.1 ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ

คำว่า “องค์กรอัจฉริยะ” แยกได้เป็น 2 คำ คือ “องค์กร” และ “อัจฉริยะ”

ในส่วนคำว่า “องค์กร” ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่บอกเป็นนัยว่าคำว่า “องค์กร” เป็นการจัดการกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

คำว่า “อัจฉริยะ” (Intelligent) มีความหมายดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของอัจฉริยะไว้ว่า (1) วิเศษ น่าอัศจรรย์ (2) มีความรู้ความสามารถเกินกว่าระดับปรกติมาก

เว็บสเตอร์ (Webster, 1993) ให้ความหมายของอัจฉริยะ (Intelligent) ไว้ดังนี้ (1) ความสามารถที่มีอยู่ที่วัดโดยแบบทดสอบทางสติปัญญา หรือเกณฑ์อื่นๆ ของสังคม เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ที่มีเมื่อพบสถานการณ์ใหม่ๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เพื่อเรียนรู้ เพื่อหยั่งรู้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อใช้สัญลักษณ์หรือความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อคิดอย่างเป็นนามธรรม (2) ความสามารถที่จะเข้าใจสภาพแวดล้อมของตน จัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (3) ระดับความตื่นตัว ความตระหนัก และความฉลาดหลักแหลม (4) ความสามารถที่จะใช้ร่วมกับความตระหนักในกลไกแห่งเหตุผลที่จะเป็นความสามารถต่างๆ ร่วมกัน เป็นสัญชาตญาณ หรือการวิเคราะห์สังคมในด้านกำเนิดและธรรมชาติ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า “อัจฉริยะ” หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับตัว ดังนั้นองค์กรอัจฉริยะจึงหมายถึง องค์กรที่มีความสามารถเกินกว่าระดับปกติในการใช้ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับตัว

นักวิชาการหลายท่านได้ให้มุมมองเกี่ยวกับแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะไว้ อย่างหลากหลายดังนี้

ชู (Choo, 1995: 6) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่มีการรวบรวมความรู้หลายรูปแบบที่มีอยู่ในองค์กรนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของผลงาน ซึ่งองค์กรจะต้องมีการจัดข้อมูลข่าวสารที่ดี (Information Management) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของคนภายในองค์กรและต้องปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาศัยทักษะในการสร้างสรรค์ การสร้างการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ไปพัฒนางาน

พิตชอต และ พิตชอต (Pinchot and Pinchot, 1996: 61) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่สามารถใช้อัจฉริยะของทรัพยากรบุคคลเพื่อรับมือและเผชิญกับความท้าทายกับการแข่งขันระดับโลกและความต้องการของลูกค้าภายใต้ความหลากหลายของข้อมูล ทรัพยากรและตลาดที่ถูกแบ่งเฉลี่ยไปทั่วโลก สิ่งแวดล้อมที่ผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปทั่วทุกองค์กรอย่างรวดเร็วและซับซ้อนโดยองค์กรต้องมีการออกแบบระบบเพื่อความสำเ็จ สร้างความคิดที่เป็นระบบ เปิดเผยข้อมูลวิสัยทัศน์ พันธกิจให้พนักงานทราบให้เสรีภาพในการคิดและพูด และกระบวนการพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง เป็นต้น

ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002: 166) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรต้นแบบในอนาคต มีความสามารถในการริเริ่มใหม่โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำนายได้ และมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วและไม่ใช่แค่เพียงด้านกายภาพ แต่ดูเหมือนว่าองค์กรมีชีวิตซึ่งสามารถบังคับทิศทางปฏิบัติได้เอง

อัลเบรทซ์ (Albretch, 2003) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่สามารถใช้ศักยภาพทั้งหมดของพนักงานเพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006: 7) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถอย่างโดดเด่นในการปรับองค์กรให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนในบริบทสังคมเศรษฐกิจ การเป็นองค์กรที่เจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ไม่นับเป็นองค์กรอัจฉริยะ แต่ต้องเป็นองค์กรที่สะสมความรู้และประสบการณ์ให้เพียงพอ เพื่อสามารถเผชิญกับสถานการณ์ข้างต้น

ดังกล่าวได้ นอกจากนี้ยังสามารถปรับระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่และสามารถบริหารจัดการตนเองได้ มีโครงสร้างที่เริ่มต้นใหม่และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อรรถิย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2548) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งปัญญา และองค์กรแห่งนวัตกรรม องค์กรหนึ่งๆ อาจกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าจะพัฒนาเป็นองค์กรรูปแบบใด ต่างก็มุ่งเพื่อความเป็นเลิศทั้งสิ้น

วิจารณ์ พาณิช (2550) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่สร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาทดแทนความรู้เก่า และใช้ความรู้ใหม่ในการดำเนินกิจการ ที่มีชัยชนะเหนือคู่แข่ง องค์กรอัจฉริยะไม่ใช่เป็นองค์กรที่มีความรู้ แต่เป็นองค์กรที่สร้างความรู้ (Knowledge - Creating Organization) และใช้ความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่า (Value added) ให้แก่องค์กรซึ่งมีความสามารถในการแสวงหาความรู้จากองค์กรภายนอก โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด และมีอัตราความเร็วสูงที่สุด

การศึกษาความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชน ดังนี้

ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ (สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่มีเครื่องมือหรือขีดความสามารถขององค์ประกอบต่างๆ หรือมีสินทรัพย์ที่จะจัดหาเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็วของผู้บริหารนอกจากนี้คนในองค์กรอัจฉริยะจะต้องเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในองค์กร (People Based Organization) ที่สามารถจัดปัญหาได้ตามศักยภาพของตนเอง โดยเน้นขีดความสามารถขององค์กรคือสามารถทำได้ทุกอย่าง (Can do company)

ไตรรัตน์ ฉัตรแก้ว (สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรแห่งความคิด (Thinking Organization) ที่เป็นระบบและมีนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะเป็นองค์กรแห่งความคิดโดยจะให้มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีคุณภาพ ให้คิดเป็นและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความคิดแล้วจะเกิดเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามมา ซึ่งจะสร้างทุนทางปัญญาเพื่อเพิ่มคุณค่าแก่องค์กรโดยอัตโนมัติ องค์กรอัจฉริยะจะเหนือกว่าคำว่า thinking คือเมื่อคิดและทดลองปฏิบัติแล้วเป็น best practice จะสามารถนำไปปฏิบัติเป็นมาตรฐาน ทำให้เกิดความแตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรอื่นๆ นั่นคือว่าจะเกิดความเป็นอัจฉริยะ

ปรอง กองทรัพย์โต (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า องค์กรที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ทั้งส่วนลึกและกว้างให้ได้มากที่สุดและไม่

หยุดศึกษา สร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมและสถานที่แห่งความสุขและให้พนักงานได้ใช้สมอง สองมือ หัวใจ จิตวิญญาณได้เต็มที่

สมประสงค์ บุญยะชัย (สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ หมายถึง องค์กรที่อยู่รอดด้วยตัวขององค์กรเอง เป็นองค์กรชั้นนำ โดยเน้นการพัฒนาคนที่มีคุณภาพเพื่อสร้างงานและกาทำให้บริการที่มีคุณภาพตลอดเวลา ทำให้มีนวัตกรรมและสามารถแข่งขันในตลาดได้

บุญเกียรติ โชควัฒนา (สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ ว่าองค์กรที่สามารถสร้างสรรค์ความรู้และประยุกต์ใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ธันวา เลหาศิริวงศ์ (สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2552) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะ ว่าเป็นองค์กรแห่งอนาคตที่จะก้าวต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง เป็นองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา พร้อมรับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น แล้วสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และจะต้องมีนวัตกรรมที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการทำธุรกิจและเป็นองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมด้วย

สุชาติ ต้นธนะเดชา (สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุค ICT ที่สามารถตอบสนองการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง เช่น การประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียม เป็นต้น

อาจสรุปความหมายขององค์กรอัจฉริยะตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของภาคเอกชน หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถสูง ทำให้ดำเนินธุรกิจได้ประสบผลสำเร็จหรืออยู่รอดด้วยคุณธรรม เป็นองค์กรชั้นนำ และสร้างนวัตกรรมสินค้าให้เป็นที่พึงพอใจให้กับลูกค้า และพัฒนาพนักงานในองค์กรให้รู้จักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความสุขในการปฏิบัติงาน พร้อมตอบสนองคืนกำไรให้กับสังคม

นักวิชาการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชนต่างให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มี ขีดความสามารถสูงและอยู่รอดได้ทุกสถานการณ์ ย่อมหมายถึงคนในองค์กรที่มีสติปัญญา และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของภาคเอกชนเน้นย้ำจะเป็นเรื่องการดำเนินธุรกิจด้วยคุณธรรมและตอบสนองคืนกำไรให้สังคม

สรุปได้ว่าองค์กรอัจฉริยะ หมายถึง องค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลาและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และดำเนินกิจการด้วยจรรยาบรรณ รวมทั้งความก้าวหน้าในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุขพร้อมทำประโยชน์สู่สังคม

1.1.2 ความอัจฉริยะขององค์กรในโรงเรียน

การ์ดเนอร์ (Gardner, 1999) ได้ให้ความหมายของความอัจฉริยะขององค์กรว่ามีลักษณะขององค์กรที่เป็นพลวัตและเป็นธรรมชาติในโรงเรียน ทฤษฎีพหุปัญญาของการ์ดเนอร์ ทำให้โรงเรียนได้พบขอบเขตใหม่ของธรรมชาติขององค์กรที่พัฒนาความสามารถ และยังแนะนำแนวทางใหม่ๆ หลายแนวทาง ทฤษฎีนี้ยังนำมาซึ่งลักษณะที่แตกต่างให้แก่โรงเรียนที่ทำงานในรูปแบบและกลไกแบบเก่า

แมกกิลคริสท์ (Macgilchrist, 2004) แนะนำว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของตนได้ภายในแก่นของการเรียนรู้ การสอน ประสิทธิภาพ และการพัฒนาผ่านการฝึกฝน ความอัจฉริยะ 9 ประเภทในเวลาเดียวกัน มีดังนี้

1. ความอัจฉริยะด้านบริบท ความสามารถของโรงเรียนที่จะมองตนเองเป็นการเชื่อมต่อกับลักษณะของสังคมและโลกที่ใหญ่กว่า และรวมถึงความสามารถในการจัดการตนเอง
2. ความอัจฉริยะด้านกลยุทธ์ ความสามารถของโรงเรียนที่จะคาดการณ์ความต้องการในการพัฒนา การวางแผนจริง และการประยุกต์ใช้ ความสามารถเหล่านี้ต้องมีทักษะการวางแผน
3. ความอัจฉริยะด้านวิชาการเกี่ยวข้องกับค่านิยมด้านความอัจฉริยะทางวิชาการ
4. ความอัจฉริยะแบบสะท้อนกลับ รวมถึงกิจกรรมด้านการจัดการและกระบวนการสะท้อนกลับโดยทั่วไป และความรู้ของนักเรียนที่จะรับเอากระบวนการพิเศษนอกเหนือจากทักษะพื้นฐาน การสะท้อนกลับคือ การตระหนักว่าส่วนได้ส่วนเสียในระดับความคาดหวังที่ต่ำกว่าของนักเรียนและความสุขของนักเรียน
5. ความอัจฉริยะด้านการสอน การที่โรงเรียนรับรู้ว่าคุณเองคือพื้นฐานขององค์กรการศึกษาที่ดีนี้จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่เป็นพลวัตระหว่างการเรียนการสอน รวมถึงการเรียนและการคิด
6. ความอัจฉริยะของมืออาชีพ เกี่ยวกับความสามารถของอาจารย์ที่จะทำงานร่วมกันโดยเฉพาะในกิจกรรมห้องเรียน

7. ความอัจฉริยะด้านอารมณ์ เกี่ยวกับความสามารถของอาจารย์และความรู้สึกของนักเรียนที่จะมีคุณค่าอย่างมาก การ์ดเนอร์ (Gardner, 1999) ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างอัจฉริยะระดับการเข้าใจตนเองและระดับระหว่างบุคคล ความอัจฉริยะระดับระหว่างบุคคลคือ ความสามารถที่จะเข้าใจผู้อื่น

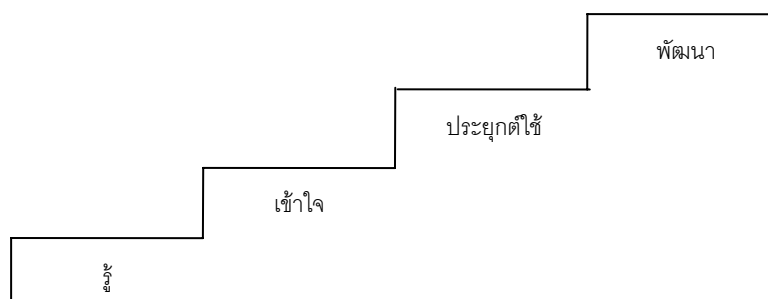
8. ความอัจฉริยะด้านจิตวิญญาณ จิตวิญญาณคือแหล่งของความสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นที่มีให้แก่ทุกคน และทำให้เกิดการวิจัย ความคิด สังเกต การคาดหวัง ความเข้าใจอกเข้าใจ การแสดงออกอย่างมีศิลปะ

9. ความอัจฉริยะด้านศีลธรรมทำให้เกิดความสำคัญของสิทธินักเรียนและรวมถึงค่านิยมและความเชื่อที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ความอัจฉริยะขององค์กรในโรงเรียนจึงประกอบด้วย ความอัจฉริยะในทุกๆ ด้าน อันจะทำให้ไปสู่ความอัจฉริยะในภาพรวม กล่าวคือการทำที่เป็นองค์กรอัจฉริยะได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับทุกๆ ส่วนงาน และเข้าใจในคุณสมบัติต่างๆ นั้นด้วย จึงจะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่องและไม่ขัดกับลักษณะที่เป็นอยู่ ณ ขณะนั้น

1.1.3 การก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะ

องค์กรอัจฉริยะสามารถควบคุมความรู้ได้หลายทิศทางเพราะความรู้นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและจะไม่มีค่าด้วยตัวมันเอง ดังนั้นเป้าหมายคือการประยุกต์ใช้และพัฒนาไปตามความจำเป็นของเหตุการณ์ซึ่งหมายความว่าต้องเข้าใจในความรู้ก่อนจึงจะนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กุญแจที่สำคัญก็คือความเข้าใจ แต่ทุกวันนี้องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับความเข้าใจเท่าที่ควร เนื่องจากความเข้าใจต้องใช้เวลาสำหรับการเกิดผลสะท้อน ซึ่งองค์กรอัจฉริยะจะมีเวลาสำรองที่มากพอสำหรับผลสะท้อนที่จะเกิดขึ้นนี้ไม่ว่าจะเป็นผลสะท้อนต่อตัวบุคคล ทีมงาน และระดับขององค์กร



ภาพที่ 2 บันไดความรู้ในองค์กรอัจฉริยะ

ที่มา: ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002)

1.1.4 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของนักวิชาการ

1. คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka)

องค์กรอัจฉริยะมีความสามารถที่จะเริ่มตัวมันเองใหม่อย่างต่อเนื่อง รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า และมีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ

1.1 องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการบริหารวิสัยทัศน์ภายในองค์กรเพื่อให้ทุกๆ คนได้ทราบถึงเป้าหมายที่เป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังต้องสามารถแบ่งย่อยๆ ลงไปได้อีก และมีการใช้การติดต่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติที่ถูกต้องได้

13. ภาวะผู้นำตนเอง - การมีส่วนร่วม และการบริหารตัวเอง	14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง	1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน - การแบ่งปัน และการติดต่อสื่อสาร	2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มใหม่ - ข้อเท็จจริง ทีมงาน และกระบวนการ	3. วัฒนธรรมและคุณค่า - การสนับสนุนการพัฒนา ความพอใจของลูกค้ำ และเคารพซึ่งกันและกัน
12. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ	องค์กรอัจฉริยะ - มีความสามารถในการทำนายการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้อย่างรวดเร็ว และเริ่มต้นใหม่อย่างต่อเนื่อง		4. การจัดการคุณภาพ	5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
11. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	10. บริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย	9. การจัดการความรู้ในองค์กร	8. บริหารความสามารถ	
				6. มีกระบวนการที่ชัดเจน - ทั้งกระบวนการหลักและสนับสนุน

ภาพที่ 3 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะ

ที่มา: ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002)

1.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ มีลักษณะยืดหยุ่น มีทีมงานและกระบวนการที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยมีความสามารถขององค์กรเป็นศูนย์กลางคอยสนับสนุนในส่วนที่จำเป็นอื่นๆ

องค์กรนี้จะก้าวหน้าอย่างคงที่ ศูนย์กลางความสามารถใหม่จะถูกเชื่อมโยงเข้ามา ในขณะที่บางส่วนถูกเคลื่อนย้ายออกไป บางส่วนขององค์กรก็ยังคงอยู่อย่างถาวร ส่วนหนึ่งขององค์กรประกอบและการบังคับบัญชาในองค์กรซึ่งได้เชื่อมต่อกับส่วนต่างๆ ทั้งหมดเข้าด้วยกันจำเป็นสำหรับทุกๆ สถานการณ์ และที่สำคัญที่สุดคือ องค์กรไม่ได้สิ้นสุดในตัวเอง แต่เป็นหนทางสำหรับบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 องค์กรอัจฉริยะถูกจัดการอย่างชัดเจนและโดดเด่น สามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้และถูกเชื่อมต่อกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งพยายามที่จะสร้างขึ้น เช่น การเคารพผู้อื่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนการพัฒนา ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าในอนาคตลูกจ้างจะเป็นฝ่ายเลือกนายจ้างตามคุณค่าที่แสดงออกขององค์กรมากขึ้น

1.4 แนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานทั้งหมดโดยการจัดการคุณภาพถูกกำหนดให้มีในทุกๆ กระบวนการและการทำงานในองค์กร โดยคุณภาพสูงสุดจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของแต่ละคน ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์จากการทำหน้าที่ที่ดีที่สุดของแต่ละคนนั่นเอง

1.5 องค์กรอัจฉริยะมีการบ่งบอกถึงกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงานโดยกระบวนการเหล่านั้นจะถูกปฏิบัติตามความจำเป็นของลูกค้า ทำให้ขีดความสามารถหลักและกิจกรรมสนับสนุนเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การตรวจสอบอย่างเข้มงวดถูกสร้างขึ้นด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยมีพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดขององค์กรทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกลายเป็นภารกิจที่สำคัญมากในการบริหารงาน ความพึงพอใจของพนักงานจะถูกบันทึกด้วยแบบสำรวจความคิดเห็นขององค์กรดังนั้นกล่าวได้ว่า คนเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

1.6 องค์กรอัจฉริยะจะเน้นการจัดการคุณภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงาน

1.7 องค์กรอัจฉริยะให้ความสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทุกระดับขององค์กรเป็นกระบวนการที่ยืนยันได้ว่าพนักงานในองค์กรทำงานได้อย่างเป็นระบบ

1.8 องค์กรอัจฉริยะให้ความสำคัญต่อการจัดการความสามารถเพื่อองค์กรจะทำการตรวจสอบด้านความสามารถในทุกกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.9 องค์กรอัจฉริยะถือว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรเอื้ออำนวยให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

1.10 องค์การอัจฉริยะเน้นการทำงานเป็นทีมโดยองค์การจะถูกออกแบบมาให้เหมาะกับการทำงานเป็นทีม มีการประเมินผลการทำงาน และสร้างระบบผลตอบแทนที่ดีและเหมาะสม

1.11 องค์การอัจฉริยะจะรวบรวมข้อมูลย้อนกลับในทุกๆ การเรียนรู้ การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง มีแบบสำรวจที่ครบถ้วนทุกด้านทั้ง 360 องศา เช่นเดียวกับระบบการใช้ดุลดัชนีองค์การ (Balanced Scorecard: BSC) ที่ได้กลายมาเป็นงานประจำในองค์การไปแล้ว วัฒนธรรมการใช้ข้อมูลย้อนกลับนี้จะสนับสนุนให้มีการสนทนาเกิดการสร้างสรรค์ความคิดที่ดีเลิศออกมาได้

1.12 เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารจะถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่จะช่วยพัฒนาหนทางใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงการปรับปรุงบทบาทแต่ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอีกด้วย เทคโนโลยีใหม่นำมาซึ่งกลไกใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์งาน เช่น ระบบ Intranet และระบบโครงข่ายหรือระบบการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

1.13 การบริหารถูกมองเป็นงานบริการในรูปแบบหนึ่งซึ่งมีเป้าหมายในการให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กร องค์การอัจฉริยะจำเป็นต้องมีหลายสิ่งทั้งการบริหารเป็นทีม การบริหารมีส่วนร่วมการฝึกสอน และภาวะผู้นำของตนเอง และนอกจากนั้นยังจำเป็นต้องมองถึงรูปแบบการบริหารแบบอื่นๆ อีกด้วย

1.14 องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์การอัจฉริยะคือความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและเริ่มใหม่ ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแบบทันทีทันใดก็ตาม นอกจากนั้นการตรวจสอบระบบต่างๆ ในองค์กรยังมีความจำเป็นมากถึงแม้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จแล้วก็ตาม จำไว้ว่า “ไม่มีสิ่งใดจะช่วยรักษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ” เราต้องเคารพในการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับว่าเป็นเรื่องที่เกิดตามธรรมชาติโดยพนักงานทุกคนต้องพร้อมสำหรับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. คุณลักษณะขององค์การอัจฉริยะตามแนวคิดของ พิตชอตและพิตชอต (Pinchot and Pinchot) มีคุณลักษณะ 7 ประการคือ

2.1 การกระจายความจริงและมีสิทธิ (Widespread truth and right) พนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเอง และมีความเชื่อมั่นที่จะได้รับข่าวสารถึงแหล่งข้อมูลโดยตรง และมีสิทธิที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างเสรี

2.2 เป็นองค์กรที่มีการบริหารอิสระ (Freedom of enterprise) องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย มีกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ โดยเสริมพลังอำนาจให้แก่

พนักงาน ให้เสรีภาพแก่บุคลากรในการใช้ความรู้ความสามารถ และมีเสรีภาพในการขอคำปรึกษาขอความช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆ กับเครือข่ายขององค์กรได้

2.3 การมีทีมงานที่เป็นอิสระ (Liberated team) ในยุคการแข่งขันจะต้องทำงานเป็นทีม และผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานเป็นทีมให้มีอิสระในการบริหารจัดการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างจริงใจและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สร้างลักษณะทีมงานให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบ ลักษณะของทีมงานองค์กรอัจฉริยะมีดังนี้

2.3.1 สมาชิกทีมต้องสนใจและตระหนักถึงปัญหาและความอยู่รอดขององค์กร การทำงานต้องสนใจข้อมูล ข่าวสาร นำมาวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก ประเมินความต้องการของผู้ใช้บริการ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน

2.3.2 ทีมงานมีสัมพันธภาพกันอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกจะทำให้สามารถกระจายข้อมูล ข่าวสารและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสามารถพัฒนางานได้เร็วขึ้น

2.3.3 มีการกระตุ้นให้มุ่งสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจและเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจ

2.3.4 ตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้ล่วงหน้า ทำให้ทราบว่า จะต้องแบ่งงานอย่างไร ใช้ทักษะความรู้อะไร เริ่มทำเมื่อใด และตัดสินใจปัญหาวิธีไหน

2.3.5 สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับการทำงานในทีม ทำให้สมาชิกมีความกล้าที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

2.3.6 มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็ว เปิดเผยข้อมูลภายในทีม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2.3.7 สร้างเครือข่ายระหว่างทีม และองค์กรทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต

2.4 มีความเสมอภาคและมีความหลากหลาย (Equality and diversity) พนักงานทุกคนได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมและเสมอภาค และเคารพสิทธิของบุคคลอื่น ไม่มีการสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม และเสมอภาคในการศึกษาต่อและในโอกาสการทำงานต่างๆ รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้โดยความสมัครใจ (Voluntary learning) องค์กรสนับสนุนด้านการศึกษา เครือข่ายระหว่างทีม

2.6 การมีประชาธิปไตยในตนเอง (Democratic self-management)

องค์กรจะต้องสร้างให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกเท่าเทียมกันได้หมดและตลอดเวลา จะทำให้เห็นว่าตนเองมีคุณค่า และจะตั้งใจปฏิบัติงาน

2.7 ลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลาง (Limited corporate government)

เป็นการกระจายอำนาจให้แก่พนักงานและทีมงานในการบริหารจัดการ ดังนั้นทีมงานจะต้องคอยช่วยเหลือและปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับสมาชิกทีมงาน

3. คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของอัลเบรชท์ (Albrecht)

ได้เสนอ 7 ประการ ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ไม่ได้หมายถึงถึง

วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ หรือแนวคิดพันธกิจ (Mission Concept) หากแต่หมายถึง ขีดความสามารถในการสร้าง พัฒนา และแสดงออกซึ่งจุดมุ่งหมายของบริษัท (Purpose of the Enterprise) ทั้งนี้ลักษณะเฉพาะของวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ คือ ผู้นำมีความสามารถจะให้รายละเอียดและพัฒนาแนวคิดแห่งความสำเร็จ (Success Concept) และสร้างแนวคิดแห่งความสำเร็จขึ้นใหม่เมื่อถึงคราวจำเป็น

3.2 การร่วมชะตากรรม (Shared Fate) คือ การที่ผู้เกี่ยวข้องในบริษัท

รวมทั้งผู้ถือหุ้น เช่น ซัพพลายเออร์รายสำคัญและหุ้นส่วนธุรกิจ และบางกรณีอาจรวมถึง ครอบครัวของผู้อยู่ในองค์กร เข้าใจว่าพันธกิจของบริษัทคืออะไร จุดมุ่งหมายร่วมกันมีอะไรบ้าง และบทบาทของแต่ละคนต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้น ความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน” (We're all in the same boat.) จึงสร้างความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน (Community) และสปิริตขององค์กร (Esprit de Corps)

3.3 ความต้องการเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) วัฒนธรรม

องค์กรมักทำให้ทีมผู้บริหาร (Executive Team) ยึดติดในแนวทางการปฏิบัติงาน การคิด และการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่สร้างความไม่สบายใจ หรือความเครียด อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงถือเป็นโอกาสอันท้าทาย การก้าวไปสู่สิ่งใหม่ และการเรียนรู้แนวทางใหม่ๆ สู่อุบัติความสำเร็จ ดังนั้น ความต้องการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอยู่ในระดับสูงพอสมควร เพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นสามารถเดินหน้าไปได้

3.4 กำลังใจ (Heart) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทกว่าการ

ทำงานตามมาตรฐานทั่วไป (Willingness to Give More than the Standard) หรือที่นักจิตวิทยาเรียกว่าความทุ่มเทโดยสมัครใจ (Discretionary Effort) ของคนในองค์กรในการทำงานอย่างทุ่มเทมากกว่าที่สัญญากำหนดไว้ ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทในการทำให้พนักงานในองค์กรเกิดกำลังใจพร้อมทุ่มเทให้กับองค์กร

3.5 การจัดโครงสร้างและความสอดคล้องในองค์กร (Alignment and Congruence) ระบบต่างๆ ในองค์กรอัจฉริยะจะถูกนิยามไว้เพียงกว้างๆ โดยทุกฝ่ายต่างร่วมมือกันเพื่อบรรลุพันธกิจ ในกรณีนี้ ผู้วางระบบและผู้นำระดับต่างๆ จะพยายามลดข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง (Structural Contradictions) ให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อสร้างค่านิยมหลัก (Core Value) ตลอดจน ส่งเสริมการจัดสรรพกำลังของแต่ละคนเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ ในการวางรูปแบบโครงสร้างองค์กร นอกเหนือจากระบบ วิธีการ กระบวนการ นโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบแล้ว นโยบาย บรรทัดฐาน ค่านิยม และความคาดหวังที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร (Unvoiced) ก็มีผลสำคัญต่อคนในองค์กรเช่นกัน เนื่องจากจะนำไปสู่การสร้าง หรือ การไม่สร้าง ค่านิยมภายในองค์กร

3.6 การจัดกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Deployment) องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในปัจจุบันขึ้นอยู่กับ การนำองค์ความรู้ สารสนเทศ และข้อมูล ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ นอกเหนือจาก “การจัดการองค์ความรู้” (Knowledge Management) ในแง่เทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว การกระจายองค์ความรู้ หมายถึง การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาและทางสารสนเทศ (Intellectual and Informational Resources) ดังนั้น การกระจายองค์ความรู้ จึงเป็นการมองเชิงมานุษยวิทยา (Anthropological) มากกว่าในเชิงเทคโนโลยี

3.7 แรงกดดันด้านประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Pressure) ในองค์กรอัจฉริยะ ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น สิ่งที่ต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ และความเชื่อมั่น (Belief) ในเป้าหมายขององค์กร ในกรณีนี้ ผู้นำองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุน ให้เกิดแรงกดดันด้านประสิทธิภาพการทำงาน แต่สิ่งนี้ต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร เพื่อให้มีความคาดหวังร่วมกัน (Mutual Expectations) และสิ่งจำเป็นในเชิงการปฏิบัติการ (Operational Imperatives) เกิดขึ้นในตนเอง (Self-imposed) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน



ภาพที่ 4 ลักษณะ 7 ประการขององค์กรอัจฉริยะ

ที่มา: อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003)

ตารางที่ 1 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการ

พิตชอต และพิตชอต (Pinchot and Pinchot)	ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka)	อัลเบรชท์ (Albrecht)
1. การกระจายความจริงและความเป็นสิทธิ์ (Widespread truth and right)	1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Clear Vision and Strategy)	1. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)
2. เป็นองค์กรที่การบริหารอิสระ (Freedom of enterprise)	2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มใหม่ (Organization Structure Supporting Renewal)	2. การร่วมชะตากรรม (Shared Fate)
3. มีทีมงานที่เป็นอิสระ (Liberated team)	3. วัฒนธรรมและคุณค่า (Culture and Values)	3. ความต้องการเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change)
4. มีความเสมอภาคและมีความหลากหลาย (Equality and diversity)	4. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Ideology in Place)	4. กำลังใจ (Heart)
5. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (Voluntary learning)	5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Is Appreciated)	5. การจัดโครงสร้างและความสอดคล้อง ในองค์กร (Alignment & Congruence)
6. การมีประชาธิปไตยในตนเอง (Democratic self management)	6. มีกระบวนการที่ชัดเจน (Clear Processes)	6. การจัดกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Deployment)
7. ลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลาง (Limited corporate government)	7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	7. แรงกดดันด้านประสิทธิภาพการทำงาน (Performance Pressure)
	8. การจัดการความสามารถ (Competence Management)	
	9. การจัดการเรียนรู้ (Knowledge Management)	
	10. บริหารทีมงาน และสร้างเครือข่าย (Team Management)	
	11. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Systems)	
	12. ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ (Using Technology As Enabler)	
	13. ภาวะผู้นำตนเอง (Leadership By Teaching)	
	14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Ability to Change is high)	

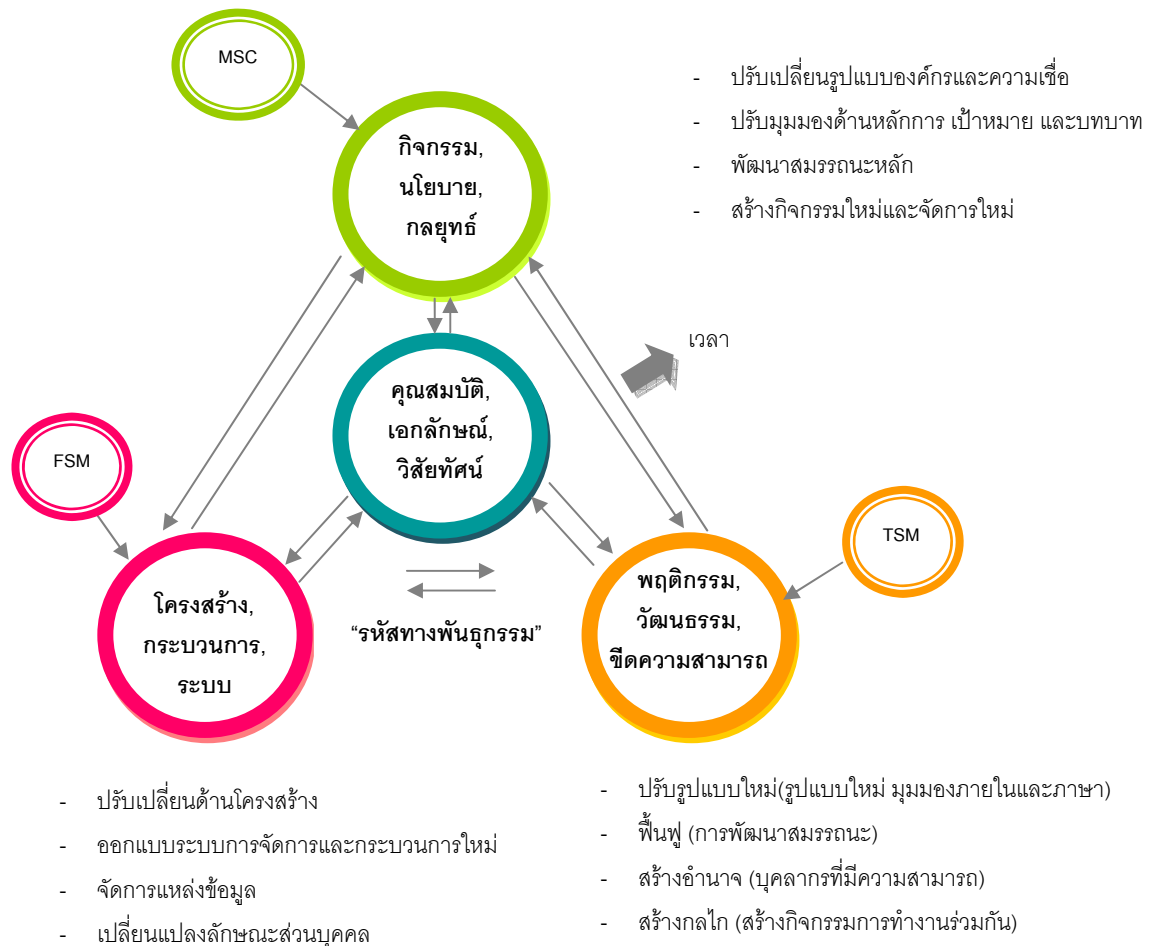
จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสามารถนำมาสังเคราะห์
คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะตามแนวคิดของนักวิชาการ

ประเด็น	พิตชอต และ พิตชอต (Pinchot and Pinchot)	ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka)	อัลเบรชท์ (Albrecht)
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ - เป้าหมาย - กำหนดทิศทาง	✓	✓	✓
2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการ เริ่มต้นใหม่	✓	✓	✓
3. วัฒนธรรมและคุณค่า	-	✓	-
4. การจัดการคุณภาพในองค์กร	✓	✓	✓
5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓
6. การจัดการเรียนรู้	✓	✓	✓
7. การจัดการความสามารถ	-	✓	-
8. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย - การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓
9. ใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ - มีการประเมินผลงาน	✓	✓	✓
10. ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ	✓	✓	✓
11. ภาวะผู้นำตนเอง	-	✓	-
12. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง - พร้อมรับการท้าทาย	✓	✓	✓

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์เนื้อหาของคุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะของ
นักวิชาการทั้ง 3 คน พบว่า มีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้าง
องค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหาร
ทีมงาน และสร้างเครือข่าย การจัดการเรียนรู้ในองค์กร ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง ใช้ประโยชน์
จากข้อมูลย้อนกลับ และใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ ส่วนที่ต่างออกไปคือในเรื่องวัฒนธรรมและ
คุณค่า การจัดการความสามารถ และภาวะผู้นำตนเอง

1.1.5 การออกแบบและการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ



ภาพที่ 5 โครงร่างการออกแบบและพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ

ที่มา: ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006: 37)

1.1.6 ขนาดของโครงสร้าง

1. กิจกรรม (Activities) เป็นการรวบรวมปฏิบัติการที่มีจุดประสงค์เดียวกันเข้าด้วยกัน
2. โครงสร้าง (Structure) เป็นการเตรียมการจริงหรือที่เรากำลังต้องการเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร

3. พฤติกรรม (Behavior) เป็นคุณสมบัติจริงหรือที่เราต้องการซึ่งถือเป็นลักษณะขององค์กร

ความสัมพันธ์

โครงสร้าง – กิจกรรม มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการทำให้สำเร็จได้โดยกิจกรรมซึ่งถูกอำนวยความสะดวกโดยโครงสร้างที่พอเพียงหรือถูกทำลายโดยโครงสร้างที่ทำงานผิดพลาด

กิจกรรม – พฤติกรรม มีความสัมพันธ์กันในแง่ของขั้นตอนของกิจกรรมทำให้เกิดรูปแบบของพฤติกรรม

โครงสร้าง – พฤติกรรม มีความสัมพันธ์กันในแง่ของพฤติกรรมถูกทำให้มีขีดความสามารถและถูกบังคับโดยคุณลักษณะของโครงสร้าง

พฤติกรรม – กิจกรรม มีความสัมพันธ์กันในแง่ของรูปแบบของพฤติกรรมนำไปสู่ความเป็นจริง หรือการขาดแรงจูงใจในด้านเป้าหมายของกิจกรรม ได้แก่องค์ประกอบและเป้าหมาย

โครงสร้าง – กิจกรรม มีความสัมพันธ์กันในแง่ของโครงสร้างที่เพียงพอมีความสำคัญที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยกิจกรรม

กิจกรรม – โครงสร้าง มีความสัมพันธ์กันในแง่ของการวางกิจกรรมเป้าหมายในการปฏิบัติอาจต้องการการปรับแต่งโครงสร้าง

4. ตัวแปรพื้นฐาน (Basic Parameters) เป็นส่วนประกอบของโครงสร้างซึ่งถูกเชื่อมต่อกับคุณสมบัติตามธรรมชาติของมนุษย์และระบบทางสังคม

คุณสมบัติ (Ethos) คือความสมบูรณ์ คุณค่า ความสำคัญ และมาตรฐานซึ่งคอยสนับสนุนทิศทางให้แก่องค์กรหรือใช้เป็นคำอุปมาอุปไมยได้ว่า “รหัสทางพันธุกรรม (Generic Code)”

เอกลักษณ์ (Identity) คือ สิ่งที่อยู่ในองค์กรมาอย่างยาวนานซึ่งทำให้โดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การคาดหวังอย่างสร้างสรรค์, ชับซ้อนของเรื่องในอนาคตหรือที่องค์กรต้องการในอนาคต

ส่วนประกอบต่างๆ เหล่านี้ถูกเรียกว่า ตัวแปรพื้นฐาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าในส่วนลึกและเพราะความสัมพันธ์ต่างๆ ในองค์กรที่พวกเขาได้แสดงให้เห็นซึ่งไม่จำเป็นต้องแยกออกมาจากตัวแปรในระดับสูงขั้นขององค์กร สิ่งสำคัญก็คือวัฒนธรรมพื้นฐานเหล่านี้ยากที่จะจัดการได้ตามทฤษฎีการบริหารเช่นเดียวกับผู้ศึกษาหลายๆ ท่าน

ก็ได้พบความสำคัญเหล่านี้และเมื่อเร็ว ๆ นี้เองก็ได้มีการคิดริเริ่มในด้านการจัดการด้านศีลธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อมได้ถูกยกระดับความสำคัญมากยิ่งขึ้น

การกล่าวถึงมูลค่า จะมองข้ามด้านที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มทฤษฎี ความสัมพันธ์ซึ่งในปัจจุบันมีความสำคัญเหนือกว่าทฤษฎีความรู้และไม่มีมีความสำคัญในด้านการปรับตัวให้เข้ากับผู้ที่อยู่ในวิชาชีพ ซึ่งปัญหาก็คือแนวคิดในด้านความสัมพันธ์ (Relativity) และทฤษฎี ความสัมพันธ์ (Relativism) โดยมักจะถูกนำมารวมกันซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า

ความสัมพันธ์ (Relativity) ก็คือแรงจูงใจสำคัญของวิทยาศาสตร์ยุคใหม่ ซึ่งบ่งชี้ว่ารูปแบบของระบบแตกต่างกันไปจากผู้สังเกตุการณ์ทั้งหลาย นี่เป็นแนวคิดสำคัญของ ศิลปะแบบรัสเซีย หรือทฤษฎีความรู้ในส่วนปลายซึ่งเป็นรูปแบบของการก่อสร้างและความจริงโดย ผู้สังเกตุการณ์และผู้แสดงซึ่งจะถูกจัดแบ่งโดยหัวข้อและมูลค่า

ทฤษฎีความสัมพันธ์ (Relativism) จะปฏิเสธความเป็นไปได้ของ เป้าหมายทางความรู้และนักทฤษฎีความสัมพันธ์มักจะยืนยันถึงความถูกต้องของพวกเขาอยู่เสมอ แนวโน้มเหล่านี้จะนำไปสู่สถานการณ์ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกระงับในเวลาต่อมา

5. เวลา เป็นส่วนประกอบสุดท้ายซึ่งมีความคู่ไปกับการพัฒนาและเส้นทาง แห่งการเจริญเติบโตขององค์กร โดยการเคลื่อนไหวของระบบมีระยะตั้งแต่เล็กน้อยไปจนถึงที่เรียกว่าการ เปลี่ยนแปลง

1.1.7 รูปแบบทางทฤษฎีที่จะพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ

1. รูปแบบของการควบคุมระบบ(The Model of Systemic Control) หรือ MSC จัดทำสำหรับการควบคุมด้วยตัวเองอย่างครบถ้วนสำหรับทุกกิจกรรมในองค์กรเพื่อพัฒนา ความพร้อม

2. รูปแบบของระบบที่ใช้การได้ (The Viable System Model) หรือ VSM เป็นรูปแบบโครงสร้างเบื้องต้นที่ออกแบบให้องค์กรสามารถใช้งานและพัฒนาได้

3. รูปแบบของของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Team Syntegrity model) หรือ TSM ให้โครงสร้างสำหรับพัฒนาพฤติกรรมที่ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเพื่อให้สอดคล้อง ต่อเนื่องการสร้างสรรค์ความรู้

ความสวยงามของรูปแบบทางทฤษฎีทั้งสามนี้เป็นลักษณะที่พวกเรา ได้แบ่งปันการปฏิบัติต่างๆ ในองค์กรซึ่งทำให้รูปแบบของพฤติกรรมสามารถที่จะคาดการณ์และ สามารถกำหนดแนวทางล่วงหน้าได้ สิ่งซึ่งสัมพันธ์กับเหตุการณ์ที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องใน

องค์คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดความง่ายกล่าวคือ พวกเราทำให้ความซับซ้อนเป็นรูปเป็นร่างขึ้นสามารถที่จะจัดการได้เมื่อทำการออกแบบระบบ ดังนี้

- ความเรียบง่ายในความซับซ้อน กล่าวคือลักษณะที่แตกต่างกันของรูปแบบต่างๆ ของพฤติกรรม
- ความเรียบง่ายภายใต้ความซับซ้อน กล่าวคือความเข้าใจในลักษณะโครงสร้างซึ่งนำไปสู่เหตุการณ์ที่ซับซ้อน

1.1.8 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ

ตัวเลือกทั้ง 3 นี้ไม่ได้ถูกกำหนดขึ้นมาเองแต่มีความโดดเด่นอยู่ในตัวซึ่งตัวเลือกทั้ง 3 นี้ต่างก็ถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันด้วยตรรกะซึ่งสามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ ตารางด้านล่างนี้แสดงให้เห็นถึง

- สามคอลัมน์ในแนวนอนเป็นกิจกรรม โครงสร้าง และพฤติกรรม
- สามคอลัมน์ในแนวตั้ง กล่าวถึง การออกแบบ การควบคุม และการพัฒนา

	การออกแบบ	การควบคุม	การพัฒนา	
กิจกรรม	*	**	*	
โครงสร้าง	**	*	*	
พฤติกรรม	*	*	**	

ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ

ที่มา: ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006: 44)

จากตารางข้างบนกล่าวได้ว่า

1. แต่ละส่วนของขนาดโครงร่างทั้ง 3 ประการสามารถตอบสนองในทุกด้านของการบริหารจัดการ (แทนด้วย *)
2. แต่ละส่วนของรูปแบบมีการเชื่อมต่อกับหนึ่งในขนาดของโครงร่าง (แทนด้วย **)
 - รูปแบบของการควบคุมระบบ (The Model of Systemic Control) กับกิจกรรม

- รูปแบบของระบบที่ใช้การได้ (The Viable System Model) กับ
โครงสร้าง

- รูปแบบของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Team Syntegrity Model) กับพฤติกรรม

อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเหล่านี้ไม่ได้ตายตัว โดยดูจากลูกศร
ด้านข้างของตารางรูปแบบทั้งสามนี้ไม่ได้เพียงแค่เชื่อมโยงกันเท่านั้น แต่แต่ละตัวด้านยังสามารถ
ตอบสนองให้กับขนาดของโครงสร้างอื่นๆ ได้อีกไม่ว่าจะเป็น กิจกรรม โครงสร้าง และพฤติกรรม

นอกจากนั้นการวางรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปจะช่วยเน้นถึงสาม
ส่วนประกอบของการบริหารจัดการได้ตามตารางด้านล่างดังนี้

- รูปแบบของระบบที่ใช้การได้ (The Viable System Model) เป็น
เครื่องมือสำคัญตามแนวคิดของการออกแบบองค์กร

- รูปแบบของการควบคุมระบบ (The Model of Systemic Control)
เป็นการควบคุมองค์กร

- รูปแบบของการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (The Team Syntegrity Model) เป็นการพัฒนาองค์กร

ถ้าปิดวงรอบเข้ามาแล้ว เราก็สามารถรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างขนาด
ของการบริหารจัดการตั้งแต่เริ่มต้นและขนาดของโครงสร้าง

การออกแบบ	↔	โครงสร้าง	↔	VSM
การควบคุม	↔	กิจกรรม	↔	MSC
การพัฒนา	↔	พฤติกรรม	↔	TSM

ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดการบริหารจัดการ

ที่มา: ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006: 45)

แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญเพราะเราได้สร้างกล่อง “ไวยากรณ์ (Grammar)” ทำให้เข้าใจจากจุดเริ่มต้นของศักยภาพที่แตกต่างกันของรูปแบบและความสามารถในการนำไปใช้ถ้าแยกแต่ละตัวออกจากกันแล้วก็อาจจะไม่สามารถแก้ปัญหาการบริหารจัดการที่ซับซ้อนได้ และแต่ละตัวมีกำลังอำนาจในแต่ละหัวข้อเฉพาะของตนเองจากความสัมพันธ์ระหว่าง

ขนาดกับการบริหารจัดการที่กล่าวในข้างต้น ทำให้เห็นถึงการนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ซึ่งปรากฏในกรณีศึกษาเกี่ยวกับโครงการความร่วมมือด้านงานวิจัยทั่วโลก

อัจฉริยะ ซึ่งรูปแบบของ ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006) จะแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยป้องกันและเตรียมพร้อมที่จะรับสถานการณ์และปัจจัยภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร เช่นสรูปแนวทางที่ชวานิงเกอร์ (Schwaninger) ให้องค์กรอื่นนำรูปแบบไปพัฒนาเป็นองค์กรรูปแบบของการควบคุมระบบ (The Model of Systemic Control) หรือ MSC จัดทำสำหรับการควบคุมด้วยตัวเองอย่างครบถ้วนสำหรับทุกกิจกรรมในองค์กรเพื่อพัฒนาความพร้อมโดยกิจกรรมจะถูกกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น

1.2 องค์กรแห่งนวัตกรรม

1.2.1 แนวคิด และความหมายของนวัตกรรม

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้อธิบายว่า นวัตกรรมคือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการเป็นผู้นำนวัตกรรมไม่ใช่เฉพาะสินค้าหรือสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูงเท่านั้น แต่แฝงอยู่ในทุกกระบวนการจัดการ ซึ่งขณะนี้พบว่าบางองค์กรให้ความสำคัญและติดตามลูกค้ามากเกินไป จนทำให้ละเลยในเรื่องของนวัตกรรม (Disruptive innovation)

สมหวัง วิทยปัญญาพนธ์ (2548) อธิบายว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ไม่ว่าจะ เป็น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สามารถใช้ประโยชน์ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ อาจจะไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Breakthrough Innovation) หรือเป็น สิ่งใหม่ที่มีการทำแล้ว แต่ยังไม่เคยทำ (Incremental Innovation) โดยการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และการจัดการ มาผนวกกับการส่งเสริมวัฒนธรรม นวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สัมฤทธิ์ผล และเป็นประโยชน์

สมหวัง วิทยปัญญาพนธ์ (2548) อธิบายว่า วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่เป็นประโยชน์ โดยการสร้างบรรยากาศ ให้พนักงานทุกระดับ มีการคิดนอกกรอบ (Think out of the Box) เปิดใจรับฟังความคิดเห็น (Open Mind) กล้าแสดงความคิดเห็น กล้ารับความเสี่ยงในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งจัดให้มีการยกย่อง (Recognition) และการให้รางวัล (Reward) แก่พนักงานที่มีส่วนในการพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย

เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม (2549) กล่าวถึง องค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นไปได้อันทั้งองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือ เป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำงานนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรทั้งนั้นนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมจากการวิจัยพัฒนาเท่านั้น

1.2.2 องค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรนวัตกรรม ควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในความสามารถในการแข่งขันและทิศทางการกลยุทธ์ขององค์กร
2. ทีมผู้บริหารมุ่งมั่นในนวัตกรรมและลงมือทำให้เห็น
3. สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการคิดนวัตกรรม เช่น สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ ระบบการสื่อสาร และการให้การสนับสนุน ฯลฯ
4. วัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
5. การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ

เดนนิส (Heindl: 2008) กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรแห่งนวัตกรรมว่า กระบวนการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างเป็นระบบนั้น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Purpose)

การอธิบายแนวทางของโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมสามารถช่วยให้นำไปสู่สู่นวัตกรรมองค์กร
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในด้านความแตกต่าง

ความคิดสร้างสรรค์โดยทั่วไปหมายถึงทักษะในการคิดซึ่งใช้ในการพัฒนาความคิดใหม่และการแก้ไขปัญหา และเป็นความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ เพื่อสร้างกระบวนการเฉพาะและการแก้ไขปัญหาในประเด็นต่างๆ

นวัตกรรมโดยทั่วไป หมายถึง การนำความคิดสร้างสรรค์มาทำให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่า และเป็นกระบวนการทางความคิดที่สมบูรณ์ ซึ่งใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรม

ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมจะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์กรถือเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรและถือว่ามีค่าที่สุดในการกระบวนการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร องค์กรควรดำเนินการเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันถึงการเรียนรู้ดังกล่าว

4. ความท้าทายของนวัตกรรม

ดรักเกอร์ (Drucker, 2002) กล่าวว่า นวัตกรรมไม่เป็นเพียงโอกาสทางการแข่งขัน แต่ยังเป็นบริษัท เนื่องจากการพัฒนาและการลดราคาทำให้เกิดการพลิกผันเช่นเดียวกับที่เทคโนโลยีสามารถทำให้เกิดสภาพการณ์ดังกล่าวได้ ดังนั้นถ้าบริษัทมีความสามารถหลักอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถนั้นควรจะเป็นนวัตกรรม

การก้าวผ่านอุปสรรคทางนวัตกรรมเหล่านี้และความเป็นไปได้ในการพิจารณาความพร้อมขององค์กรสำหรับความเป็นนวัตกรรม

5. การแก้ปัญหาโครงสร้างนวัตกรรม (กรอบแนวคิดเชิงระบบ)

การเรียนรู้และการลืม (Learning and Forgetting) การเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และทักษะทางนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสิ่งหนึ่ง อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยความจำของคนทำงานอยู่ที่ร้อยละ 2-4 ของสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ดังนั้นเมื่อถึงเวลาประยุกต์ความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการทำงาน คนส่วนใหญ่มักลืมนำความรู้ที่ได้เรียนมาเพื่อนำมาใช้

การได้รับข้อมูลが多เกินไป (Information Overload) ปริมาณของข้อมูลที่ใช้สำหรับดำเนินการทำงานกำลังเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าข้อมูลที่คนทำงานได้เรียนรู้มาหรือจดจำได้

การเติบโตของงานที่ซับซ้อน (Growing Complexity of Work) การทำงานกำลังมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมากขึ้นในการจัดการการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จ

ความรู้และทักษะที่ล้าสมัย (Knowledge and Skills Obsolescence) ไม่เพียง แต่ข้อมูลและทักษะจำนวนมากที่จำเป็นในการดำเนินงาน แต่ความรู้และทักษะเหล่านี้กำลังล้าสมัย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการทำให้ความรู้และทักษะค่อยๆ เติบโต

6. เทคโนโลยีใหม่ในการให้ความช่วยเหลือ

เทคโนโลยีที่สนับสนุนหรือส่งเสริมเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ความคิดของคนทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการการตั้งคำถาม เครื่องมือทางความคิด และวิถีทางความคิดในการส่งเสริมประสิทธิภาพรายบุคคล

7. การประยุกต์นวัตกรรม

การประยุกต์ใช้นวัตกรรมจะส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ให้กับคนทำงานและทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มขึ้นสภาพแวดล้อมที่เอื้อผลประโยชน์ จะทำให้คนทำงานธรรมดากลายเป็นคนทำงานที่เก่งได้ ในขณะที่คนทำงานที่เก่งอยู่

แล้วก็จะพัฒนาเป็นคนที่สมบูรณ์แบบ และคนที่สมบูรณ์แบบอยู่แล้วก็จะพัฒนาไปถึงขั้นที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เองได้

พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวถึงปัจจัยที่จะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ อันจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) โดยจะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหาร และจะต้องอาศัยเวลา
 2. พันธมิตรหรือเครือข่าย (Partner) ที่จะร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (co-creation of value)
 3. บุคลากร (People) นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ถือเป็นการลงทุนขององค์กร
 4. ผู้นำ (Leadership) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ (Coaching) มากกว่าเป็นผู้สั่งการ (Directing)
- สรุปได้ว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นองค์กรที่เป็นไปได้ทั้งองค์กรที่เป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรม หรือ เป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยมีปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์กร (2) พันธมิตรและเครือข่าย (3) การพัฒนาบุคลากร และ (4) ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ชี้แนะ

1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.1 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Model) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปแบบ

ของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทักษะคิดเห็นและกระบวนการคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างและสาน วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็น รูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่ กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะ นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learn) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กร ควรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะ ช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5. ลักษณะคิดเป็นระบบวงจร (System Thinking) มีความคิดความ เข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็น องค์กรประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบ ย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

1.3.2 ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โมเดลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์กรใด องค์กรหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กรทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ คาดหวัง กระบวนการในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ยังไม่ชัดเจนขาดคนที่รู้จัก

ขอบเขตของการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ กว้างมากทำให้ควบคุมได้ ยาก ดัชนีที่ใช้วัดองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานใน การมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจ ที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรจะหายไป

สรุปได้ว่า องค์กรใดๆ จะเรียกได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้อง ประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี อันได้แก่ มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งรอบข้าง มีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ทำงานและเรียนรู้เป็นทีม และความคิดอย่างเป็นระบบวงจร แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้น ก็ต้อง คำนึงถึงข้อจำกัดตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริงด้วย เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อคุณลักษณะ ดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

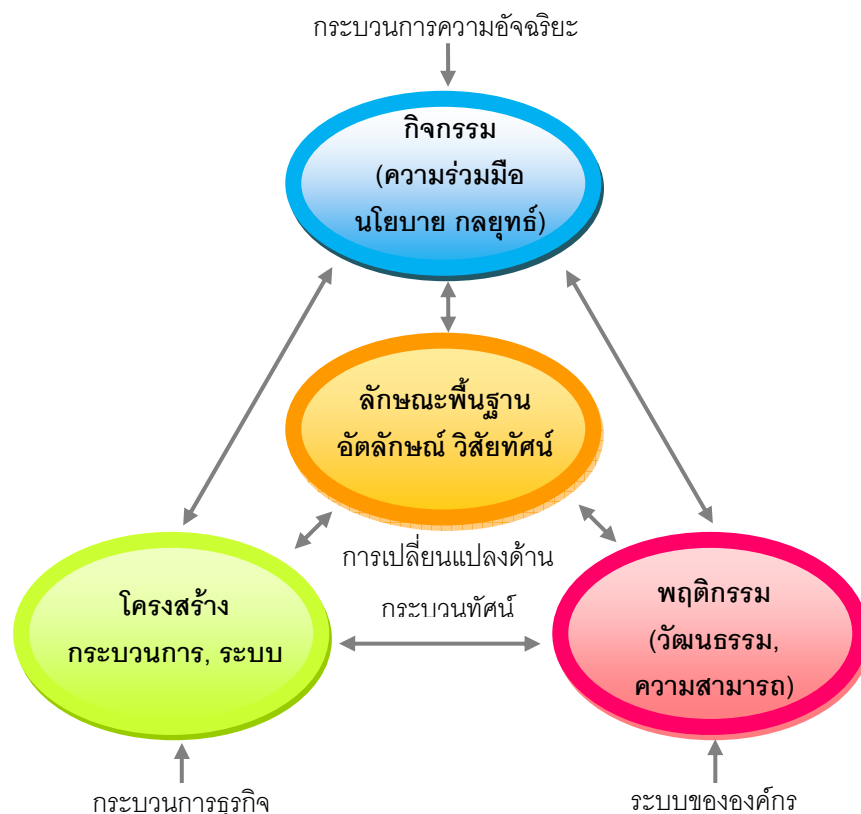
1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

อโดไมเตียนและรุเซวิชเซียส (Adomaitienė, R. and Ruževičius, 2002) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ จำเป็นที่จะต้องผูกเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจและระบบองค์กร เพราะการปฏิบัติที่มีอยู่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการทางธุรกิจมหาวิทยาลัยนั้นมีมานานและระบบองค์กรเป็นเพียงการสนับสนุนธรรมเนียมเดิมที่มีอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ

ประกาศเวิลด์ออนไลน์ลำดับที่ 2 (2000) กล่าวว่า เมื่อสร้างมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ จำเป็นที่จะต้องรับประกันเพื่อระบบเปิดภายในมหาวิทยาลัย และตัวมหาวิทยาลัยเองที่จะเปิดไปสู่สิ่งแวดล้อม กล่าวได้ว่าขณะนี้ในมหาวิทยาลัย สำหรับบางขอบเขต หน้าที่ของการกระจายอำนาจ และการมอบหมายหน้าที่เป็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการของคณะ ฯลฯ แต่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปกครองเหล่านี้มักจะไม่ครอบคลุมและสะท้อนให้เห็นความอัจฉริยะของตัวเองและบุคลากรจึงทำให้ไม่ใช่การกระจายอำนาจและการมอบหมายหน้าที่อย่างแท้จริง จำเป็นที่จะต้องสร้างองค์กรอัจฉริยะโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแบบองค์กรกำหนดโดยกฎหมายของชาติ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข มหาวิทยาลัยที่ต้องการจะเป็นอัจฉริยะมีความเป็นไปได้จำกัดที่จะเปลี่ยนโครงสร้างที่มีอยู่เดิม และที่จะปรับแก้ให้เป็นกระบวนการทางธุรกิจและทรัพยากรบุคคล ในทางที่จะสร้างความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

หน้าที่ของมหาวิทยาลัยและภาคต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นตัวกำหนดเป้าหมายและหน้าที่ที่ทำโดยผู้คนในชุมชนมหาวิทยาลัย กระบวนการของมหาวิทยาลัยอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาส่วนบุคคล และการศึกษาเป็นกลุ่ม (งานวิจัยทางวิทยาศาสตร์) แต่กระนั้นก็ตาม ก็มีการแข่งขันระหว่างบุคคลและกลุ่มเพื่อการขอความช่วยเหลือ จึงทำให้มหาวิทยาลัยอัจฉริยะควรจะจูงใจพนักงานให้เข้าสู่กลุ่มการทำงานชั่วคราว ที่เมื่อทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรร่วมกันแล้วจะสามารถสร้างบริการหรือสินค้าใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ได้ แต่บางกระบวนการต้องการเพียงงานกลุ่มหรืองานเดี่ยวเท่านั้น จึงไม่สามารถกำหนดได้ว่ามหาวิทยาลัยอัจฉริยะต้องการอย่างไรดีอย่างหนึ่งที่สุด ผู้นำของมหาวิทยาลัยอัจฉริยะต้องไม่สนใจระบบทางเทคนิค แต่ต้องสนใจระบบทางสังคม ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการถูกเข้าใจว่าเป็นการทำให้กระบวนการเกิดผลโดยผู้อื่น ดังนั้นเมื่อจะสร้างมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ จึงจำเป็นต้องปรับงานเดี่ยวและงานกลุ่ม คืองานกลุ่มควรเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และการเรียนรู้ระดับองค์กร

มหาวิทยาลัยอัจฉริยะไม่ควรจะสังเกตคน เพียงแต่ความอัจฉริยะเฉพาะตัว แต่ควรนำทุกคนมาอยู่ในระบบเดียวกันด้วย จึงจะเกิดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ความเป็นไปได้ที่จะตอบกลับความเปลี่ยนแปลง วิธีการที่ใช้ต้องสัมพันธ์กับกระบวนการทางกิจกรรมและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และต้องไม่เพียงเข้ากับความรู้หรือทักษะด้านทรัพยากรบุคคล แต่รวมถึงการเป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ระดับองค์กร

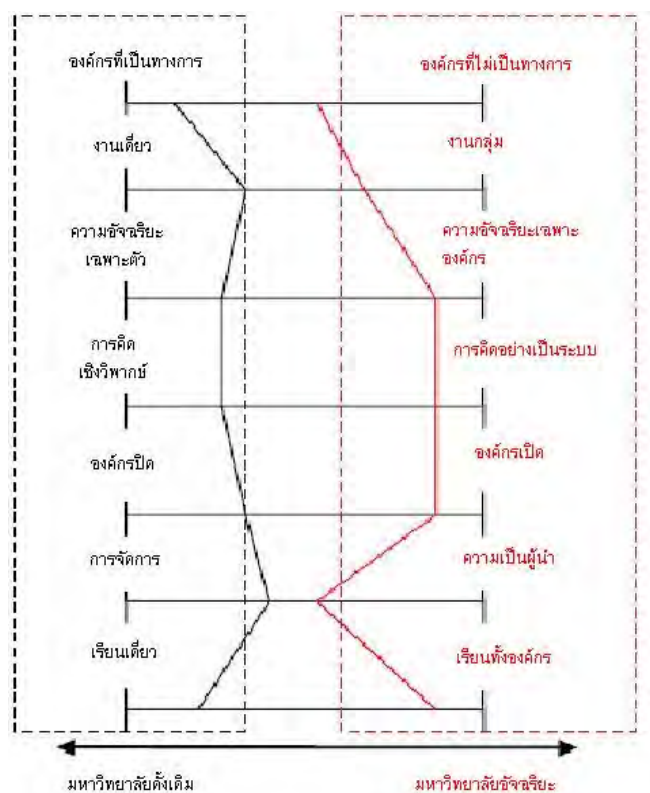


ภาพที่ 8 แบบจำลองของมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

ที่มา: ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2001)

เพรจเมอเรียน และวาซิลลาซ (Prejmerean, M. and Vasilache, 2007) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยจะอัจฉริยะถ้ากลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยสามารถประมาณลำดับขั้นตอนที่แน่นอน ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่จะได้ผลไม่ว่าเวลาใดได้ หมายความว่า จะมีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับเสมอ และคุณภาพของคำตอบก็จะพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ กล่าวคือ การมีความอัจฉริยะเฉพาะตัวจะเป็นการปรับตัวที่ไม่หยุดนิ่งไปสู่การอยู่รอดของผู้ที่แข็งแกร่งที่สุด ความอัจฉริยะขององค์กรคือความสามารถขององค์กรที่จะปรับใช้สิ่งที่คล้ายคลึงกับลำดับขั้นตอนที่แน่นอนซึ่งใช้ในการ

แก้ปัญหาเพื่อการเติบโต เพื่อที่จะรวมกับความรู้ที่มีอยู่ในปัจเจกบุคคลและความสัมพันธ์มหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีระบบและโครงสร้างที่ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการร่วมมือและใช้ความรู้ใหม่ๆ ความสามารถที่จะเรียนรู้โดยร่วมมือกันก็คือกระบวนการการเรียนรู้ระดับองค์กร



ภาพที่ 9 การเปรียบเทียบกระบวนการไปสู่ความเป็นอัจฉริยะ

ที่มา: เพรจเมอเรียน และวาซิลลาซ (Prejmerean and Vasilache, 2007)

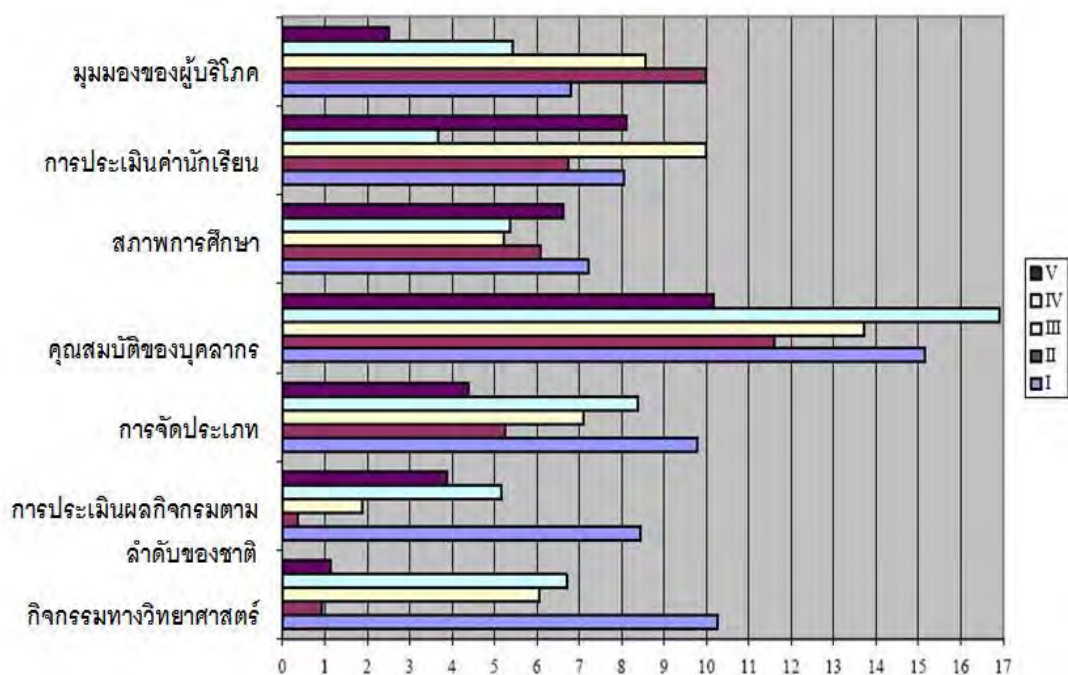
เมื่อมองการแสดงผลของมหาวิทยาลัยอัจฉริยะจากมุมมองเชิงปฏิบัติ กล่าวได้ว่าก่อนอื่นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะต้องพ้นออกจากการครอบงำของข้อบังคับของชาติ อีกทั้งมหาวิทยาลัยไม่ควรแบ่งแยกในความรู้สึกว่าเป็น คณะ ภาควิชา ฝายวิจัย และหน่วยบริหารงานอื่นๆ และควรกำหนดขอบเขตที่จะสามารถจดจ่อกับกิจกรรมของมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยอัจฉริยะควรเปิดกว้างไปสู่สิ่งแวดล้อม และสู่การร่วมมือกับโครงสร้างทางธุรกิจ และสัมพันธ์กับสังคม ร่วมกันสร้างสังคมแห่งความรู้ และเปลี่ยนแปลงการจัดการและบริหารแบบเดิมไปสู่สิ่งที่ทันสมัยกว่าและสอดคล้องกับการจัดการและการบริหารตามความต้องการของสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนไปสู่มหาวิทยาลัยที่ต้องการ ต้องสนใจกลยุทธ์ของการพัฒนาความอัจฉริยะขององค์กร ขั้นตอนแรกเกี่ยวข้องกับการประเมินระดับความอัจฉริยะขององค์กรใน

มหาวิทยาลัย ความอัจฉริยะขององค์กรกำลังเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มหาวิทยาลัยจึงต้องสร้างหน้าที่ที่เพียงพอ ที่จะไวต่อสิ่งแวดล้อม และจึงจะสามารถมีระดับความอัจฉริยะขององค์กรที่ต้องการ

1.5 กระบวนการสู่ความเป็นอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัย

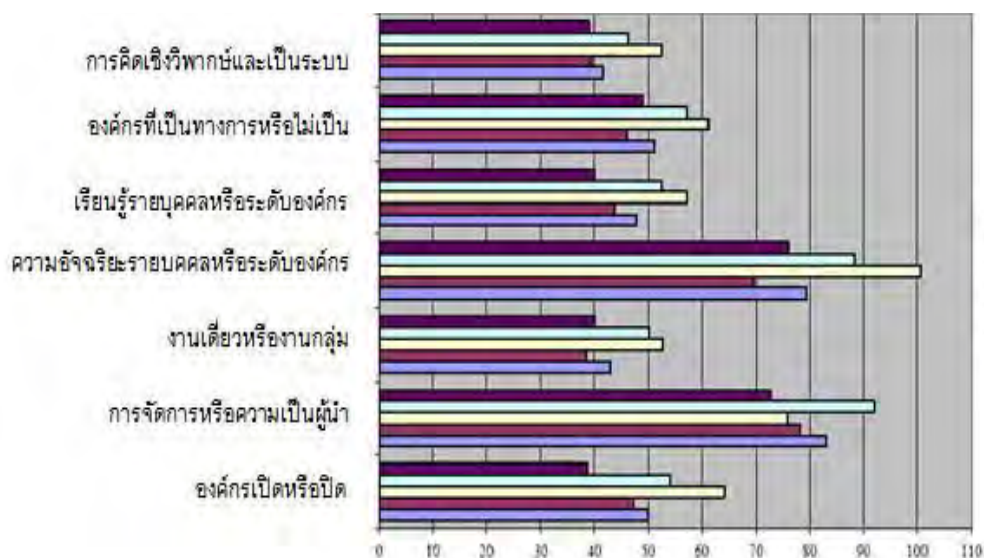
स्ताสเควิชิตเตและชีวเตียนเน่ (Staškevičiūtė, I. and Čiutiene, R., 2009) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการสู่ความเป็นอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัยการวิจัยเชิงประจักษ์ (Processes of University Organizational Intelligence: Empirical Research) พบว่าการเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยโดยใช้ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นการกระจายที่ใหญ่ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันทางความหมาย



ภาพที่ 10 เกณฑ์การประเมินผลของมหาวิทยาลัย

ที่มา: स्ताสเควิชิตเต และชีวเตียนเน่ (Staškevičiūtė and Čiutiene, 2009)

จากภาพที่ 10 แสดงตัวชี้วัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในปี 2008 มหาวิทยาลัยที่ 1 เป็นผู้นำด้านกิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ ตามมาด้วยมหาวิทยาลัยที่ 2 สำหรับมหาวิทยาลัยที่ 5 มีคะแนนด้านนี้น้อยที่สุดในการประเมินผลกิจกรรมตามการจัดลำดับของชาติจะนำด้วยมหาวิทยาลัยที่ 1 มหาวิทยาลัยที่ 4 จะโดดเด่นจากมหาวิทยาลัยอื่นในด้านคุณสมบัติของบุคลากร



ภาพที่ 11 การกระจายตัวของระดับการดำเนินการ

ด้านความอัจฉริยะขององค์กรโดยมหาวิทยาลัย

ที่มา: สตาสเควิชิตเต และชีวเตียนเน่ (Staskevičiūtė and Čiutiene, 2009)

จากภาพแสดงคะแนนระดับการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร ไม่มีมหาวิทยาลัยใดที่แตกต่างกันมากนัก แต่การดำเนินการด้านความอัจฉริยะแสดงให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยที่ 3 มีคะแนนสูงด้านองค์กรอัจฉริยะ แต่กลับได้คะแนนความเป็นผู้นำน้อย

คะแนนที่น้อยที่สุดของมหาวิทยาลัยที่ 2 คือขาดงานกลุ่ม แต่คะแนนมากที่สุดด้านการจัดการหรือความเป็นผู้นำ

ผลการประเมินตามที่ได้เห็นได้จากมหาวิทยาลัยต่างๆ บอกได้ว่า แม้มหาวิทยาลัยต่างๆ จะต่างกันในเรื่องการดำเนินการด้านความอัจฉริยะ แต่ก็เห็นแนวโน้มว่าในบางมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการด้านความอัจฉริยะมากกว่าหนึ่งการดำเนินการ

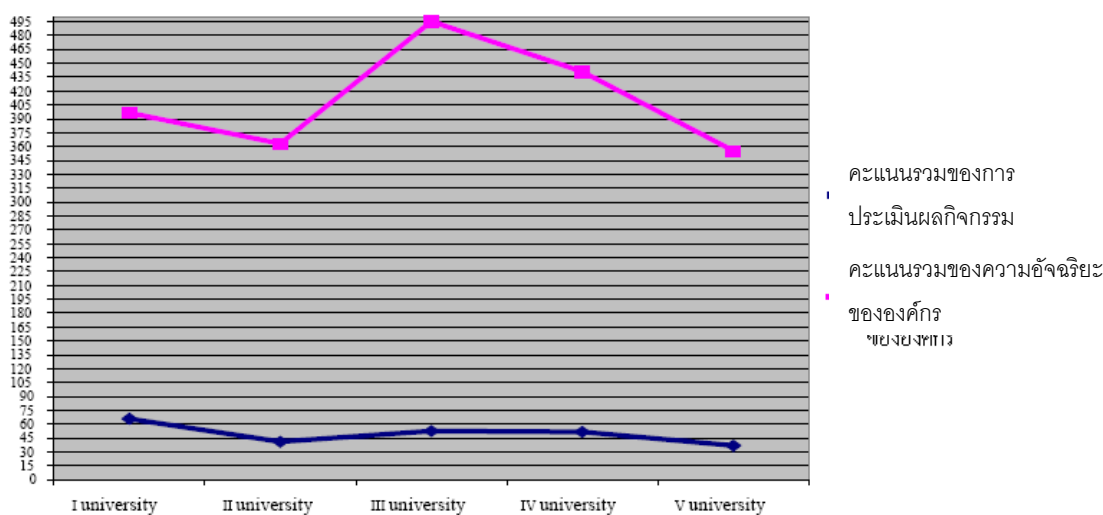
ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันระหว่างประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยกับการดำเนินการด้านความอัจฉริยะแสดงให้เห็นผลที่มีความเป็นเหตุเป็นผล

การวิเคราะห์ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงแสดงให้เห็นว่า กิจกรรมทางวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสัมพันธ์กับปัจจัยการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร เหมือนกับการจัดการองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมดในการจัดการมหาวิทยาลัย

ส่วนการประเมินผลกิจกรรมตามการจัดลำดับของชาติจะสัมพันธ์กับการจัดการองค์ความรู้ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมดในการจัดการมหาวิทยาลัย และทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพของงาน

คุณภาพของบุคลากรทางวิชาการสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการมหาวิทยาลัย ทัศนคติส่วนบุคคลต่อมหาวิทยาลัยและต่อคุณภาพของงาน การขยายตัวของความอัจฉริยะขององค์กร การจัดการองค์ความรู้ และองค์การการดำเนินการทางธุรกิจ

แม้ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงจะไม่ชัดเจนมาก การเกิดแนวโน้มด้านประสิทธิภาพขององค์กร และความสัมพันธ์ของความอัจฉริยะขององค์กรก็ทำให้สามารถตั้งสมมติฐานได้ว่าปรากฏการณ์เหล่านี้สามารถสัมพันธ์กันได้



ภาพที่12 การเปรียบเทียบความอัจฉริยะ

ด้านองค์กรของมหาวิทยาลัยและการประเมินผลกิจกรรม

ที่มา: สตาสเควิชิลเต และชีวเตียน (Staškevičiūtė, I. and Čiutiene, R., 2009)

จากภาพที่ 12 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย และระดับการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร มหาวิทยาลัยที่ 1 เป็นผู้นำด้านประสิทธิภาพ แต่ไม่นำด้านการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร มหาวิทยาลัยที่ 2 เกือบจะเป็นที่สุดท้ายด้านประสิทธิภาพ และด้านการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านระดับความอัจฉริยะขององค์กร มหาวิทยาลัยที่ 4 มีคะแนนสูงด้านการดำเนินการด้านความอัจฉริยะขององค์กร แต่เป็นเพียงที่ 3 ในด้านประสิทธิภาพ ส่วนมหาวิทยาลัยที่ 5 เป็นที่สุดท้ายทั้ง 2 ด้าน

จากสิ่งที่ได้นี้ กล่าวได้ว่า ความอัจฉริยะด้านองค์กรของมหาวิทยาลัย และการประเมินผลกิจกรรมจะสัมพันธ์กัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนแปลงมาสู่ด้านการตลาด ต้องเน้นไปที่กลยุทธ์การพัฒนาความอัจฉริยะขององค์กร จะต้องมีการประเมินผลระดับความอัจฉริยะขององค์กรที่มีอยู่ เพราะความอัจฉริยะขององค์กรไม่คงที่ แต่เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงตลอด มหาวิทยาลัยต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมจึงนำไปสู่องค์กร ซึ่งอธิบายรายละเอียดในตอนที่ 2 ซึ่งอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับองค์การทหารไทย

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การทหารไทย

ลักษณะเด่นขององค์การทหารไทย

นรนิติ เศรษฐบุตร และประชา เทพเกษตรกุล (2523) กล่าวว่าองค์การทหารเป็นองค์กรที่ได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ ในด้านการจัดองค์กร มีอำนาจในการจัดองค์กรสูง เนื่องจากมีลักษณะเฉพาะในการจัดองค์กรที่ไม่เหมือนกลุ่มอื่นๆ และมีประสิทธิภาพมากกว่ากลุ่มอื่น ซึ่งลักษณะเด่นขององค์การทหารมีดังต่อไปนี้

1. มีการบังคับบัญชาที่รวมศูนย์
2. การมีสายการบังคับบัญชาที่แน่ชัด ลดหลั่นเป็นลำดับขั้น
3. ความสามารถสร้างระเบียบวินัยภายในกลุ่ม
4. มีผู้นำที่เห็นได้ชัดและแน่นอน
5. มีการสื่อสารติดต่อภายในระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร
6. มีลักษณะที่เป็นองค์กร ซึ่งแยกตัวออกจากส่วนอื่นๆ ของสังคม โดยมีความสามารถในการพึ่งตัวเองได้
7. มีการบรรจุสมาชิกที่พร้อมเสมอ และสมาชิกมีอุดมการณ์ และผลประโยชน์ร่วมกันมีความสามัคคีรักใคร่กัน
8. เป็นกลุ่มที่ควบคุมเครื่องมือการใช้อำนาจของประเทศ สามารถเคลื่อนสมาชิกเป็นจำนวนมากเพื่อปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้รวดเร็ว และตั้งอยู่ในศูนย์กลางทางการเมือง

วินัยทหาร

วินัยทหาร เป็นสิ่งที่เขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อวางเป็นแนวทางให้ทหารปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปได้ในแนวทางปฏิบัติ และมีมานานแล้ว สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นสิ่งที่กำหนดวิถีชีวิตทหารทุกคน ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อบังคับที่ทหารทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม เช่น การแต่งกาย กำหนดเครื่องแบบทหารบก การแต่งกายในโอกาสต่างๆ

ผู้นำทหาร

ผู้นำทหารจำเป็นต้องมีภาวะความเป็นผู้นำปรากฏให้เห็นเด่นชัด มีอำนาจในการบังคับบัญชา ออกคำสั่ง ซึ่งจะมีวินัยทหารเป็นตัวควบคุมทำให้เกิดประสิทธิภาพในการออกคำสั่ง ผู้นำทหารต้องมีการสืบทอดตำแหน่งกันตลอดเวลา ทำให้องค์กรทหารเป็นองค์กรที่มีความต่อเนื่อง ทั้งนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำคนหนึ่งคนใด เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างในการออกคำสั่ง และช่วยให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา เพราะทหารถือเอาคำสั่งของผู้นำคนใดคนหนึ่งเป็นแนวในการปฏิบัติ การยึดอำนาจเพื่อตัดสิ้นปัญหาการขัดแย้งทางการเมืองต่างๆ ครั้ง กลุ่มทหารมีผู้นำที่เห็นได้ชัด เช่น จอมพล ป.พิบูลสงคราม จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จอมพลถนอม กิตติขจร ถึงแม้การปฏิบัติกิจกรรมในบางครั้งของกลุ่มทหาร จะมีผู้นำที่ปรากฏหน้าฉากต่างกับผู้นำหลังฉากก็ตาม แต่ก็มีผู้นำคนเดียวเสมอ

ผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นผู้นำกลุ่มทหารย่อมมีอำนาจในตัวเองอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องสร้างบารมี สิ่งที่เป็นข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง ก็คือ ความสำเร็จของผู้นำกลุ่มทหารนั้น ไม่เพียงแต่จะสามารถนำกลุ่มทหารได้เท่านั้น แต่ยังสามารถนำประชาชนคนไทยทั้งชาติได้อีกด้วย การบรรจุสมาชิกที่พร้อมเสมอ และสมาชิกมีอุดมการณ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน (ประชา เทพเกษตรกุล, 2535: 72)

อุดมการณ์เป็นแรงจูงใจในการผลักดันที่ทำให้เกิดการกระทำนานาทั้งปวงในสังคม หากสมาชิกในกองทัพมีอุดมการณ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อุดมการณ์ของทหารที่สำคัญ และเด่นชัด คือ การที่มีความรู้สึกร่วมกันว่าทหารมีหน้าที่รักษาความสงบ และปกป้องผลประโยชน์ของประเทศชาติ การที่ทหารมีอุดมการณ์ร่วมกัน จึงทำให้ทหารมีทัศนคติ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยปราศจากข้อโต้แย้ง กลุ่มทหารยังมีความสามารถเหนือกลุ่มอื่นๆ อีกประการหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพในการเคลื่อนย้ายกำลัง และยึดพื้นที่ สถานที่ที่สำคัญต่างๆ ทหารได้นำหลักสูตรสงครามมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง เช่น การยึดอำนาจซึ่งก็เป็นการแข่งขันทางการกำลังเช่นเดียวกับสงคราม องค์กรอื่นๆ จึงไม่อาจทัดเทียมได้ ทหารที่มีความสามารถดังกล่าว ได้แก่ กองทัพบก เพราะว่าการกำลังทหารบกเป็นกำลังสำคัญที่จะใช้บังคับการ และควบคุมพื้นที่ได้โดยตรงต่อเนื่อง และแน่นแฟ้น เพราะการยึดอำนาจต้องใช้กำลังทางบกเป็นสำคัญ

เกรียงไกร อนันตศานต์ (2549) ได้เขียนบทความเรื่อง ผู้นำทหารในศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำทหาร เป็นปัจจัยสำคัญของการนำหน่วยทหารให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้นำทหารจำเป็นต้องสร้างสมและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การบังคับใช้อำนาจเป็นด้วยความศักดิ์สิทธิ์และเด็ดขาด การใช้ภาวะผู้นำในอดีตที่ผ่านมาเป็นเน้นการปรับปรุงบุคลิกลักษณะที่สำคัญของผู้นำเอง ด้วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างแรงศรัทธาให้เกิดขึ้น และนำไปสู่การร่วมมือจนประสบความสำเร็จในที่สุด บุคลิกลักษณะของผู้นำในแต่ละสมัยจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากสภาพของสังคม หน่วยงาน สถานการณ์ด้านต่างๆ ดังนั้นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็น

ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบตนเองเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. การคิด (Thinking) ผู้นำจะต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม (Holistic)

2. จินตนาการ (Imagination) ตามคำกล่าวจากไอน์สไตน์ที่ว่าจินตนาการสำคัญกว่าความรู้ เพราะความรู้จะนำพาเราไปที่ไหนก็ได้ที่เราอยากไปหรืออยากจะเป็น แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

3. นวัตกรรม (Innovation) ผู้นำยุคใหม่จะต้องเดินไปพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการทำงานเป็นทีม และจะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บัญชาเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีการคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ มีจินตนาการ และมีนวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์การทหาร

คาร์ณ พิสูจน์ยุทธการ (2548) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การทหาร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบธรรมเนียม หลักนิยม กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ หลักปฏิบัติ และประเพณีทางทหาร ที่เป็นความเข้าใจร่วมกันของทหารที่มีลักษณะเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ มีการถ่ายทอด สืบช่วงการปฏิบัติในแนวทางลักษณะเดียวกัน และใช้เป็นแนวทางการกำหนดพฤติกรรมของทหารในองค์การทหารนั้น รวมทั้งการแสดงออกของภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาคณะบุคคลภายนอกองค์กร

พหล สง่าเนตร (2550) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การทหารว่า บุคลากรยึดมั่นในระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เชื่อมั่นและพร้อมที่จะปฏิบัติตามผู้นำ ที่จะพัฒนากองทัพให้เป็นปึกแผ่น

สรุปวัฒนธรรมองค์การทหาร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ แบบธรรมเนียม หลักนิยม กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ หลักปฏิบัติ และประเพณีทางทหาร ที่เป็นความเข้าใจร่วมกันของทหารที่มีลักษณะเด่นแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ มีการถ่ายทอด สืบช่วงการปฏิบัติในแนวทางลักษณะเดียวกัน และใช้เป็นแนวทางการกำหนดพฤติกรรมของทหารในองค์การทหารนั้น รวมทั้งการแสดงออกของภาพลักษณ์ที่ดีต่อสายตาคณะบุคคลภายนอกองค์กร

ดังนั้นองค์การทหารไทย จึงเปรียบเสมือนการจัดวางโครงสร้างของกองทัพของประเทศให้มีความสามารถในการสนับสนุนนโยบายในการป้องกันประเทศ โดยในบางประเทศได้นำกองกำลังพลเรือมาจัดอยู่ในกองทัพ สำหรับกองทัพที่ไม่ได้จัดอยู่ในทหารเรือหรือกองกำลังพลเรือ คือกลุ่มกองกำลังติดอาวุธ ซึ่งมักจะเลียนแบบองค์การทหารในการแสดงโครงสร้างกองกำลังซึ่งองค์กรเหล่านั้นมีระบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ดังรายละเอียดในตอนที 3

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

3.1 การจัดการศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

การจัดการศึกษาเฉพาะทางตามพระราชบัญญัติการศึกษา

สุทธรม อารีกุลและคณะ (2543: 112-113) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาควรจัดแยกออกเป็น 3 ประเภท ตามภารกิจเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนี้

1. ประเภทมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ ให้การศึกษาระดับสูง ปริญญาตรี โท เอก ในหลายสาขาวิชามุ่งสู่ความทันสมัยและระดับสากล เพื่อสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ภาระหน้าที่นี้ควรจะเป็นของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน

2. ประเภทสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง ทำหน้าที่ในการสอน วิจัย บริการวิชาการให้การศึกษาระดับสูง ปริญญาตรี โท เอก ในบางสาขาวิชา มุ่งอุดมศึกษาสู่ปวงชนและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น ภารกิจนี้ควรเป็นของสถาบันราชภัฏและสถาบันราชมนฑล และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในท้องถิ่น

3. ประเภทวิทยาลัยหรือวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะ ทำหน้าที่ในการสอน วิจัย บริการวิชาการให้การศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า มุ่งอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่มเพื่อให้สามารถประกอบอาชีพเฉพาะและการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ภารกิจนี้ควรเป็นหน้าที่ของวิทยาลัยต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ทั้งรัฐและเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาประเภทที่ 3 หรือสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง อาจดำเนินการโดยหน่วยงานต่างๆ ที่ประสงค์ผลิตบุคลากรของตนเพื่อสนองภารกิจความต้องการขององค์กร ดังจะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 มาตรา 21 กำหนดว่า ในกระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐอาจจัดการศึกษาเฉพาะทางตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้นได้ โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางของโรงเรียนเหล่าทัพ แบ่งเป็น 3 โรงเรียน ดังนี้

3.1.1 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

วิสัยทัศน์

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเป็นสถาบันการศึกษาของกองทัพบก ให้การศึกษาแก่นักเรียนนายร้อย ให้มีความจงรักภักดีต่อชาติและราชบัลลังก์ มีเกียรติ มีวินัย มีความกล้าหาญมีอุดมการณ์และเสียสละ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจิตใจใฝ่รู้ ทันโลกทันสถานการณ์ ได้ดุลยภาพระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปศาสตร์ และคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเป็นผู้นำทหารระดับหมวด มีพื้นฐานการศึกษาในระดับปริญญาตรีที่พร้อมจะพัฒนาตามสถานการณ์ของโลกและสภาพแวดล้อม รู้จักหน้าที่และรักเกียรติยศในศักดิ์ศรีของตน นอกจากนี้ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ายังให้การศึกษาแก่บุคคลอื่นๆ ได้ เพื่อเสริมการศึกษาให้แก่สังคมและประเทศชาติตามที่ทางราชการต้องการ

ปรัชญา

กำลังพลทุกคนในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ยอมรับหลักการและความเชื่อในปรัชญาที่ใช้เป็นหลักการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่การบรรลุภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยยึดมั่นในพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่นักเรียนนายร้อยเมื่อวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2452 เป็นปรัชญาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ดังนี้

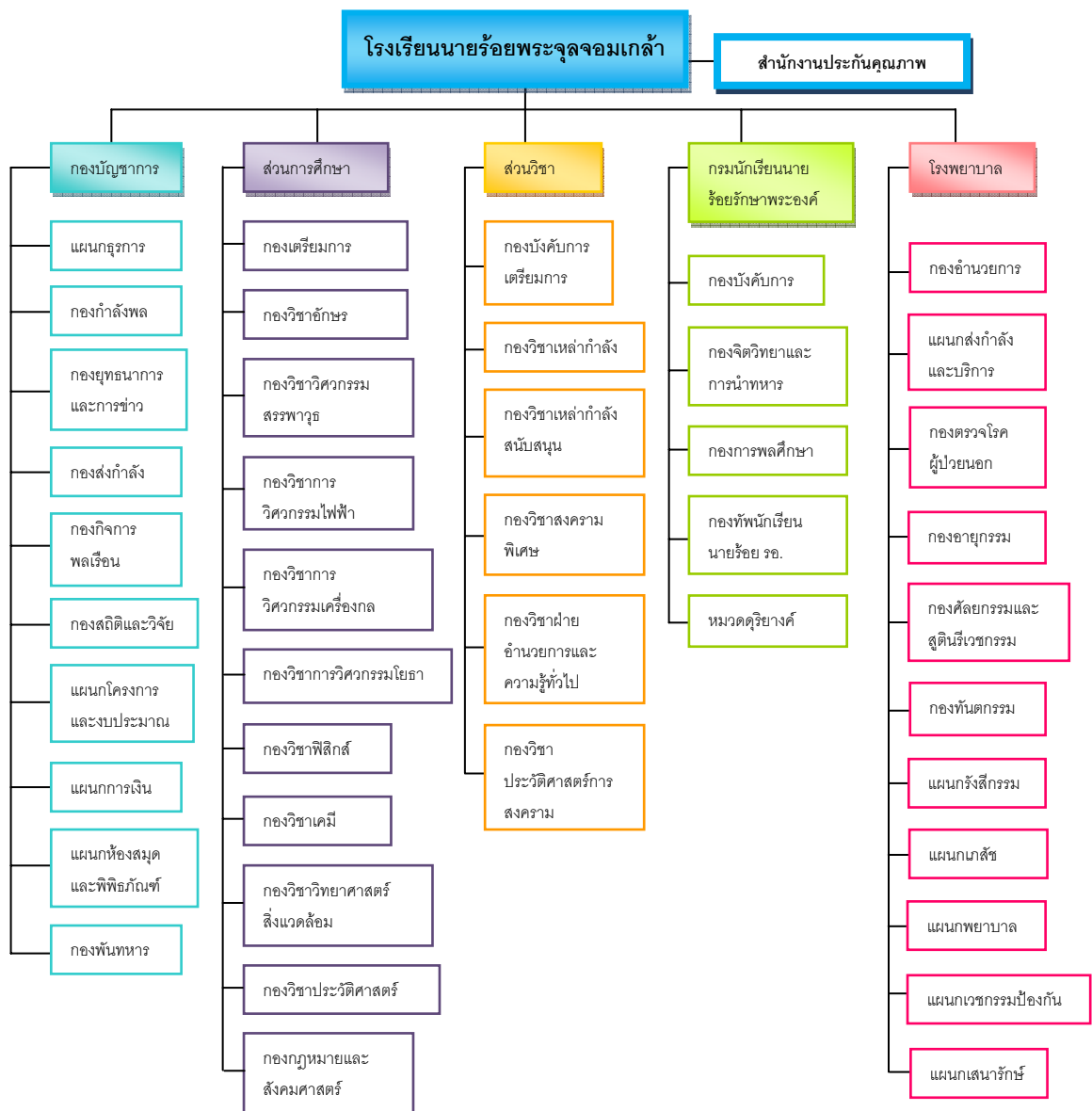
“...การทหารนั้นที่จะสำเร็จไปได้ก็โดยที่มีผู้บังคับบัญชาควบคุมให้พอแก่การ ถึงแม้ว่าเราจะมีพลทหารมากมายเท่าใดก็ดี แต่ไม่มีผู้ที่จะควบคุมทหารเหล่านั้นเข้าสนามรบ ทหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะได้ชัยชนะแก่ข้าศึกได้เลย ย่อมต้องอาศัยนายทหารที่มีความรู้และมีสติปัญญา สามารถที่จะไปสู่ชัยชนะได้ และควบคุมบังคับบัญชาในเวลาปกติ ก็นายทหารนั้น จะได้มาจากไหนเล่า ก็ต้องได้มาจากโรงเรียนนายร้อย คือจากพวกเจ้านี่เอง เพราะฉะนั้นเจ้าทั้งหลายจงตั้งอุตสาหพยายามในการเล่าเรียนวิชาของตนให้ดีเถิด เตรียมการที่จะทำหน้าที่ซึ่งสำคัญที่สุด ซึ่งถ้าพูดในทางทำการให้แก่ เจ้าแผ่นดินก็เป็นการฉลองพระเดชพระคุณที่สุดยิ่งกว่าอย่างอื่น คือหน้าที่ป้องกันอิสรภาพของบ้านเกิดเมืองนอนของเรา...”

ปณิธาน

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้ามุ่งผลิตนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกให้มีคุณลักษณะและขีดความสามารถตามที่กองทัพบกต้องการ และให้เป็นที่ยอมรับของสังคมว่ามีความรู้ความสามารถและความชำนาญตามมาตรฐานผู้นำทหาร เพื่อปฏิบัติหน้าที่รับใช้ประเทศชาติและสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับสังคม

ภารกิจ

มีหน้าที่ให้การศึกษา อบรม และดำเนินการฝึกนักเรียนนายร้อยเพื่อให้ นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพบกมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า: ออนไลน์)



ภาพที่ 13 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

ที่มา: โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (2551: ออนไลน์)

3.1.2 โรงเรียนนายเรือ

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดระเบียบการปกครองบ้านเมืองตามแบบตะวันตก สำหรับกิจการทหารเรือนั้น โปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมทหารเรือขึ้น โดยระยะแรกที่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาวางรากฐานงานต่างๆ ก็ได้จ้างชาวต่างประเทศมาดำรงตำแหน่งสำคัญที่คนไทยยังทำงานไม่ได้ เช่น ตำแหน่งผู้บังคับการเรือผู้บัญชาการป้อมต่างๆ และครูอาจารย์

วันที่ 20 พฤศจิกายนพ.ศ.2449 (ร.ศ.125) พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จมาทรงเปิดโรงเรียนนายเรือ และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระราชหัตถเลขาไว้ในสมุดเยี่ยมของโรงเรียนนายเรือว่า

อันเชิญพระราชหัตถเลขาว่า “วันที่ 20 พฤศจิกายน ร.ศ.125 เราจุฬาลงกรณ์ พร. ได้มาเปิดโรงเรียนนี้ มีความปลื้มใจ ซึ่งได้เห็นการทหารเรือมีรากหยั่งลงแล้ว”

วิสัยทัศน์

โรงเรียนนายเรือจะต้องเป็นโรงเรียนชั้นนำในภูมิภาคภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ

ปรัชญา

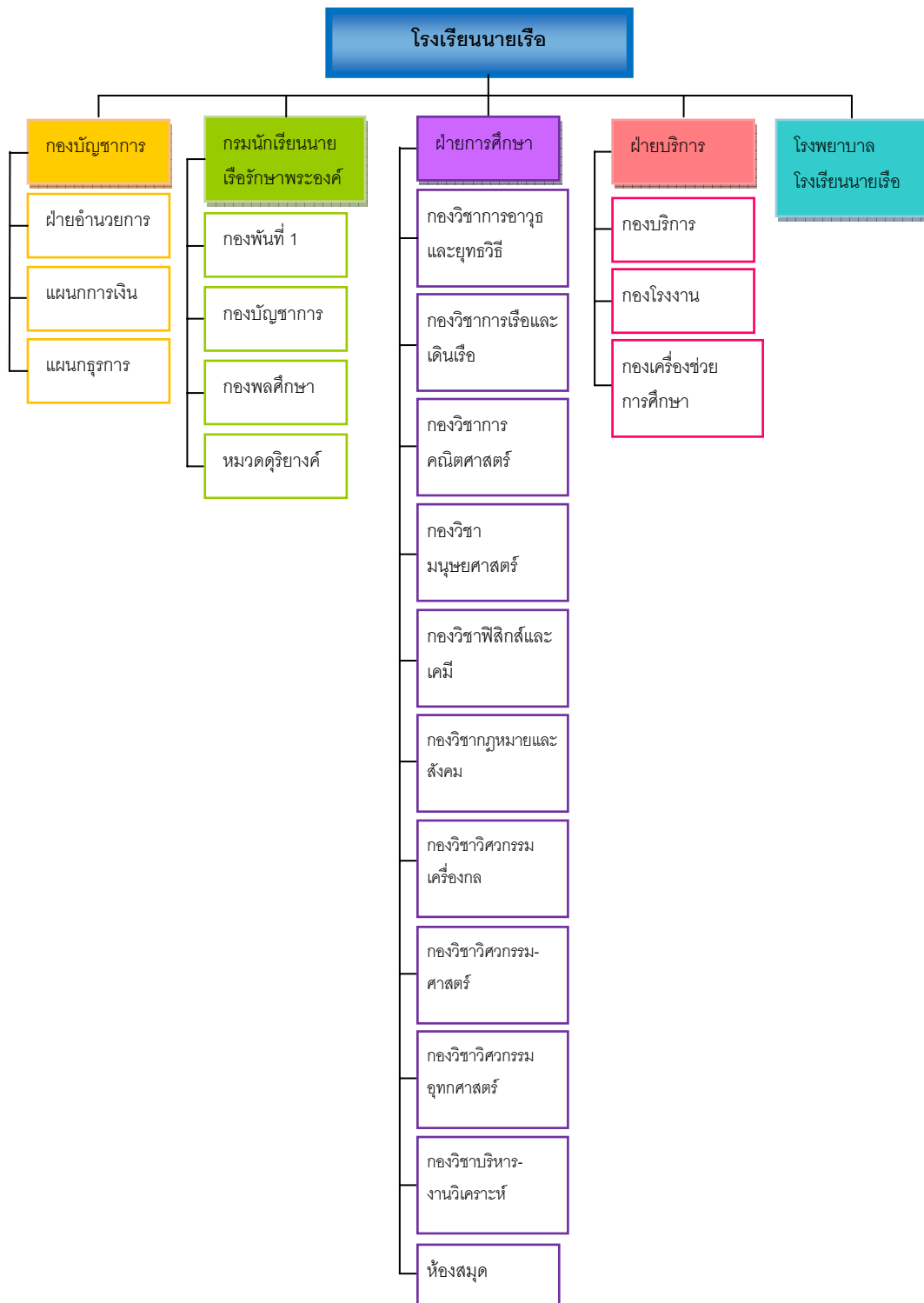
แหล่งผลิตนายทหารเรือ อันเป็นรากแก้วของกองทัพเรือ

ปณิธาน

ให้การศึกษาและฝึกอบรมนักเรียนนายเรือ เพื่อให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม มีความเป็นผู้นำ เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สำหรับปฏิบัติราชการในกองทัพเรือ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

ภารกิจ

โรงเรียนนายเรือมีหน้าที่ให้การศึกษา อบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนนายเรือ โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ(โรงเรียนนายเรือ: ออนไลน์)



ภาพที่ 14 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรือ
ที่มา: โรงเรียนนายเรือ (2551: ออนไลน์)

3.1.3 โรงเรียนนายเรืออากาศ

ปรัชญา

ปรัชญา คือ ผลรวมของระบบความคิดที่ได้ไตร่ตรองและวิเคราะห์เกี่ยวกับความเป็นสถาบันอุดมศึกษา การสร้างสรรค์และบุกเบิกองค์ความรู้และการพัฒนาความเป็นคน ซึ่งต้องเป็นความคิดหรือการสร้างแนวความคิดที่กว้างขวางพอที่จะครอบคลุมประสบการณ์ของคนจำนวนมากได้

โรงเรียนนายเรืออากาศ กำหนดปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนนายเรืออากาศ ดังนี้

“ผลิตบัณฑิตที่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร ผู้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม ความรอบรู้ ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำทางทหาร และความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ”

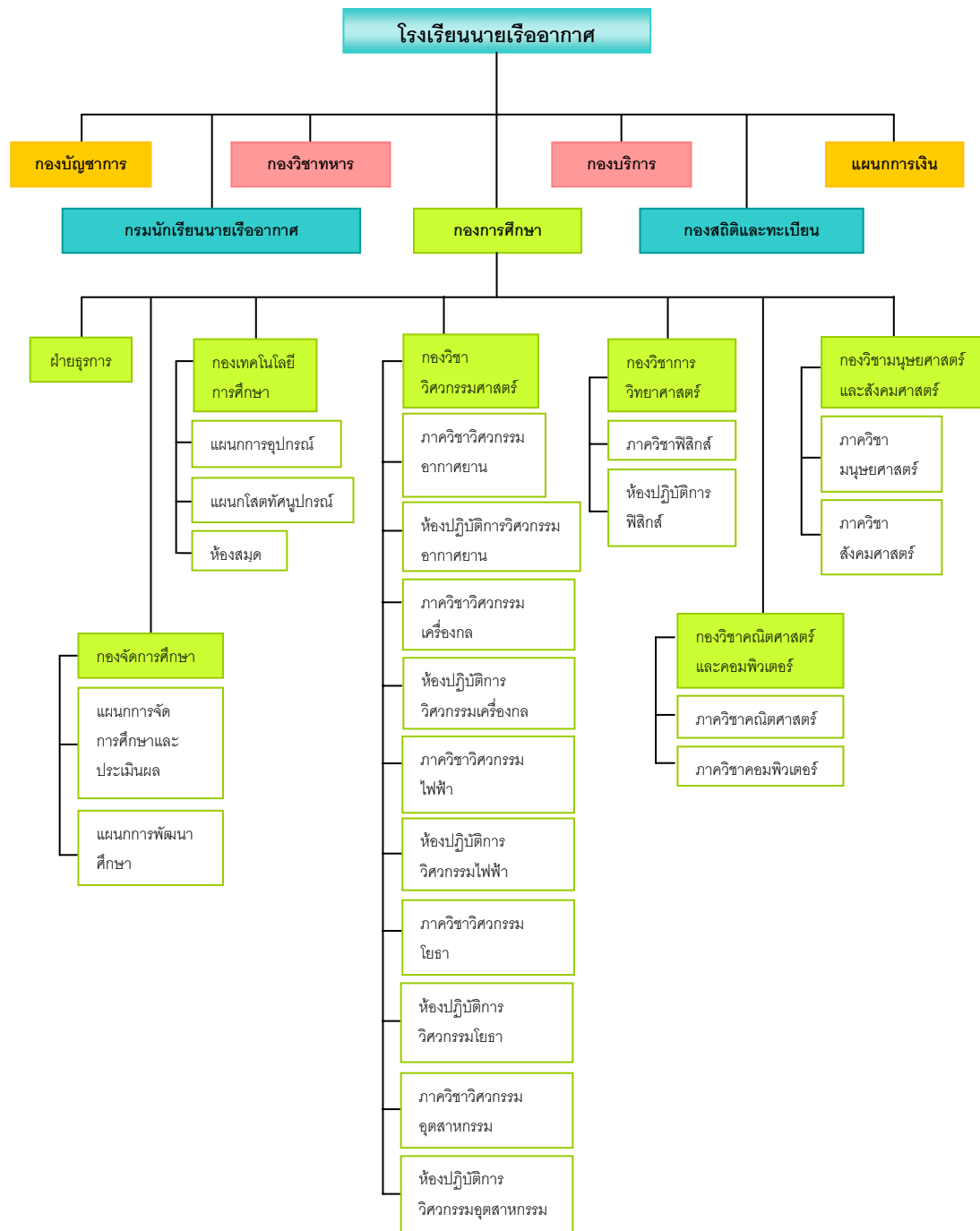
ปณิธาน

ปณิธาน หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะทำให้ปรัชญาบรรลุผลมีดังนี้

“โรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นแหล่งผลิตบัณฑิตเพื่อเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ นายทหารชั้นสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรืออากาศพึงเป็นผู้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม ความรอบรู้ ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำทางทหาร และความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ตามความประสงค์ของกองทัพอากาศ และประเทศชาติ”

ภารกิจ

โรงเรียนนายเรืออากาศ มีหน้าที่ให้การฝึกศึกษา และอบรมแก่นักเรียนนายเรืออากาศมีผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (โรงเรียนนายเรืออากาศ: ออนไลน์)



ภาพที่ 15 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรืออากาศ
ที่มา: โรงเรียนนายเรืออากาศ (2551: ออนไลน์)

3.1.4 สิ่งกำหนดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเหล่าทัพ

1. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี พ.ศ.2548

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2548 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรให้สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนสถาบันและหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีไปใช้ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในระดับต่างๆ อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อประโยชน์ในการรักษามาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ และเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การรับรองวิทยฐานะและมาตรฐานการศึกษา

1.1 ระบบการจัดการศึกษา

ระบบทวิภาค แบ่งเป็น 2 ภาคปกติ (ระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 สัปดาห์/ภาค)

ระบบไตรภาค แบ่งเป็น 3 ภาคปกติ (ระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 สัปดาห์/ภาค)

ระบบจตุรภาค แบ่งเป็น 4 ภาคปกติ (ระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 สัปดาห์/ภาค)

1.2 การคิดหน่วยกิต ระบบทวิภาค

ทฤษฎี: 15 ชม. /ภาค = 1 หน่วยกิต

ปฏิบัติ: 30 ชม. /ภาค = 1 หน่วยกิต

ฝึกงาน/ ฝึกภาคสนาม/ การค้นคว้าอิสระ และวิทยานิพนธ์: 45 ชม./ภาค = 1 หน่วยกิต

1.3 จำนวนหน่วยกิตรวมและระยะเวลาการศึกษา

หลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ให้มีจำนวนหน่วยกิตรวมไม่น้อยกว่า 120 หน่วยกิตใช้เวลาการศึกษาไม่เกิน 8 ปีการศึกษา สำหรับการลงทะเบียนเรียนเต็มเวลา ทั้งนี้ให้นับเวลาศึกษาจากวันที่เปิดภาคการศึกษาแรกที่รับเข้าศึกษาในหลักสูตรนั้น

1.4 โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วยหมวดวิชาศึกษาทั่วไป หมวดวิชาเฉพาะและหมวดวิชาเลือกเสรี

1.4.1 หมวดวิชาศึกษาทั่วไป ได้แก่

- สังคมศาสตร์
- มนุษยศาสตร์
- ภาษา
- วิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์

มีจำนวนหน่วยกิตรวมไม่น้อยกว่า 30 หน่วยกิต

1.4.2 หมวดวิชาเฉพาะ ได้แก่

- วิชาแกน วิชาเฉพาะด้าน
- วิชาพื้นฐานวิชาชีพ วิชาชีพ

หลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ให้มีจำนวนหน่วยกิตรวมไม่น้อย

กว่า 84 หน่วยกิต

1.4.3 หมวดวิชาเลือกเสรี

เลือกเรียนรายวิชาใดๆ ในระดับปริญญาตรีตามที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด โดยให้มีจำนวนหน่วยกิตไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต ดังนั้นจะต้องมีจำนวนหน่วยกิตรวมทั้งหมดไม่น้อยกว่า 120 หน่วยกิต

1.5 จำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์

ต้องมีอาจารย์ประจำหลักสูตรตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้นซึ่งมีคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาที่เปิดสอนจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่า หรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 2 คน

1.6 คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา

สำหรับหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี จะต้องเป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

1.7 เกณฑ์การวัดผลและการสำเร็จการศึกษาสำหรับหลักสูตรปริญญาตรีจะต้อง

- ศึกษาครบตามจำนวนหน่วยกิตที่กำหนด
- ได้ระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.00 จากระบบ 4 ระดับคะแนน

หรือเทียบเท่า

1.8 ชื่อปริญญา

ให้ใช้ชื่อปริญญาตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย
ปริญญาในสาขาวิชา

1.9 การประกันคุณภาพของหลักสูตร

ให้ทุกหลักสูตรกำหนดระบบการประกันคุณภาพของหลักสูตรให้
ชัดเจนซึ่งประกอบด้วยอย่างน้อย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

- การบริหารหลักสูตร
- ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน
- การสนับสนุนการให้คำแนะนำการศึกษา
- ความต้องการกำลังคนหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต

1.10 การพัฒนาหลักสูตร

มีการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยแสดงการปรับปรุงดัชนีด้าน
มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาเป็นระยะๆ อย่างน้อยทุกๆ 5 ปี และมีการประเมินทุกๆ 5 ปี

2. ข้อบังคับสภาการศึกษาวิชาการทหารว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน
หลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีของโรงเรียนทหาร พ.ศ.2545

สภาการศึกษาวิชาการทหารได้กำหนดมาตรฐานหลักสูตร
การศึกษาระดับปริญญาตรีของโรงเรียนทหาร พ.ศ. 2545 โดย

2.1 ให้โรงเรียนทหารแต่ละแห่งจัดทำหลักสูตรการศึกษาใน
มาตรฐานระดับปริญญาตรี โดยมีระยะเวลาการศึกษาประมาณ 8 ภาคการศึกษาในระบบทวิภาคหรือ 4
ชั้นปีการศึกษา สำหรับหลักสูตร 4 ปี

2.2 ภาคการศึกษาและภาคการศึกษาฝึกในแต่ละชั้นปีการศึกษา
สำหรับหลักสูตร 4 ปี

• มี 2 ภาคการศึกษา แต่ละภาคการศึกษามีระยะเวลาไม่น้อย
กว่า 15 สัปดาห์

• ภาคการศึกษาฝึกมีอย่างน้อย 1 ภาค โดยชั้นปีที่ 1-3 มีระยะเวลาไม่
น้อยกว่า 8 สัปดาห์สำหรับชั้นปีที่ 4 ให้ลดระยะเวลาการฝึกลงตามความเหมาะสม

2.3 หน่วยกิต

สำหรับหลักสูตร 4 ปี ต้องมีจำนวนหน่วยกิตไม่น้อยกว่า 140 หน่วยกิตแต่ไม่เกิน 170 หน่วยกิต

- วิชาพื้นฐานทั่วไป ต้องไม่น้อยกว่า 42 หน่วยกิต
- วิชาเฉพาะสาขาหรือวิชาเอกต้องมีไม่น้อยกว่า 84 หน่วยกิต
- วิชาเลือกต้องไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต
- วิชาทหารต้องไม่น้อยกว่า 8 หน่วยกิต

2.4 การวัดผลการศึกษา

ให้เป็นไปตามหลักวิชาการวัดผลและการประเมินผล โดยใช้ อักษรระดับคะแนนเทียบ เป็นแต้มเพื่อใช้คำนวณแต้มเฉลี่ย และแต้มเฉลี่ยสะสม

2.5 การสำเร็จการศึกษา

- ศึกษาวิชาการได้ครบทุกวิชาตามจำนวนหน่วยกิตที่กำหนด

ไว้ในหลักสูตร

- มีผลการศึกษาได้แต้มเฉลี่ยสะสมไม่น้อยกว่า 2.00
- มีคุณสมบัติอื่นครบถ้วนตามที่โรงเรียนทหารแต่ละโรงเรียนกำหนด

2.6 ให้โรงเรียนทหารใช้ข้อบังคับนี้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดทำหรือปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา

2.7 ให้โรงเรียนทหารกำหนดระเบียบข้อบังคับปลีกย่อยได้ตามความเหมาะสม

3. หลักเกณฑ์ของสภาวิศวกรที่กำหนดในการออกใบประกอบวิชาชีพ วิศวกรรมควบคุมในการจัดทำหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันการศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสภาวิศวกร เพื่อทางสภาวิศวกรจะสามารถรับรองหลักสูตรว่ามีมาตรฐานและนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจะสามารถขอใบรับรองประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุมได้ หลักเกณฑ์ของสภาวิศวกรที่ต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการจัดทำหรือปรับปรุงหลักสูตรประกอบด้วย

3.1 ระเบียบคณะกรรมการสภาวิศวกรว่าด้วยเกณฑ์การรับรองหลักสูตร และสถาบันการศึกษาเพื่อเทียบปริญญา ประกาศนียบัตรและวุฒิปริญญาเทียบเท่าในสาขา วิศวกรรมศาสตร์ พ.ศ.2544

3.2 ระเบียบสภาวิศวกรว่าด้วยวิชาพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ที่สภาวิศวกรจะให้การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และวุฒิบัตรเทียบเท่าปริญญาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์

3.3 ระเบียบสภาวิศวกรว่าด้วยรายวิชาและเนื้อหาวิชาพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ที่สภาวิศวกรจะให้การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และวุฒิบัตรเทียบเท่าปริญญาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์

3.4 ระเบียบสภาวิศวกรว่าด้วยรายวิชาและเนื้อหาวิชาวิศวกรรมหลักเฉพาะของสาขาวิศวกรรมเครื่องกลที่สภาวิศวกรจะให้การรับรองปริญญา ประกาศนียบัตร และวุฒิบัตรเทียบเท่าปริญญาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์

3.2 นโยบายกระทรวงกลาโหมด้านการศึกษา

กระทรวงกลาโหมให้กำลังพลปฏิบัติการกิจการที่กองทัพมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ดำเนินการพัฒนากำลังพลตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45 เรื่องนโยบายด้านการศึกษา กระทรวงกลาโหม ในส่วนที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังนี้

1. เจตนารมณ์

1.1 กองทัพต้องการกำลังพลที่มีคุณลักษณะรักการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น มีความเป็นผู้นำ มีจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ กล้าหาญ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ยอมรับของประชาชนและดำรงตนอยู่ในหลักธรรมของศาสนา

1.2 พัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ

1.3 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตรให้สามารถสร้างกำลังพลของกองทัพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.4 ให้มีการจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้กำลังพลของกองทัพ มีอุดมการณ์และคุณลักษณะของทหารอาชีพ มีความเป็นผู้นำ

1.5 เพื่อจัดการศึกษาของกองทัพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กองทัพต้องการ และให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

1.6 สนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพ ได้ดำรงตำแหน่งที่ก้าวหน้าต่ออาชีพรับราชการอย่างสมเกียรติและฐานะ เพื่อสร้าง

แรงจูงใจให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้หมุนเวียนปฏิบัติหน้าที่ ครู อาจารย์ และผู้บริหาร สถานศึกษาของกองทัพ

2. นโยบาย

2.1 การพัฒนาผู้บังคับการแห่งการเรียนรู้

2.1.1 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้าง ศักยภาพของกำลังพลให้รักการเรียนรู้ การทำงานเป็นหมู่คณะ มีความคิดที่สมเหตุสมผลในเชิง สร้างสรรค์ รวบรวมแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำความรู้มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2.1.2 สนับสนุน ส่งเสริมให้กำลังพลของกองทัพขีดความสามารถทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาความรู้และสามารถจัดทำฐานข้อมูลที่มีอยู่เข้าสู่ระบบอย่างมี ประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ

2.2 การบริหารการศึกษา

2.2.1 สนับสนุน ส่งเสริมให้สร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษาอื่น ในกองทัพนอกกองทัพ ในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ อาจารย์ นักวิชาการหลักสูตร งานวิจัย และทุนการศึกษาวิจัย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา การศึกษาและวิชาของกองทัพ

2.2.2 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีความพร้อมและสามารถจัดการศึกษา หลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกิจการทหาร ความมั่นคง และ การบริหารทรัพยากรเพื่อป้องกันประเทศและการพัฒนาศักยภาพของกำลังพล

2.2.3 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีกระบวนการผลิต การพัฒนาและดำรง รักษาครู อาจารย์ นักวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกองทัพได้ยาวนาน และมีระบบการประเมินค่ากำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาที่ชัดเจน เป็นธรรม และมี ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

2.2.4 สนับสนุน ส่งเสริมครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเจริญในอาชีพที่เท่า เทียมกับกำลังพลอื่น ๆ โดยจัดให้มีระบบการหมุนเวียนกำลังพลอย่างเหมาะสม

3.3 การจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

โรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ ได้แก่ โรงเรียนนายร้อยทหารบกสหรัฐอเมริกา โรงเรียนนายเรือสหรัฐและโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐ โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย โรงเรียนนายร้อยดันทรูน และโรงเรียนรวมเหล่าทัพบู๊น มีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 โรงเรียนนายร้อยทหารบกสหรัฐอเมริกา (United State Military Academy: West Point)

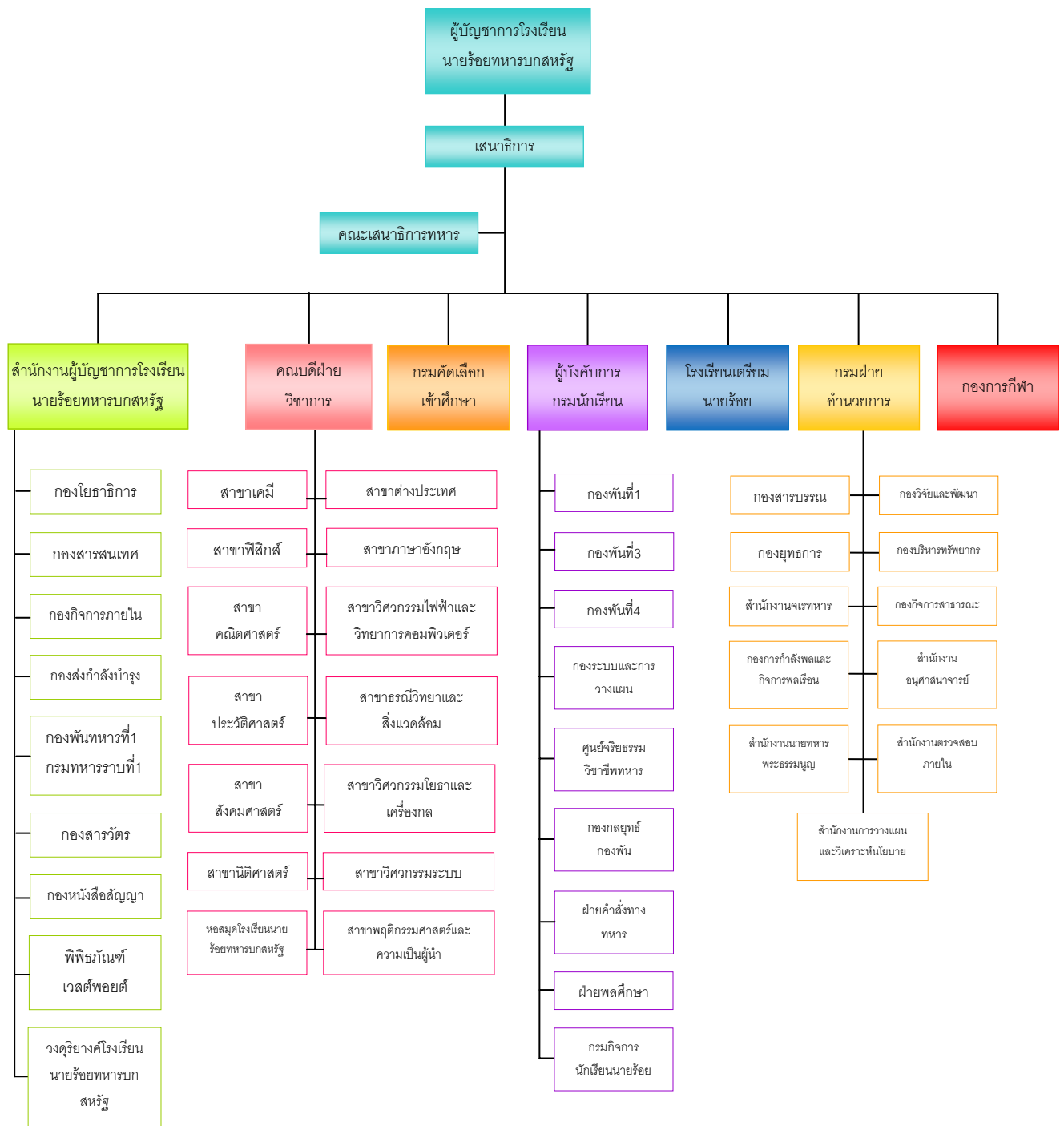
ปรัชญาการศึกษา ให้การฝึกและศึกษาแก่นักเรียนนายร้อย เพื่อให้ นักเรียนนายร้อยมีคุณสมบัติอันจำเป็นต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่รับราชการ ในฐานะทหาร สัญญาบัตรและส่งเสริมให้นักเรียนร้อยทุกนายอุทิศตนเพื่อชาติตลอดชีวิต เวชปอยด์เป็นสถาบันที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และมีหน้าที่รับผิดชอบนักเรียนนายร้อยให้มีคุณลักษณะเฉพาะเพื่อความพร้อมที่จะเป็นนายทหารบกอาชีพ พัฒนาให้นักเรียนนายร้อยมีคุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำ ความกล้าหาญ และความเป็นหนึ่งซึ่งจำเป็นต่อการรับราชการ (United State Military Academy, 2007: online)

3.3.2 โรงเรียนนายเรือสหรัฐอเมริกา (United States Naval Academy)

ปรัชญาการศึกษา ให้การฝึกและศึกษาแก่นักเรียนนายเรือ เพื่อให้มีคุณสมบัติ ที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่รับราชการ และส่งเสริมให้เป็นผู้นำมีความรับผิดชอบอย่างสูง ต่อการเป็นนายทหารในกองทัพสหรัฐ (United States Naval Academy, 2007: online)

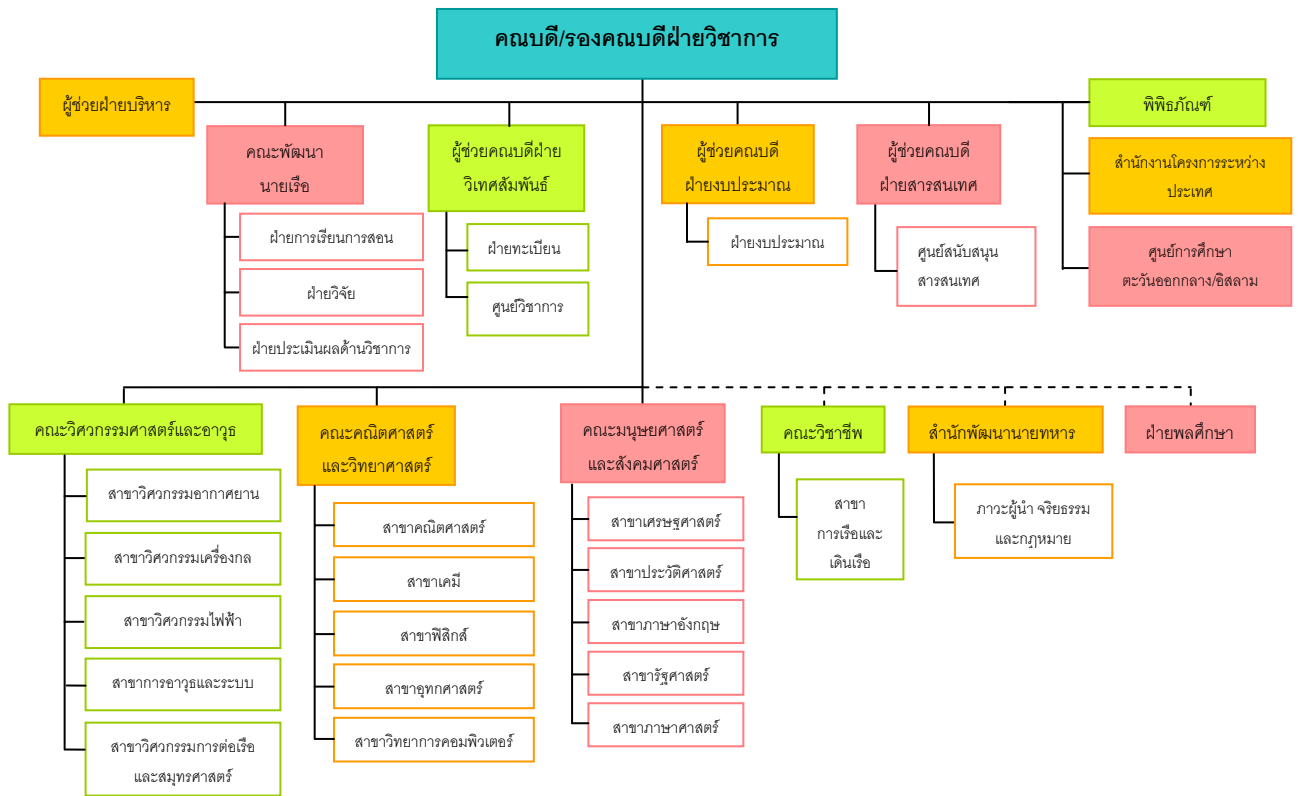
3.3.3 โรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐอเมริกา (United States Air Force Academy)

ปรัชญาการศึกษา ให้การฝึกศึกษาแก่นักเรียนนายเรืออากาศให้รู้จักบูรณาการเป็นลำดับแรก บริการประชาชนก่อนตนเอง และปฏิบัติงานทุกอย่างให้สำเร็จเท่าที่จะทำได้ การฝึกอบรมทางทหาร พัฒนาบุคลิกภาพ นอกเหนือจากการเรียนอย่างหนักในหลักสูตร วิศวกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์เบื้องต้น การฝึกวิชาการทหาร และพลศึกษา มีการฝึกเป็นผู้นำเพื่อพัฒนา เป็นนายทหารสัญญาบัตรในอนาคต ในแต่ละวิชาจะฝึกอบรมให้นักเรียนทหารมีทักษะและความรู้ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในสายวิชาชีพนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพสหรัฐ (United States Air Force, 2007: online)

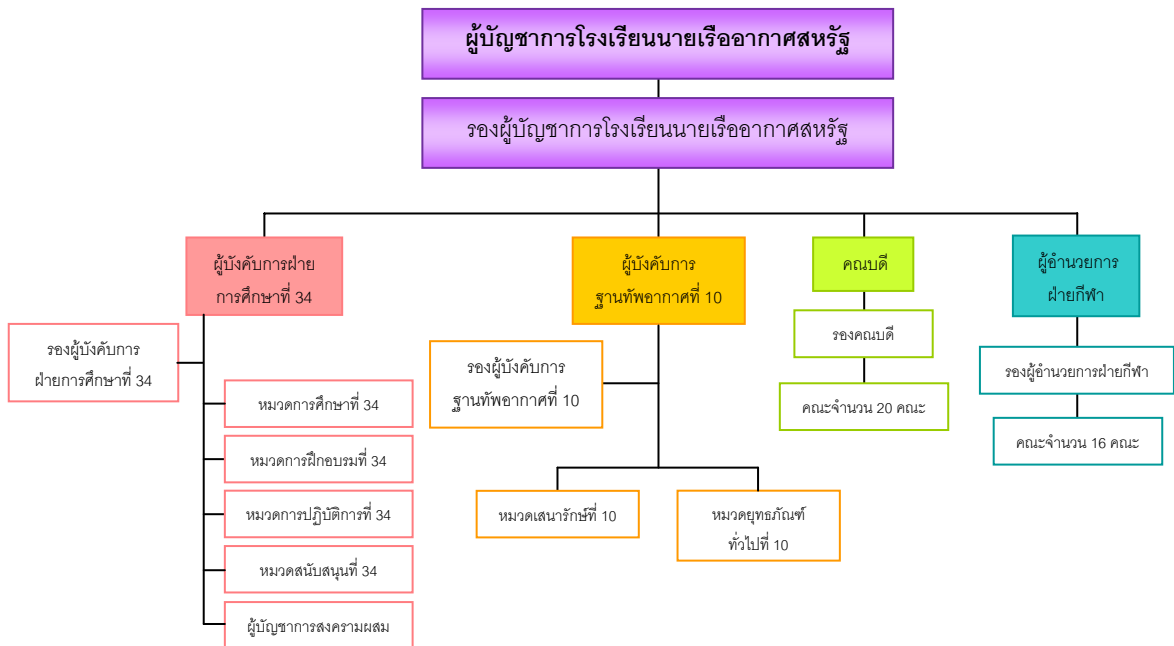


ภาพที่ 16 โครงสร้างโรงเรียนนายร้อยทหารบกสหรัฐอเมริก

ที่มา: โรงเรียนนายร้อยทหารบกสหรัฐ (United State Military Academy, 2007: online)



ภาพที่ 17 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรือสหรัฐอเมริกา
 ที่มา: โรงเรียนนายเรือสหรัฐอเมริกา (United States Naval Academy, 2007: ออนไลน์)
 *หมายเหตุ: โครงสร้างนี้เป็นหน่วยจัดการศึกษาสายวิชาการอุดมศึกษาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยพลเรือน



ภาพที่ 18 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐอเมริกา
 ที่มา: โรงเรียนนายเรืออากาศสหรัฐอเมริกา (United States Air Force Academy, 2007: ออนไลน์)

3.2.4 โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย (Australia Defence Force Academy: ADFA)

โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย เป็นศูนย์กลางของการศึกษาทางทหารของประเทศออสเตรเลีย ตั้งอยู่ ณ กรุงแคนเบอร์รา เมืองหลวงของประเทศ เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ มีหลักสูตรการศึกษา 3 ปี ยกเว้นสาขาวิศวกรรมศาสตร์ มีหลักสูตร 4 ปี สำเร็จแล้วได้รับปริญญาตรี นักเรียนนายร้อยเหล่าออสเตรเลียเหล่าทหารบก เมื่อสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าแล้ว จะเข้ารับการศึกษาคณะที่โรงเรียนนายร้อยดันทรูน (Royal Military College Duntroon: RMC) เรียนเฉพาะวิชาทหารอีก 1 ปี นักเรียนนายร้อยก่อนจบการศึกษา 6 เดือน ได้รับปริญญาตรีจากโรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย (ADFA) และจะได้เลือกเหล่า เมื่อเข้าเรียนที่โรงเรียนนายร้อยดันทรูน จะได้รับการแต่งตั้งเป็นที่ร้อยตรี ผู้ศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ต้องกลับมาเรียนต่อที่โรงเรียน นายร้อยรวมเหล่า อีก 1 ปี

3.2.5 โรงเรียนนายร้อยดันทรูน (The Royal Military College Duntroon)

ลอร์ด คิทเชเนอร์ (Lord Kitchener, 2543) ได้เสนอให้จัดตั้งโรงเรียนนายร้อยเพื่อผลิตนายทหารให้กองทัพออสเตรเลีย รัฐบาลออสเตรเลียจึงได้แต่งตั้งให้ พันเอกดับบริว ที่ บริดจ์ (colonel W.T. Bridges) ทำการศึกษาระบบและระเบียบต่างๆ ของโรงเรียนนายร้อยต่างประเทศและรวบรวมเป็นข้อเสนอจัดตั้งโรงเรียนนายร้อยให้เหมาะสมกับสภาพของประเทศออสเตรเลีย ต่อมา พันเอกดับบริว ที่ บริดจ์ ได้มอบภารกิจให้เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนนายร้อย ณ ตำบล ดันทรูน (Duntroon) ตามที่ตนเองได้ให้ข้อเสนอแนะ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บัญชาคนแรก ซึ่งได้มีพิธีเปิดโรงเรียนนายร้อยดันทรูน เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2454 หลังจากนั้นอีก 3 ปี เกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 นักเรียนนายร้อยรุ่นแรกได้ถูกส่งไปทำการรบทันทีเมื่อจบการศึกษาและนักเรียนนายร้อยอีก 3 รุ่นถัดมาได้ออกไปปฏิบัติภารกิจนอกประเทศเช่นเดียวกัน (Australia Defence Force Academy, 2010: online)

ปรัชญา

ปรัชญาของโรงเรียนนายร้อยดันทรูน มีหน้าที่ผลิตทหาร โดยให้การฝึกอบรม เน้นเรื่องความเป็นผู้นำ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความรักภักดีเป็นที่ตั้ง

หลักสูตร

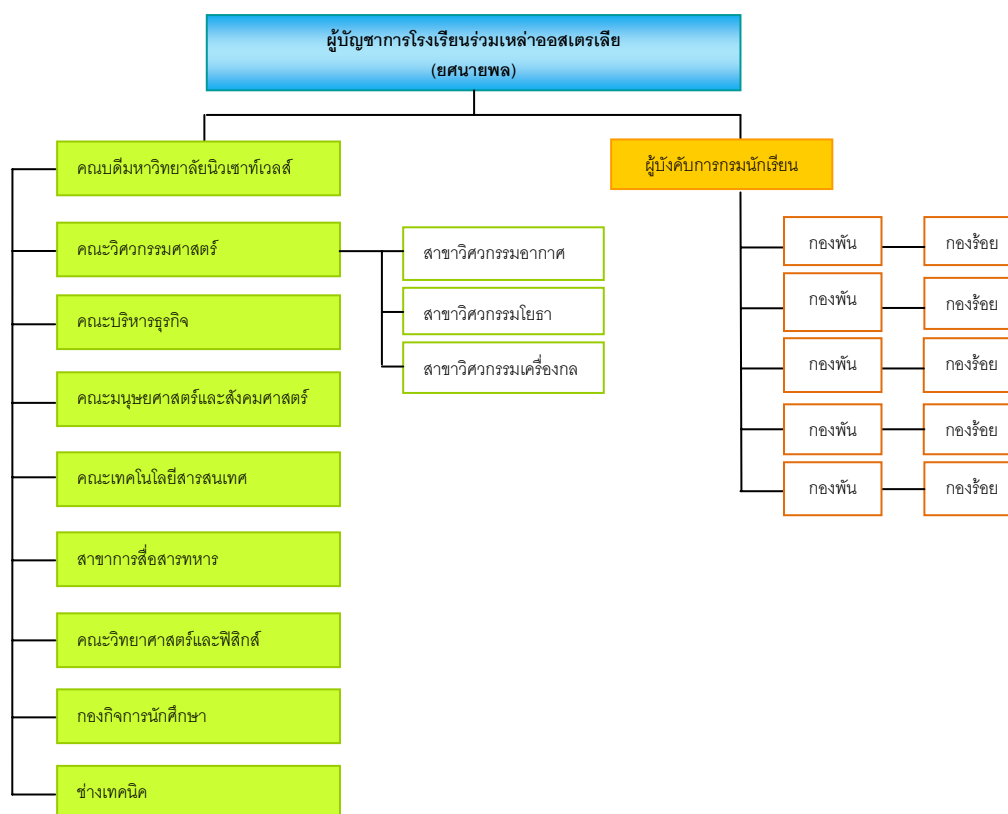
หลักสูตรของโรงเรียนนายร้อยดันทรูน เป็นศูนย์รวมการฝึกศึกษาของนักเรียนนายร้อยเหล่าต่างๆ ของกองทัพบก กำหนดหลักสูตรมุ่งที่จะผลิตนักเรียนนายร้อยให้มี

ความสามารถเป็นผู้บังคับหมวดประจำหน่วยทหาร โดยได้รับยศร้อยโท ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาหลักสูตร 18 เดือน สำหรับผู้ที่มาจากสถาบันการศึกษาพลเรือน และใช้เวลา 12 เดือน สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยเหล่าออสเตรเลีย (Australia Defence Force Academy)

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาหลักสูตรวิชาทหารแบ่งออกเป็น 3 ช่วงๆ ละ 6 เดือน นักเรียนนายร้อยมีทั้งนักเรียนนายร้อยหญิง และนักเรียนนายร้อยชายเรียนร่วมกัน นักเรียน นายร้อยที่แต่งงานแล้ว ก็สามารถเข้ารับการศึกษได้ และนอกจากนี้ก็มีนักเรียนนายเรืออากาศ อีกบางส่วนเข้ารับการศึกษด้วย การฝึกวิชาทหาร มีการฝึกทั้งในห้องเรียนและฝึกภาคสนาม มีการฝึกศึกษาวิชายุทธศาสตร์ และเทคโนโลยีทางการทหารด้วย นักเรียนนายร้อยทุกคนจะต้องทำการฝึกภาคสนามตลอดหลักสูตร ทำการศึกษาวิชายุทธวิธีในระดับหมวดและระดับกองร้อย ทั้งการรบด้วยวิธีรุกและการรบด้วยวิธีรับ โรงเรียนนายร้อยต้นทูน จะมีนักเรียนนายร้อยจากหลายประเทศ เช่น ประเทศนิวซีแลนด์ ปาปัวนิวกินี ฟิลิปปินส์ ไทย สิงคโปร์ และมาเลเซีย เข้ารับการศึกษ ในระหว่างเข้ารับการฝึกและศึกษาจะปฏิบัติเหมือนกันหมดทุกอย่าง มีโครงการแลกเปลี่ยน การดูงานของนักเรียนนายร้อยต่างชาติกับนักเรียนนายร้อยออสเตรเลีย

มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ (The University of New South Wales) ได้ให้กำเนิดวิทยาลัยที่รู้จักกันดี คือ University College ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการศึกษหลักสูตรต่างๆ ตลอดทั้งงานวิจัยของนักเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย University College จัดการเรียน การสอนให้นักเรียนนายร้อยรวมเหล่าในภาคคณะวิชาศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีในระดับปริญญาตรี และยังเปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษได้สูงกว่าปริญญาตรี รวมทั้งการทำวิทยานิพนธ์ การวิจัย เพื่อรับปริญญาโทและปริญญาเอก และประกาศนียบัตรได้ อีกด้วย สำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี จะรับสมัครนักเรียน นายร้อยทหารบก นักเรียนนายเรือและนักเรียนนายเรืออากาศ ที่เป็นของออสเตรเลียและเป็นนักเรียนทหาร ในกองทัพออสเตรเลีย นักเรียนทหารก็ต้องศึกษาวิชาการและรับการฝึกวิชาทหารที่โรงเรียน นายร้อยต้นทูน และที่ศูนย์ฝึกวิชาทหาร สำหรับนักเรียนนายร้อยที่จะเข้ารับการศึกษหลักสูตรปริญญาโท ก็จะต้องลงทะเบียนเรียนทั้งวิชาทหารและวิชาพลเรือน

โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลีย รับสมัครทั้งนักเรียนนายร้อยชายและนักเรียนนายร้อยหญิง ผู้มีความประสงค์จะเข้ารับราชการทหารในกองทัพออสเตรเลีย โดยวิธีการคัดเลือกตามคุณสมบัติของการศึกษา และการทดสอบร่างกายให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด (The Royal Military College: online)



ภาพที่ 19 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนร่วมเหล่าออสเตรเลีย

ที่มา: โรงเรียนร่วมเหล่าออสเตรเลีย (Australia Defence Force Academy, 2007: online)

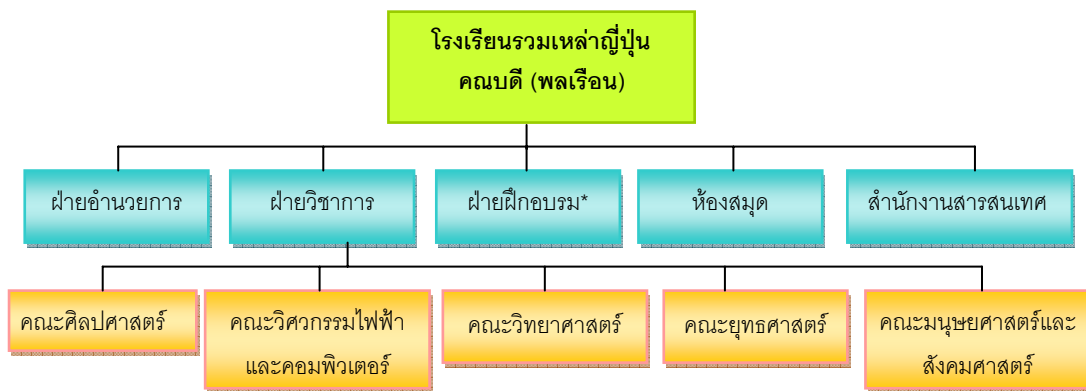
3.2.6 โรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น (Royal Japanese Military Academy: RJMA)

โรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น (Royal Japanese Military Academy) ตั้งอยู่ที่เมือง โยโกะสุกะ จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี 4 ปี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผู้บัญชาการโรงเรียน (President) เป็นพลเรือน และมีรองผู้บัญชาการสองคน เป็นนายทหาร 1 คน และ พลเรือน 1 คน มีอาจารย์ฝ่ายวิชาการเป็นพลเรือนทั้งสิ้นประมาณ 325 คน และฝ่ายวิชาทหารเป็นนายทหารสัญญาบัตร 142 คน นายทหารชั้นประทวน 99 คน และบุคลากรอื่นๆ อีก 308 คน รวม 877 คน โดยมีนักเรียนเป็นเหล่าทหารบก 300 คน ทหารเรือ 300 คน และทหารอากาศ 130 คน รวม 730 คน

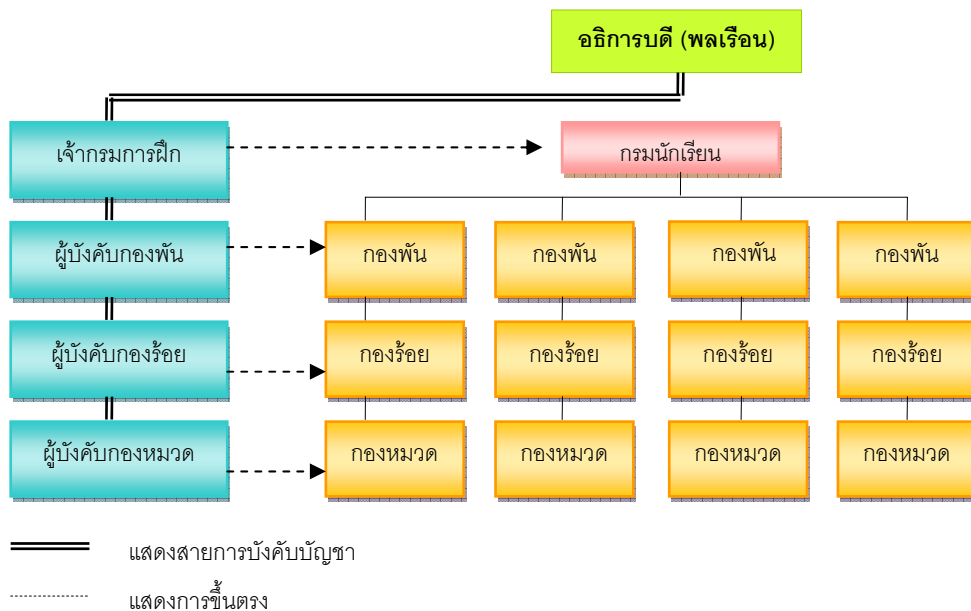
ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น จะต้องเรียนทั้งสิ้น 171 หน่วยกิต ประกอบด้วย วิชาพื้นฐานทั่วไป 36 หน่วยกิต ภาษาต่างประเทศ 14 หน่วยกิต พลศึกษา 6 หน่วยกิต วิชาหลัก 16 สาขาให้เลือก 76 หน่วยกิต และวิชาทหาร 23 หน่วยกิต ได้รับการประสาทปริญญาด้านสังคมศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาคณิตศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ในสาขาคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมีประยุกต์ ฟิสิกส์

ประยุกต์ ธรณีวิทยา วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์ วิศวกรรมสื่อสาร วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมอากาศยาน วิศวกรรมวัสดุ และวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่นจะต้องออกไปเป็นผู้นำหน่วยทหาร ในอนาคต ดังนั้น การมีลักษณะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ และการศึกษาจะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการศึกษามีความรู้ มีจิตใจสูง มีจริยธรรม และการปลูกฝังคุณลักษณะทหาร ทั้งนี้จะต้องสร้างให้นักเรียนมีไหวพริบและขีดความสามารถในการปรับตัวและเผชิญปัญหาในอนาคต (National Defense Academy of Japan: online)



แผนภาพที่ 20 โครงสร้างการจัดการส่วนราชการในโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น
ที่มา: (National Defense Academy of Japan, 2007: online)



ภาพที่ 21 โครงสร้างฝ่ายฝึกอบรมกรมนักเรียนในโรงเรียนรวมเหล่าญี่ปุ่น
ที่มา: (National Defense Academy of Japan, 2007: online)

สรุปแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ ดังนี้

ผู้บัญชาการโรงเรียน (Superintendent) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไป การเงิน บุคคล การควบคุมนโยบาย การศึกษา ในภาพรวม โดยมีการบริหารงานทั่วไปผ่านกองบัญชาการ ได้แก่ สายกองกำลังพล กองการข่าว กองยุทธการ กองส่งกำลังบำรุง กองกิจการพลเรือน และ กองงบประมาณโครงการ

ส่วนการศึกษาจะมีคณบดี (Dean) หรือผู้อำนวยการส่วนการศึกษากำกับดูแล คณาจารย์ และบริหารการศึกษาในรายละเอียดผ่านกองวิชาและคณะวิชาต่างๆ

ส่วนผู้บังคับการกรมนักเรียนทหาร (Commandant Corps of Collets) ปกครองบังคับบัญชาบริหารงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนทหาร ระเบียบวินัยและภาวะผู้นำ

การจัดการศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ มีการบริหารวิชาการที่เหมือนกัน คือ แบ่งการเรียนในสายวิชาการอุดมศึกษา และสายวิชาชีพทหาร เนื่องจากโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยได้นำการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเหล่าทัพ ต่างประเทศ มาประยุกต์ใช้โดยเฉพาะจากประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนการจัดโครงสร้างโรงเรียน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนรวมเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ กับแยกเหล่าทัพ เพราะเนื่องจากการเรียนรวมเป็น โรงเรียนเหล่าทัพ ทำให้บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากเป็นประเทศใหญ่และร่ำรวย จึงมีที่ตั้งโรงเรียนตามฐานทัพที่สำคัญของเหล่าทัพนั้น

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร

4.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารจัดการไว้คล้ายคลึงกันซึ่งผู้วิจัยได้สรุปว่า การบริหารจัดการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2548) หมายถึง การกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective)

คำว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐ และการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้ คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า Management Administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ในวงการศึกษา หรือ มหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน (วิรัช นิภาวรรณ, 2550)

รูปแบบขององค์กรหลังสมัยใหม่ถูกมาแทนที่ระบบราชการ โดยดรักเกอร์ (Drucker, 1959: online) ได้ประยุกต์หลักการหลังสมัยใหม่ไปสู่องค์กรในปี ค.ศ.1997 ในหนังสือที่มีชื่อว่า “ที่หมายสำหรับวันพรุ่งนี้โดยแนวคิดหลังสมัยใหม่ (Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World)” ทำให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดำเนินไปโดยผ่านทางแบบอย่างที่เกิดขึ้นมาจาก ยุคอุตสาหกรรมไปถึงยุคหลังอุตสาหกรรม ที่มีเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร และจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคสมัยใหม่ในรูปแบบที่เรียกว่า “หลังธุรกิจ” (Post Business)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และองค์กรหลังสมัยใหม่

หลักการบริหาร	องค์กรสมัยใหม่	องค์กรหลังสมัยใหม่
การวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเป้าหมายเพื่อผลกำไรระยะสั้น 2. การผลิตจำนวนมาก 3. แรงงานคือต้นทุน 4. วางแผนตามแนวดิ่ง 5. ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบบนลงล่าง 6. การวางแผนนำไปสู่ความเป็นระเบียบ (Order) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีเป้าหมายเพื่อผลกำไรระยะยาว 2. การผลิตมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ 3. แรงงานคือการลงทุน 4. วางแผนตามแนวราบ 5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร 6. การวางแผนนำไปสู่ความไม่เป็นระเบียบและความสับสนวุ่นวาย
การจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แรงงานหนึ่งคนต่องานหนึ่งอย่าง (One Man, One Job) และงานไม่ใช่ทักษะ (De-Skilled Jobs) 2. มีการเผชิญหน้าระหว่างฝ่ายบริหารกับแรงงาน 3. แบ่งงานออกเป็นแผนกต่างๆ 4. โครงสร้างองค์กรยิ่งสูงยิ่งดี 5. ความเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นจุดแข็ง 6. ความเห็นของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและยอมรับความหลากหลาย 7. การสร้างความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) / การสร้างความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization) / การทำให้งานมีลักษณะเป็นกิจวัตร (Routinization) / การแบ่งงานเป็นส่วนๆ (Fragmentation) / การแบ่งหน้าที่แรงงาน (Division of Labor) ทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำงานเป็นทีม แรงงานมีทักษะหลายด้าน 2. ความร่วมมือระหว่างแรงงานกับฝ่ายบริหาร 3. เครือข่าย (Network) มีความยืดหยุ่นเส้นแบ่ง สามารถปรับเปลี่ยนได้ 4. โครงสร้างองค์กรยิ่งราบยิ่งดี 5. ความหลากหลายเป็นจุดแข็ง 6. ความเห็นต่าง ๆ และความหลากหลาย ถือเป็นประโยชน์ประการหนึ่ง 7. การสร้างความชำนาญเฉพาะทาง / การสร้างความเป็นระเบียบแบบแผน/การทำงานมี ลักษณะเป็นกิจวัตร / การแบ่งงานเป็นส่วนๆ/การแบ่งหน้าที่แรงงาน ทำให้ประสิทธิภาพลดลง
อำนาจ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้มีอำนาจมีฐานะสูงกว่า 2. มีการให้รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) 3. มีกลไกตรวจสอบทุกระดับ 4. แรงงานผู้หญิงได้รับค่าตอบแทนร้อยละ 68 ของจำนวนที่ผู้ชายได้รับ ขณะที่แรงงานที่เป็นชนกลุ่มน้อยยิ่งได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่านี้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทีมมอบอำนาจให้กับผู้นำ 2. เรื่องภายใน (Intrinsic) การให้อำนาจความเป็นเจ้าของมีความสำคัญเหนือกระบวนการทำงาน 3. แรงงานวินัยในตนเอง 4. แรงงานผู้หญิงและชนกลุ่มน้อยได้รับค่าตอบแทนเท่ากันหมด

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และองค์กรหลังสมัยใหม่ (ต่อ)

หลักการบริหาร	องค์กรสมัยใหม่	องค์กรหลังสมัยใหม่
อำนาจ (ต่อ)	<ol style="list-style-type: none"> 5. ผู้ชายผิวขาวเป็นหลักในเวทีหารือ (Discourse Is White Male-Based.) 6. แรงจูงใจเป็นรายบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> 5. ยึดถือความเห็นและเหตุผลที่หลากหลาย (Polyvocal / Polylogic) 6. แรงจูงใจเป็นทีม
การเป็นผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้ทฤษฎี X หรือ Y 2. การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมีลำดับชั้นและกฎเกณฑ์มากมาย 3. หัวหน้าเป็นศูนย์กลาง 4. ผู้ชายผิวขาวมีโอกาสในหน้าที่การงาน (White Male Career Tracks) 5. บอกให้แรงงานว่าต้องทำอะไรบ้าง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทฤษฎี S (ผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน - Servant Leadership) 2. มีการกระจายอำนาจ มีลำดับชั้นน้อยและเป็นองค์กรแบบแผ่ขยาย (Wide Span) 3. คนเป็นศูนย์กลาง 4. เปิดโอกาสในหน้าที่การงานให้กับผู้หญิงและชนกลุ่มน้อย 5. ใช้ความมีวิสัยทัศน์
การควบคุม	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการควบคุมแบบรวมศูนย์อำนาจ 2. ตรวจสอบเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (End-of-Line Inspection) 3. การตรวจสอบในระดับเล็ก ๆ น้อย ๆ 4. การทำงานล่าช้า (Red Tape) 5. มีขั้นตอน กฎเกณฑ์มากมาย ใช้การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) และใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการตรวจสอบ 6. ให้การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูง 7. วัดผลโดยใช้ผลงานเป็นเกณฑ์ 8. มีการระงับตัวของข้อมูล 9. ควบคุมโดยใช้ความกลัวเป็นหลัก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการควบคุมแบบกระจายอำนาจ 2. การควบคุมคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคน 3. การตรวจสอบแบบสองทาง 4. ลดความล่าช้าของการทำงาน 5. ลดทอนกระบวนการต่าง ๆ 6. ให้การฝึกอบรมแก่ทุกคน 7. วัดผลโดยมีกระบวนการเป็นเกณฑ์ 8. ข้อมูลส่งให้แก่ทุกคน 9. การควบคุมตนเอง

ที่มา : โบเจและเดนเนฮี (Boje and Dennehy, 1993 cited in Boje and Prieto, 2001)

ทฤษฎีบริหารองค์กรหลังสมัยใหม่ จะเกี่ยวข้องกับ การวางเป้าหมายกำไรระยะยาว มีผลผลิตที่ยืดหยุ่น มีการลงทุนเกี่ยวกับพนักงาน มีการวางแผนในแนวราบ มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) การวางแผนที่มีประสิทธิผล พนักงานมีทักษะในการทำงานได้หลายตำแหน่ง ทำงานเป็นทีม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พนักงานมีวินัยในตนเอง ผู้นำ คือผู้ที่คอยให้การสนับสนุนช่วยเหลือแทนการสั่งการ คุณภาพเป็นงานของทุกๆ คนในองค์กร ลดขั้นตอนในการทำงาน ข้อมูลข่าวสารมีลักษณะเปิด เป็นต้น

กระบวนการบริหารที่ใช้ในองค์กร (Administration Process)

สรั้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2545: 420) ให้นิยามว่า หมายถึง หน้าที่การบริหาร ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นคือ การเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เริ่มตั้งแต่การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจูงใจ (Motivation) และการควบคุม (Controlling) เป็นระดับไปในลักษณะวัฏจักรพลวัตด้วย อาจขยายหน้าที่พื้นฐานนี้ออกไป โดยพิจารณาตามหลัก POSDCORB ของกูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick) คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การบริหารบุคคล (Staffing) (4) การอำนวยความสะดวก (Directions) (5) การประสานงาน (Co-ordination) (6) การรายงาน (Reporting) (7) การงบประมาณ (Budgeting) หรืออาจเติมหน้าที่สำคัญอื่นๆ เข้าไปอีก เช่น นวัตกรรม (Innovation) การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ (Decision-making) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervising) การมอบหมายงาน (assignment) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การประชาสัมพันธ์ (Public-relations) การประเมินผล (Evaluating) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ลีวิส และคณะ (Lewis et., 2001: 6-7) ได้แบ่งกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ
2. การจัดองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ และการจัดกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบ ลำดับชั้นตามสายงาน และอำนาจการตัดสินใจ
3. การชี้นำ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมถึงการสื่อสาร การสั่งการและการจูงใจ
4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์กรที่คาดหวัง

4.2 การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่

4.2.1 ความหมายขององค์กร

โรบบินส์ (Robbins, 1990) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มสังคมซึ่งมีการประสานกันอย่างมีจิตสำนึก โดยมีขอบเขตที่แน่ชัด และทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สก๊อต (Scott, 1992) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การรวมกลุ่มคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้ โดยมีโครงสร้างทางสังคมที่มีความเป็นทางการค่อนข้างสูง

สรุปได้ว่า องค์การ หมายความว่า การรวมกลุ่มคน ซึ่งมีการประสานกัน อย่างมีเหตุผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ให้มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตาม สายการบังคับบัญชา

4.2.2 ระบบย่อยขององค์กร

องค์กรมีระบบย่อย (Subsystem) 5 ส่วน คือ (1) เป้าหมาย (Purpose) ของ องค์กรและวิธีการที่กำหนดซึ่งมีประโยชน์ต่อความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์กร (2) คน (People) เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์กร คนเป็นระบบย่อยที่สำคัญต่อระบบขององค์กร การบริหารคนโดยการระดมองค์ความรู้ เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน เพื่อนำไปใช้เป็นศาสตร์ในการบริหาร (3) โครงสร้าง (Structure) รูปแบบโครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ ได้แก่ แบบแนวตั้ง และแบบแนวราบ ซึ่งแบบแนวราบจะเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม เช่น วิชาชีพ เป็นต้น (4) เทคนิค (Techniques) ได้มาจากงานหลัก 3 ประการ คือ การบริหารองค์กร การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ (5) ความรู้และข้อมูล (Information) การวางแผนจะต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบ

4.2.3 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร

ในส่วนนี้จะเสนอโครงสร้างองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักร และโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต โดยแต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่ แตกต่างกันตามระดับของความยืดหยุ่น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2546: 83) ดังนี้

1. โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบ ดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์กรพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงานให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูงสุด
2. โครงสร้างแบบราชการกึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยทีม ผู้บริหาร จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย
3. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยผู้บริหารขององค์กรจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของ คณะกรรมการไปปฏิบัติ
4. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารมีทีมงานข้ามหน่วยงาน โดยกลุ่ม ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วย ภายนอกต่างๆ

5. โครงสร้างแบบทีมงาน โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา

6. โครงสร้างแบบเครือข่าย เกิดเมื่อองค์กรตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วงให้องค์กรอื่นทำงานแทน ดังนั้นองค์กรจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

4.2.4 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์กร

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545: 162) และสร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545: 416) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการจัดการองค์กรไว้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน คือ โครงสร้างขององค์กร มีดังนี้

1. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ การบังคับบัญชาที่เป็นไปตามลำดับชั้น โดยผู้ที่อยู่ระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่า จะทำการควบคุมและบังคับบัญชาผู้ที่มีอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเป็นหลัชั้นลงมาตามลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่เป็นรูปพีระมิด ดังนั้น บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่แบบเป็นพิธีการ (Formal Authority) จุดสูงสุดของระดับการบังคับบัญชาจะเป็นจุดยอดของพีระมิดองค์กร

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จะกระทำโดยยึดความคล้ายคลึงของงานและความเชี่ยวชาญงานตามตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นงานที่คล้ายกันและต้องการความเชี่ยวชาญหรือทักษะ ทำนองเดียวกันก็จะจับรวมเป็นกลุ่มไว้ด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่า การแบ่งงานเกิดจากแนวความคิดความเชี่ยวชาญชำนาญงาน ในขณะที่เดียวกันเมื่อแบ่งงานและทำงานตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญแล้ว ก็ยิ่งส่งเสริมแนวความคิดของความเชี่ยวชาญงานมากขึ้นไปอีก และทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ขึ้น

3. การจัดแผนงาน (Departmentalization) เป็นแนวคิดที่ควบคู่ไปกับการแบ่งงานที่แบ่งกลุ่มงานตามพื้นฐานหลัก 4 ลักษณะ คือ (1) การจัดแผนงานตามหน้าที่ (Function) (2) การจัดแผนงานตามผลผลิต (Product) (3) การจัดแผนงานตามพื้นที่ (Territory) (4) การจัดแผนงานตามลูกค้า (Customer) นอกจากนี้ยังอาจจัดแผนงานตามเวลา หรือในทางปฏิบัติอาจจัดแผนงานแบบผสมก็ได้

4. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) เป็นหลักพื้นฐานในการจัดโครงสร้างองค์กรหลักแบบหนึ่ง โดยมีหลักการที่ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เพียงจำนวนหนึ่ง ซึ่งได้ศึกษาเรื่องนี้ในปี ค.ศ.1916 และได้ศึกษาเรื่องนี้ในปี

ค.ศ.1928 โดยเสนอจำนวน 3-6 คน อย่างไรก็ตาม จำนวนขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ประเภท ของงาน ความยากง่ายของงาน ความสามารถของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ระยะทางด้านกายภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เวลาสิ้นสุดของงาน เป็นต้น โดยการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เจ้าของหน่วยงานหรือนักวิเคราะห์ระบบงานจะ กำหนดได้ว่า ผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งหนึ่งๆ จะมีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าใด

5. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ เส้นที่ปรากฏใน แผนภูมิองค์กรหนึ่งๆ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสาร การ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ การควบคุมงาน เป็นต้น จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาที่ว่านี้

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) คือ หลักที่ทำให้การ บังคับบัญชามีลักษณะรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยไม่แตกกระจาย แม้จะมีผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากตาม คือ แต่ละคนจะต้องรับคำสั่งและรายงานผู้บังคับบัญชาแต่เพียงคน เดียวเท่านั้น (One Man, One Boss หรือ No One Can Serve Two Masters) โดยยึดหลักเอกภาพใน การบังคับบัญชา แม้สมาชิกองค์กรจะมีมาก การทำงานจะมีระเบียบแบบแผนไม่ ยุ่งเหยิง แต่ในความ เป็นจริงบุคคลจำนวนไม่น้อยมักจะรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาที่สูงกว่ามากกว่าหนึ่ง คน ขึ้นอยู่กับอิทธิพลขององค์กรแบบอรูปนัย หรือ Informal Organization

7. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Delegation of Authority and Responsibility) เมื่อใดที่บุคคลมีอำนาจหน้าที่ เช่น ได้รับการบรรจุในตำแหน่งระดับสูง เขาก็จะมี อำนาจหน้าที่มากตามระดับของตำแหน่ง และเมื่อนั้นเขาก็จะต้องมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากและ ยาก ตามสัดส่วนของอำนาจหน้าที่นั้น ดังนั้น การมอบอำนาจหน้าที่จึงควบคู่ไปกับการมอบความ รับผิดชอบ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ได้ด้วยตนเอง เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับ งานได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และรายงานผลให้ผู้มอบ อำนาจเป็นระยะๆ

4.3 แนวคิดการพัฒนากองค์กร

โรบบินส์ (Robbins, 1988) และประเวศ มหารัตน์สกุล (2549) กล่าวถึงแนวคิด และเทคนิคการบริหารที่พัฒนากองค์กรให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับตัวไม่ให้เกิดแย้งกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างองค์กรควรแบนราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย

2. กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต (Organic Organization)
3. ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารอื่นๆ ที่จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ เช่น เทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management) เทคนิคการบริหารกิจการที่ดี (Governance) และความสำนึกของ ความเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)
4. ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะทางการบริหาร
5. พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ กระตือรือร้นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
6. พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติวิสัย
7. ต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลด้านผลิตภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถและความชำนาญและข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร
8. ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance)

4.3.1 วิธีการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การวัดความสำเร็จขององค์กรที่สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อเนื่องไปได้อย่างดี ในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพผลทางการบริหารหรือบริหารงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบรรลุเป้าหมายต่อภายนอกได้ ตามหลักวิชาการบริหาร วิธีการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย ส่วนประกอบของการบริหารองค์กร 3 ด้าน ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 43)

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลยุทธ์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่จะเป็นแผนที่ในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านไปอยู่ในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรจะนำไปใช้
2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์กรสำหรับปฏิบัติตามกลยุทธ์ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการกระจายอำนาจหรือจัดเป็นศูนย์กำไรหรือรวมกลุ่ม เป็นต้น
3. กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์กรเกี่ยวข้องกับปฏิบัติต่างๆ ในการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทนต่างๆ การสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี ความคิดริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี

การจัดวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ กระบวนการจัดการกลยุทธ์ตามแนวคิด เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางองค์กร (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิถีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิถีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผล กระบวนการประเมินผล ความสำเร็จขององค์กรดังกล่าว ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปว่า องค์กรใดก็ตามมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ควรมีการจัดกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

4.3.2 การบริหารงานเชิงคุณภาพ

การบริหารงานเชิงคุณภาพเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นลงไปด้านคุณภาพของงานหรือ การให้บริการโดยทั่วไปจะเน้นไปที่ลูกค้าเป็นจุดสำคัญ การบริหารงานเชิงคุณภาพจะแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ (1) มุ่งเน้นลงไปที่นวัตกรรมใหม่ (Innovation) หมายถึงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ

ใหม่ๆ เข้ามาช่วย แนวทางนี้จะใช้เงินลงทุนมาก (2) การดำเนินการอีกแบบหนึ่งจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ (Process) ซึ่งแยกเป็น 2 แบบ คือ (2.1) การปรับหรือกระบวนการ (Reengineering) เป็นการริ่ระบบเดิมทิ้งแบบถอนรากถอนโคนแล้วจัดระบบใหม่ แนวทางนี้จะเป็นการหวังผลอย่างรวดเร็ว (2.2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหวังผลอย่างต่อเนื่องในระยะยาวที่ใช้ในปัจจุบันได้แก่ ISO, TQM, Kaizen เป็นต้น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, 2548: ออนไลน์)

4.3.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

โคโต (Coto, 1993) และโรบบินส์ (Robbin, 1990) ได้อธิบายความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารที่ผู้บังคับบัญชากระจายอำนาจในการตัดสินใจหรือยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีการแสดงออกทางความคิดประชุม อภิปรายร่วมกันอย่างมีอิสระเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรเป็นหลัก

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือในองค์กรพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

แนวคิดพื้นฐาน (Basic Assumption) จากทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) มีความเชื่อดังนี้

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือนๆ กันตราบใดที่ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่ค่อยมีขอบเขตจำกัด

จากทฤษฎีแรงจูงใจ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberth, 1968) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ (1) ความสำเร็จ (2) การยกย่อง (3) ความก้าวหน้า (4) ลักษณะงาน (5) ความรับผิดชอบ (6) การเจริญเติบโต

จากการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ของ รีฟ (Reeve, 1996) ได้เผยว่าบุคคลที่มี วุฒิภาวะ จะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทัศนคติ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องใชความสามารถของพนักงานอย่าง

เต็มที เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับบุคคล เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ดีขึ้น จำแนกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อให้เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของมนุษย์ ให้รู้จักยอมรับ และพัฒนาตนเอง ยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้นและมีมนุษยสัมพันธ์

1.2 การวิเคราะห์ติดต่อ (Transactional Analysis) เป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาและไม่ใช้ภาษาระหว่างบุคคล อีริโอ เบร์เน (Erio Berne) ซึ่งให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ แบบพ่อหรือแม่ (Parent) ผู้ปกครองผู้ใหญ่ (Adult) เด็ก (Child)

1.3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพื่อความคิดสร้างสรรค์

2. ระดับกลุ่ม มีการรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping) และการฝึกอบรมเพียงในนาม (Nominal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา เป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร

4.4 แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อันเดอร์สัน และ อันเดอร์สัน (Anderson and Anderson, 2001) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 รูปแบบดังนี้

1. ผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงควบคุม (Controlling Change Leaders) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงประเภทที่มักออกแบบกระบวนการความเปลี่ยนแปลงตามวิธีการที่กำหนด (Prescribed Methodology) แล้วนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติโดยไม่มีการปรับเปลี่ยน หรือมีการปรับเปลี่ยนเล็กน้อย ผู้นำความเปลี่ยนแปลงประเภทเช่นนี้มักมองเฉพาะความเป็นจริงจากภายนอก (External Realities) แต่มองข้ามคน (People) และพลังและความต้องการเชิงวัฒนธรรม (Cultural Force and Needs) ทำให้การเดินทางสู่ความเปลี่ยนแปลง (Transformation Journey) เต็มไปด้วยความเครียด (Stress) ความขัดแย้ง (Conflict) และความสับสน (Confusion) เนื่องจากการขาดซึ่งความยืดหยุ่น ทำให้ไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะในเชิงพลวัต

(Dynamic Nature) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ตาม ผู้นำความเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะประสบความสำเร็จ ก็ต่อเมื่อมี 4 ปัจจัยนี้ประกอบเข้าด้วยกัน คือ

- ผู้นำมีบารมีสูงยิ่ง (Extremely Charismatic)
- องค์การประสบภาวะวิกฤติ
- ผู้คนจำนวนมาก (Critical Mass of People) เข้าใจในความเร่งด่วน
- ผู้คนไว้วางใจผู้นำมากพอที่จะเดินตาม “คำสั่ง” ของผู้นำ

2. ผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงอำนวยความสะดวก (Felicitative Change Leaders) คือ ผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงที่ใช้โมเดลกระบวนการความเปลี่ยนแปลงแบบครอบคลุม (Comprehensive Change Process Model) ในการออกแบบกระบวนการความเปลี่ยนแปลง โดยระหว่างการทำอำนวยความสะดวกให้กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้น (Process Facilitation) ผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะปรับวิธีการนำกระบวนการความเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับพลวัตที่เกิดขึ้นขณะนั้น รวมทั้ง รับฟังข้อมูลจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชาด้วยความรอบคอบ และรับรู้ความเป็นจริงจากทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Realities) ดังนั้น ผู้นำความเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จึงส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และเปิดโอกาสให้มีการเข้ามามีส่วนร่วม

3. ผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงจัดรูปแบบด้วยตนเอง (Self-Organizing Change Leaders) คือ ผู้นำความเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช้วิธีการเชิงโครงสร้าง (Structured Methodology) แต่ปล่อยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงจัดการตัวเอง (Organize Itself) ดังนั้น ผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะไม่ควบคุมและเข้าไปมีอิทธิพลต่อกระบวนการความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะโดยการออกแบบหรือการทำอำนวยความสะดวกก็ตาม แต่จะปล่อยให้การออกแบบและการอำนวยความสะดวกกระบวนการความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากองค์กรโดยตรง ด้วยเหตุนี้ ผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงจัดรูปแบบด้วยตนเองจึงสร้างเครื่องมือด้านความเปลี่ยนแปลง (Change Tools) เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ภายในองค์กร รวมทั้ง สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง และพลวัตเชิงระบบในปัจจุบันขององค์กร (Organization's Current System Dynamics) ทั้งนี้ เพื่อให้ทั้งองค์กรตั้งตระหนักรู้ถึงสถานะในปัจจุบันขององค์กร อนาคตที่ประสงค์ให้เกิดขึ้น รวมทั้ง สิ่งที่สนับสนุนความก้าวหน้าและอุปสรรคต่างๆ โดยผู้นำความเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ตามความจำเป็น

ตารางที่ 4 สรุปการเปรียบเทียบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง ผู้นำความเปลี่ยนแปลงเชิงควบคุมเชิง
อำนาจความสะดวก และเชิงจัดรูปแบบด้วยตนเอง

ผู้นำความเปลี่ยนแปลง เชิงควบคุม (Controlling Change Leaders)	ผู้นำความเปลี่ยนแปลง เชิงอำนาจความสะดวก (Facilitative Change Leaders)	ผู้นำความเปลี่ยนแปลง เชิงจัดรูปแบบด้วยตนเอง (Self-Organizing Change Leaders)
วางรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามวิธีการที่กำหนด (Prescribed Methodology)	วางรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้วยโมเดลกระบวนการการเปลี่ยนแปลงแบบครอบคลุม (Comprehensive Change Process Model)	วางรูปแบบการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการเชิงโครงสร้าง (Structured Methodology) และให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงจัดการตัวเอง
ขาดความยืดหยุ่น ไม่คำนึงถึงพลวัตร (Dynamic Nature) ของความเปลี่ยนแปลง	ปรับวิธีการนำกระบวนการความเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับพลวัตรที่เกิดขึ้นขณะนั้น	ไม่เข้าไปมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง
มองเฉพาะความเป็นจริงภายนอก (External Realities)	รับรู้ความเป็นจริงทั้งภายในและภายนอก (Internal and External Realities)	ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากภายในองค์กรโดยตรง
มองข้ามคน และพลังและความต้องการเชิงวัฒนธรรม (Cultural Force and Needs)	รับฟังข้อมูลจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความรอบคอบ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และเปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วม	สร้างเครื่องมือด้านการเปลี่ยนแปลง (Change Tools) เพื่อให้องค์กรเกิดความพร้อม มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ตลอดจนพลวัตรเชิงระบบในปัจจุบันขององค์กร (Organization's Current System Dynamics)
ความสำเร็จในการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำประเภทนี้ต้องอาศัยปัจจัย 4 ประการ คือ 1. มีบารมีสูงยิ่ง (Extremely Charismatic) 2. องค์กรประสบภาวะวิกฤติ 3. คนในองค์กรจำนวนมากเข้าใจถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง 4. คนในองค์กรไว้วางและยินดีเดินตาม "คำสั่ง" ของผู้นำ		

4.5 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คอตเตอร์ (Cotter, 2006) กล่าวถึงขั้นตอนขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กร ให้เข้าใจในความเป็นจริงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ตลอดจนทราบถึงวิกฤติที่องค์กรประสบอยู่ หรือ กำลังจะเผชิญในอนาคต และหาวิธีในเรื่องดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่โอกาสใหม่ ๆ อย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เป็นเรื่องยากของขั้นตอนแรกนี้ คือ ทำอย่างไรที่จะให้คนในองค์กรเห็นความจำเป็นดังกล่าว และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อตนเอง นอกจากนี้ ในการกำหนดความเร่งด่วน ผู้บริหารต้องประเมินสถานการณ์อย่างเหมาะสม กล่าวคือ ไม่มากหรือน้อยกว่าความเป็นจริง ที่เกิดขึ้น ซึ่งคอตเตอร์ (Cotter, 2006) เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่กำลังประสบวิกฤติ อาจโน้มน้าวให้คนในองค์กรเห็นพ้องความ จำเป็นได้ง่าย แต่องค์กรอาจขาดทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง แต่สำหรับองค์กรที่มีฐานะแข็งแกร่งอยู่แล้ว การโน้มน้าวให้คนในองค์กรเห็นพ้องถึงความจำเป็นคงทำได้ยากกว่า แต่องค์กรที่มีทรัพยากรมากพอจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จริงได้

2. สร้างทีมงานนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน แต่คอตเตอร์ (Cotter, 2006) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้จริง ควรมีการจัดตั้งทีมงานนำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยทีมงานนี้ประกอบด้วย กรรมการหรือประธาน หรือผู้จัดการทั่วไประดับแผนก พร้อมด้วย คนในองค์กรระดับต่างๆ จำนวนหนึ่ง ที่มีสัญญาร่วมกันสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ ทีมงานนี้อาจมีการขยายตัวให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเมื่อดำเนินงาน ไปแล้วระยะหนึ่ง ดังนั้น หัวใจสำคัญของทีมงานนี้ คือ การได้รับอำนาจระดับที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้บริหาร และคนในองค์กรในระดับต่างๆ ที่อยู่ภายในทีมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในแนวทางเดียวกัน และทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กำหนดวิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง และทิศทางที่องค์กรจะก้าวเดินไป ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงอยู่นอกเหนือจากแผนงานตามปกติขององค์กร และมีความสำคัญในการป้องกันความสับสนของแนวทางการเปลี่ยนแปลง และป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นเพียงโครงการต่างๆ ที่ไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ส่งผลให้องค์กรเดินผิดทาง และการเปลี่ยนแปลงก็ประสบความสำเร็จล้มเหลวในที่สุด ทั้งนี้ เมื่อทีมงานนำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติหน้าที่ได้ระยะหนึ่งแล้ว ก็จะค่อยๆ พัฒนายุทธศาสตร์ด้านต่างๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั้งองค์กรรับรู้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้บริหารขององค์กรควรสื่อสารผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น การลงไปพูดคุยกับพนักงาน การใช้จดหมายข่าว ที่ปรับโฉมให้น่าสนใจและน่าอ่าน ฯลฯ ทั้งนี้ การสื่อสารดังกล่าวนอกจากจะทำให้ทั้งองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ต่าง ๆ ยังเป็นการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะของคนในองค์กร เพื่อนำมาปรับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงภายในองค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารยังมีความจำเป็นต่อการสร้างความเข้าใจในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่างๆ ต่อคนในองค์กร เช่น การลดขนาดองค์กร เป็นต้น

5. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นในองค์กรได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง คือ การที่คนทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือทิศทางใหม่ๆ ขององค์กร ดังนั้น จึงควรมีการลดอุปสรรคต่างๆ ภายในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องวิสัยทัศน์หรือแนวทางใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ อาจรวมถึงการทำความเข้าใจกับบุคคลต่างๆ เช่น ผู้จัดการหรือผู้มีอำนาจระดับต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจไม่เห็นด้วยกับเรื่องดังกล่าว เพื่อให้บุคคลเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายภายในองค์กร

6. วางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในเวลาอันสั้น เป็นการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในบางด้านที่สามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลาไม่นานนัก เพื่อให้คนในองค์กรเห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น เพื่อสร้างกำลังใจในการดำเนินการตามทิศทางหรือแนวทางใหม่ๆ ซึ่ง คอตเตอร์ (Cotter, 2006) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ในองค์กรอาจต้องใช้เวลาอันยาวนาน ส่งผลให้คนในองค์กรอาจละเลยความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในเวลาอันสั้นจะมีส่วนให้คนในองค์กรรับรู้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่เสมอๆ และทำให้ผู้จัดการ ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ อย่างต่อเนื่องเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้วิสัยทัศน์ต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้นตามไปด้วย

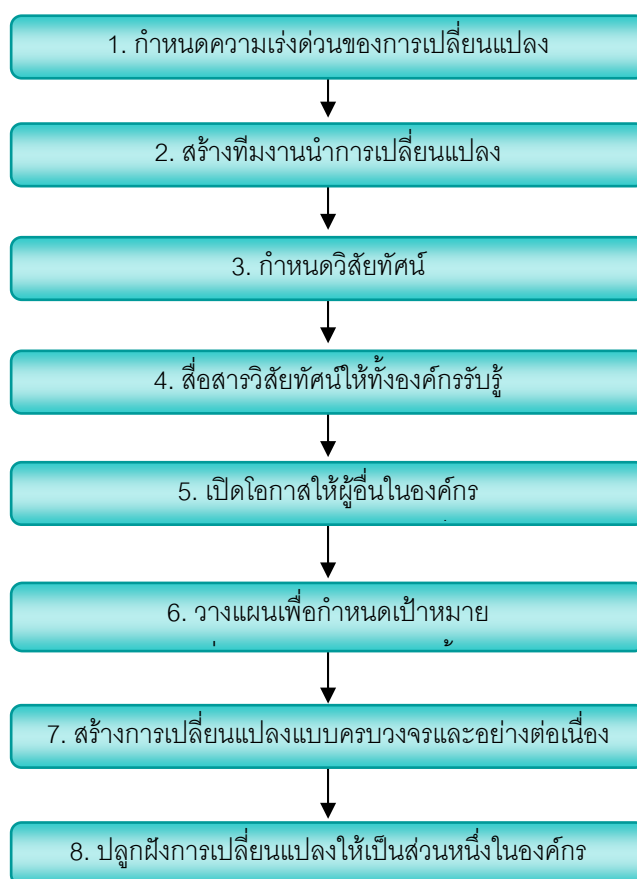
7. สร้างการเปลี่ยนแปลงแบบครบวงจร และอย่างต่อเนื่อง คือ การที่ผู้นำองค์กรใช้ความน่าเชื่อถือ ที่ตนได้รับจากความสำเร็จอันเกิดจากเป้าหมายที่ทำได้ในเวลาอันสั้น มาใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในประเด็นปัญหาที่มีขนาดใหญ่หรือมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจน การยกเครื่ององค์กร เพื่อให้โครงสร้างและระบบต่างๆ ภายในองค์กรให้มีความสอดคล้อง และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ได้

8. ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงให้เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืน ควรทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งใน

วัฒนธรรม บรรทัดฐาน และค่านิยมขององค์กร คอตเตอร์ (Cotter, 2006) เห็นว่า มีปัจจัย 2 อย่างที่จะเป็นส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คือ

8.1 การทำให้คนในองค์กรตระหนักว่าทัศนคติใหม่ๆ หรือรูปแบบใหม่ๆ มีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงาน ภายในองค์กรดีขึ้นจริง

8.2 การทอดเวลาระยะหนึ่ง เพื่อให้ผู้จะขึ้นดำรงตำแหน่งบริหารในรุ่นถัดไปได้มีโอกาสเรียนรู้ เห็นถึงและเข้าใจในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพราะว่าการสืบทอดตำแหน่งภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน กล่าวคือ แม้ว่าคณะบริหารชุดใหม่จะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าคณะบริหารชุดใหม่ขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน



ภาพที่ 22 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ที่มา: คอตเตอร์ (Cotter, 2006)

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

5.1 การจัดการความรู้

5.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

เคอร์มอลลี (Kermally, 2002) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในอย่างสร้างสรรค์และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและองค์กร

โนนากะ และทะเลคุซุอิ (Nonaka and Takeuchi, 2004) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและมีการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร

5.1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาบุคคล องค์กร และประเทศชาติ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้เพื่อนำไปสู่การผลิตและพัฒนานวัตกรรมต่างๆ และเป็นระบบที่ช่วยพัฒนาและเผยแพร่กระบวนการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ยังมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม จึงเกิดการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5.1.3 ประเภทของการจัดการความรู้

ทิวานา (Tiwana, 2002) โนนากะ และทะเลคุซุอิ (Nonaka and Takeuchi, 2004) ได้กล่าวถึงประเภทของความรู้สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit) 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) โดยในแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น ความรู้โดยสัญชาตญาณ (Intuition) ประสบการณ์ (Experience) ความจริงที่เป็นรากฐาน (Ground Truth) ค่านิยม (Value) การตัดสินใจ (Judgment) สมมติฐาน (Assumption) ความเชื่อ (Belief) และสติปัญญา (Intelligence) ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือความเป็นตัวบุคคล ในบริบทของความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะ และเป็นสิ่งที่ยากในการบันทึกให้เป็นแบบแผนที่ชัดเจน เนื่องจากความรู้โดยนัยจะถูกเก็บไว้ในระบบสมองของคน และเป็นองค์ประกอบภายในที่สำคัญในการพัฒนาโดยมีกระบวนการที่ใช้ทดสอบวิธีต่างๆ เห็นจากการปฏิบัติที่เรียกได้ว่าเป็นประสบการณ์ ความชำนาญ กรอบความคิดในตัวบุคคล ค่านิยม การหยั่งรู้ เป็นต้น

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นองค์ประกอบของความรู้ที่สามารถประมวลและถ่ายทอดอยู่ในระบบด้วยภาษาที่เป็นแบบทางการ เช่น เอกสารต่างๆ (Document) ฐานข้อมูล (Database) เว็บไซต์ (Website) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) แผนภูมิ (Chart) ตั๋วหนังสือ สูตร สมการ กฎ ทฤษฎี และอื่นๆ

5.2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดสำหรับองค์ประกอบการจัดการความรู้ การวิจัยครั้งนี้ขอยกแนวคิดด้านองค์ประกอบในการจัดการความรู้ของ วิจารย์ พานิช (2548) ดังนี้แนวคิดด้านองค์ประกอบของการจัดการความรู้มี 10 ด้าน ดังนี้ (1) เป้าหมายของงาน (2) วิธีการกำหนดเป้าหมาย (3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) การค้นคว้าความรู้จากภายนอก (5) คลังความรู้ขององค์กร (6) บุคคลมีทักษะการแลกเปลี่ยน มีเอกลักษณ์ และได้รับการประมวลความรู้ (Sharing, Identity, Codify Knowledge) (7) กระบวนการ (8) วัฒนธรรมองค์กร (9) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 10) การวัดและประเมินผลงาน

ขั้นตอนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 2002) ประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นการคัดเลือกข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Creation) คือการพัฒนาความรู้หรือนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ของความรู้
3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การจัดระบบข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรที่สามารถนำไปใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา
4. การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) หมายถึง เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้างและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยการ ทำเหมืองข้อมูลสามารถทำให้เกิดความเข้าใจความหมายของข้อมูลโดยมีการแบ่งหมวดหมู่ การสรุปใจความสำคัญ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล
5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) หมายถึง เทคนิค วิธีการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และภายในบุคคลที่มีการเคลื่อนย้ายข้อมูลสารสนเทศและความรู้ทั้งที่มีเป้าหมายและไม่มีเป้าหมายในองค์กร

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง (Application and Validation)

หมายถึง การใช้และการประเมินผลความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยความสำเร็จสามารถพิจารณาได้จากความต่อเนื่องและการใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์

5.3 การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ของบุคคล

กลยุทธ์การเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร จะได้มาจากความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งเป็นแง่ของทักษะและพฤติกรรมที่ต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ จุดเริ่มต้นควรจะเป็นการเลือกวิธีการที่ใช้เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาโดยพึงระลึกถึงความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้และการพัฒนา การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้หรือเพิ่มระดับของทักษะที่มีอยู่ ส่วนการพัฒนาเป็นการทำให้สภาพที่เป็นอยู่หรือการทำงานแตกต่างออกไปจากเดิม

กลยุทธ์นี้ครอบคลุมถึงวิธีที่ความต้องการด้านการเรียนรู้จะแสดงออกมา บทบาทของการวางแผนพัฒนาของบุคคลและการเรียนรู้ที่จัดการด้วยตนเอง และการให้ความช่วยเหลือในการเรียนรู้ของบุคคลในรูปแบบของการชี้แนวทาง การสอน ศูนย์แห่งการเรียนรู้ การเป็นพี่เลี้ยง รายวิชาเรียนภาษาภายนอกองค์กร รวมไปถึงรายวิชาที่ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานกลุ่มต่างๆ ด้วย

5.4 แนวคิดการพัฒนาวิธีการเรียนรู้และการทำงาน

การวิน (Garvin, 1993) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งเชี่ยวชาญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้เป็นไปตามความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง” ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วย

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลักการและวิธีการทางด้านคุณภาพ แนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้ ได้แก่

1.1 พึ่งพาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวินิจฉัยปัญหามากกว่าที่จะใช้การคาดเดา ซึ่งเป็นสิ่งที่ เดมิ่ง (Deming, 1996) เรียกว่าวงจรของการ “วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ วางมาตรฐาน” และวิธีการอื่นที่เรียกว่าเป็นเทคนิคในการ “สร้างสมมติฐาน และทดสอบสมมติฐาน”

1.2 ใช้ข้อมูลมากกว่าจะใช้สมมติฐานเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพเรียกว่า “การบริหารโดยใช้ข้อเท็จจริง”

2. การทดลอง กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและทดสอบความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ โดยใช้โปรแกรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (หรือ “ไคเซน Kaizen”) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ด้วยวิธี ที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีความเปิดเผยและเข้าถึงได้ง่าย กระบวนการนี้เรียกว่า “หลักการของ Santayana” ที่ได้มาจากนักปรัชญาชื่อ George Santayana ซึ่งกล่าววลีที่ว่า “คนที่ไม่สามารถจดจำอดีตได้จะต้องกลับไปประสบกับสิ่งเดิมอีก”

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น บางครั้งความเข้าใจที่ลึกซึ้งก็ได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คนๆ หนึ่งอยู่เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ กระบวนการนี้เรียกว่า SIS หรือ “การขโมยความคิดแบบหน้าตาเฉย (Steal Idea Shamelessly)” ส่วนอีกคำที่ได้รับการยอมรับมากกว่าคือ การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีระบบระเบียบในการระบุองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดออกมา และวิเคราะห์ว่าสิ่งที่องค์กรเหล่านั้นทำ สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตนได้หรือไม่

5. การถ่ายโอนความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยการสร้างความเชี่ยวชาญใหม่กับคนหรือด้วยการให้ความรู้ และโปรแกรมการฝึกอบรม โดยที่โปรแกรมการฝึกอบรมนั้นต้องมีความเชื่อมโยงกับการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนด้วย

5.4.1 การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร

กลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรมีเป้าหมายในการพัฒนาขีดความสามารถที่ได้มาจากทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องลงทุนเกี่ยวกับคน เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ตามที่ต้องการและเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ที่มีในองค์กร

แฮร์ริสัน (Harrison อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, แพลโดย ออร์จีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2543) ได้กำหนดหลักการเรียนรู้ขององค์กรไว้ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ความจำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่โน้มน้าวใจได้และมีความสอดคล้องกัน แล้วนำไปสื่อสารกับคนทั้งองค์กรและรักษามันเอาไว้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักต่อความจำเป็นของการคิดเชิงกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กร

2. ความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่เพียงแต่น่าเชื่อถือ แต่ยังเปิดกว้าง และมีความชัดเจนอีกด้วย ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการค้นหาทางเลือก

ของ กลยุทธ์ที่มากขึ้นกว่าเดิม ช่วยส่งเสริมให้เกิดการคิดในแนวราบ (Lateral Thinking) และจะเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้างความรู้ของพนักงาน

3. วิสัยทัศน์และเป้าหมาย บทสนทนาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง การสื่อสาร และการสนทนาล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร

4. การทำทนายให้คนย้อนกลับมาทบทวนสิ่งที่พวกเขาละเลยไปนั้นมีความสำคัญ อย่างยิ่ง

5. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

5.4.2 ทฤษฎีเสริมแรงและแรงจูงใจ

การบริหารจัดการคนในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องใช้ทฤษฎีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theories of Motivation)

สกินเนอร์ (Skinner, 1983) ได้อธิบายคำว่า พฤติกรรม ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ สิ่งที่เกิดขึ้นก่อน (Antecedent) พฤติกรรม (Behavior) ผลที่ได้รับ (Consequence) ซึ่งเขาเรียกย่อๆ ว่า A-B-C โดยทั้ง 3 ประการ จะดำเนินต่อเนื่องกันไป ผลที่ได้รับจะกลับกลายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นก่อนอันนำไปสู่ผลที่ได้รับตามลำดับ ตัวเสริมแรงมี 4 กรณี ดังนี้

1. การเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (ที่พึงพอใจ) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพฤติกรรมซ้ำของบุคคลได้ หรือหมายถึงการให้รางวัล ตอบแทนผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ มากขึ้นด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การเรียนรู้ด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance Learning) หรือการเสริมแรงด้านลบ (Negative Reinforcement) เป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ

3. การทำให้หมดไป (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมาย ในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดการเสริมแรงที่มีผลด้านบวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือเป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรงเกี่ยวกับการกระทำ

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรม เนื่องจากได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน แต่ผู้บริหารอาจใช้วิธีการที่ไม่ใช่พฤติกรรมส่วนตัวเข้ามาแทน

ทฤษฎีแรงจูงใจ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

รีฟ (Reeve, 1996) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง “กระบวนการภายในซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลังและทิศทางโดยพลัง หมายถึง การที่พฤติกรรมนั้นๆ มีเป้าหมายในตัวเองที่จะก้าวไปให้ถึงจุดหมายนั้นๆ”

เฟลด์แมน (Feldman, 1996) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง “กระบวนการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม และควบคุมพฤติกรรมนั้นๆ ของมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต”

คุน (Coon, 1994) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง “พลัง” ซึ่งก่อให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม ทำให้กิจกรรมนั้นคงอยู่ และเป็นตัวชี้วัดว่ากิจกรรมนั้นควรเป็นไปในแนวทางใด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มีพลังและทิศทาง ที่ผลักดันตัวเองไปสู่จุดหมาย

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เชื่อว่าทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยเสนอว่ามีผู้นำ 2 ประเภท

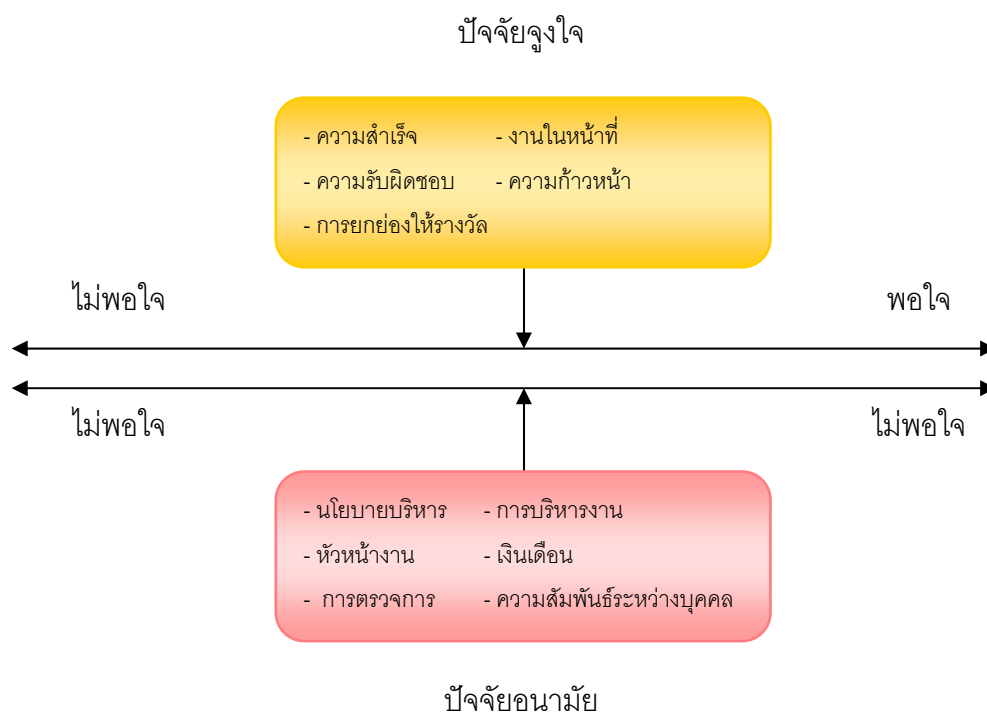
1. ผู้นำแบบ Theory X จะเห็นว่า คนทั่วไปขี้เกียจ ไม่รับผิดชอบ ไม่ฉลาด เชื่อว่าคนจะทำงานมากเท่าที่จำเป็น ผู้นำต้องใช้การนำและการควบคุมอย่างใกล้ชิด จูงใจด้วยระบบของการให้รางวัลและการลงโทษ

2. ผู้นำแบบ Theory Y ผู้นำเชื่อว่าการทำงานด้วยตนเองจะเป็นการจูงใจและควรให้รางวัล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจทำงานหนักโดยไม่ต้องใช้การควบคุม

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) ได้เสนอทฤษฎี 2 ปัจจัยว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมของนโยบายองค์กร การบริหารงาน เงินเดือน การตรวจการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงื่อนไขการทำงาน ถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของคนทำงานจะทำให้รู้สึกไม่พอใจ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานจนถึงความต้องการเจริญเติบโตในงานและพัฒนาจิตใจ



ภาพที่ 23 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ที่มา: ลีวิธ และคณะ (Lewis et. al, 2001: 473)

คูชิ (Quchi, 1981) ได้เสนอทฤษฎี Z ว่าเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในงานจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับบุคคลให้คงอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร โดยเชื่อว่าคุณลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีความสำคัญน้อยกว่าการทำงานเป็นทีมและเห็นพ้องกันในเป้าหมายองค์กร ลักษณะทฤษฎี Z จะมีการจ้างงานระยะยาว การประเมินผลและการส่งเสริมซ้ำ ไม่อยู่ในส่วนของงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ใช้การตัดสินใจและความรับผิดชอบของกลุ่ม และดูแลบุคคลในองค์กรแบบองค์รวมเหล่านี้จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีระดับการปกครองตนเองสูงขึ้นและมีอิสระมากกว่าองค์กรอื่น

สรุป ทฤษฎีเสริมแรงและแรงจูงใจ ทำให้ขับเคลื่อนบุคลากรและองค์กรให้มีแรงผลักดัน ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ

6.1 ประเภทรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้รวบรวมประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบายโดยใช้ปรากฏการณ์ทางภาษา ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) นำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ รูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

คีฟส์ (Keeves, 1988) ให้คำนิยามถึงหลักการในการสร้างรูปแบบดังนี้

1. รูปแบบประกอบด้วยสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบธรรมดาของตัวแปรทั้งหลาย ลักษณะการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร มีทั้งแบบแปรตามกัน และย้อนทางกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการศึกษาขั้นต้น เพราะอาจแสดงให้เห็นความชัดเจนของจุดสำคัญหรือสิ่งที่กำลังค้นหา ดังนั้นในการสร้างรูปแบบต้องแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งแบบแปรตามกันและแบบย้อนทางกันด้วย

2. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดตามมาที่สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกต ประโยชน์ข้อนี้นำไปใช้ในการออกแบบ การทดสอบรูปแบบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าการทดสอบนั้นไม่ได้รับการยอมรับ รูปแบบก็จะถูกปฏิเสธ

3. โครงสร้างของรูปแบบควรแสดงให้เห็นบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้ครอบคลุม เรื่องที่ศึกษา ดังนั้น รูปแบบไม่เพียงแต่ช่วยคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นต่อไปเท่านั้น แต่ยังช่วยในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วย

4. การสร้างรูปแบบเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ จะเป็นส่วนช่วยให้เกิดจินตนาการของแนวคิดใหม่ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ๆ เป็นการขยายสิ่งที่กำลังศึกษา

เมสัน อัลเบิร์ต และเคโดรี (Albert and Khedourri, 1985) ได้เสนอขั้นตอน ในการสร้างรูปแบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง

2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้าง และต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะ ที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่าย

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียง กับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และ ควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่า ผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน

4. การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว ควรสามารถที่จะ นำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่า สำเร็จสมบูรณ์ จนกว่าจะได้รับ ความสนใจและนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มักกระทบจากภายนอก และภายในองค์กรด้วย

6.2 วิธีการทดสอบรูปแบบ

ไอซ์เนอร์ (Eisner, 1976) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมิน โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิโดยให้ความเห็นว่า การวิจัยทางการศึกษาบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วนำมาสรุปผล โดยเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันนั้นต้องเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ จึงได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มิได้เป็นการประเมินที่เน้นสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-Based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบกระบวนการประเมินแบบอิงการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างไม่อย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจยญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขาวิชานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ จริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษา จึงนิยมนำเอาแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่น กระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นไปตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

การพัฒนาารูปแบบเพื่อศึกษาวิจัยขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องที่ศึกษา และวิธีการใช้ให้สอดคล้องกับหลักเหตุและผล และสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา การ

พัฒนารูปแบบที่มีคุณภาพจะต้องเข้าใจถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบองค์ประกอบของรูปแบบ การประเมินรูปแบบที่ดีมีคุณภาพ การนำไปสู่สภาพการณ์ที่ดีในการศึกษาวิจัย จำเป็นต้องอาศัยความรู้จริงตลอดจนความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษที่จะทำการศึกษาก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยใช้รูปแบบ

ตอนที่ 7 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

7.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

7.1.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

การประเมินความต้องการจำเป็นมาจากรากศัพท์ว่า Needs Assessment คำว่า Needs แปลว่า ความต้องการจำเป็น มีความหมาย 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 Needs หมายถึง ความต้องการจำเป็นในรูปของความแตกต่าง มีการวัดโดยให้ผู้ตอบให้ข้อมูล 2 ชุด คือ สภาพที่มุ่งหวัง กับสภาพที่เป็นจริง รูปแบบที่ 2 needs หมายถึง ความต้องการจำเป็น ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นแล้ว ว่ามีความจำเป็น และเป็นประโยชน์ซึ่งจะต้องเสริมให้กับส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น (สุวิมล ว่องวาณิช, 2542: 14)

Assessment ภาษาไทยใช้ว่า การประเมินค่า หรือการตีค่า การประเมินค่า หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปที่สามารถตีความได้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่นำไปสู่การตัดสินใจในการประเมินผล และบราวน์ (Brown, 1976 อ้างถึงใน คมศร วงษ์รักษา, 2540: 13) ให้ความหมายว่า การประเมินค่า หมายถึง กระบวนการในการสังเคราะห์ข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปสู่การประเมินคุณค่าตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป

เมื่อนำคำว่า Needs คือ ความต้องการจำเป็น และ Assessment คือ การประเมินค่ามารวมกันจะได้เป็น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

7.1.2 ประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น

มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2542: 47-55)

1. แบ่งตามช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานขององค์กร แบ่งได้ 2 ประเภท คือ (1) ประเภทการเตรียมการ (Preparatory Type) ซึ่งดำเนินการเมื่อจะวางแผนหรือผลิตผล และ (2) ประเภทย้อนหลัง (Retrospective Type) ดำเนินการเมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติและเกิดผลแล้ว

2. แบ่งตามวิธีการประเมิน แบ่งได้ 4 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นปทัสสถาน (Normative Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่เปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงอยู่กับมาตรฐาน (Standard) (2) ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceived Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดหรือนิยามโดยในทัศนะของผู้ถูกประเมิน (3) ความต้องการจำเป็นที่แสดงออก (Expressed Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่แสดงด้วยจำนวนของกลุ่ม ที่ต้องการได้รับบริการอย่างแท้จริง และ (4) ความต้องการจำเป็นเชิงสัมพัทธ์ (Relative Needs) เป็นความต้องการจำเป็นตามที่วัดจากความแตกต่างของบริการที่ปรากฏอยู่ในพื้นที่ที่ต่างกัน เน้นที่ความแตกต่างระหว่างกลุ่มหรือพื้นที่

3. แบ่งตามแนวคิดความขาดแคลนหรือการแก้ปัญหา แบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน และ (2) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งทดลอง

4. แบ่งตามผลลัพธ์ของการดำเนินงาน แบ่งได้ 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

4.1 ระดับกลาง เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับปัจจัยป้อน (Input) และกระบวนการหรือวิธีการ (Process) และผลผลิตที่เกิดขึ้นโดยทันที (Immediate Products)

4.2 ระดับบรวบยอด เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผลิตผล (Output) หรือบริการ (Services) เป็นความต้องการจำเป็นระดับองค์กร

4.3 ระดับกลยุทธ์ เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นองค์รวม (Holistic Level) โดยรวมความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับผลิตผล (Outputs) ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นระดับบรวบยอดและผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งองค์กรได้ให้บริการที่ส่งผลต่อสังคม

5. แบ่งตามแนวคิดเชิงระบบ แบ่งได้ 3 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เป็นความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (Input) เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ประเภทที่ 2 คือ ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process) ประเภทที่ 3 คือ ความต้องการจำเป็นด้านผลิตผล (Output) และประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการทำงานของผลิตผล นั่นคือ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome) ความต้องการจำเป็นในระดับที่ 3 เป็นความจำเป็นที่แท้จริง

6. แบ่งตามลักษณะข้อมูล แบ่งได้ 2 ประเภท คือ (1) ความต้องการจำเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative Needs) และ (2) ความต้องการจำเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative Needs) ความต้องการจำเป็นเชิงคุณภาพสามารถเก็บข้อมูลได้จากกลุ่มคนจำนวนน้อย ความ

ต้องการจำเป็นเชิงปริมาณเก็บข้อมูลในวงกว้างกว่า ข้อดีที่สามารถสรุปอ้างอิงผลการประเมินไปยังประชากรได้

7. แบ่งตามแหล่งที่มาของข้อมูล แบ่งได้ 2 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็นจริง กับความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ เนื่องจากการใช้ประสบการณ์ การสังเกต หรือความรู้สึกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. แบ่งตามองค์กรผู้รับหรือผู้ให้บริการ แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ และความต้องการจำเป็นระดับตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ไขปัญหา

9. แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นระดับบุคคล (Personal Needs) (2) ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม (Group Needs) และ (3) ความต้องการจำเป็นขององค์กร (Organization Needs)

10. แบ่งตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น แบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Current Needs) และ (2) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs)

11. แบ่งตามขอบเขตการวิจัย แบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ (1) การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุด (Needs Identification) (2) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs Analysis) (3) การกำหนดทางเลือกของการแก้ไขปัญหา (Needs Solution)

7.1.3 รูปแบบการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment Models)

การประเมินความต้องการจำเป็นทำได้หลายแบบ หลายวิธีแตกต่างกันตามประเภทของการประเมินความต้องการจำเป็น และจุดมุ่งหมายของความต้องการจำเป็นที่กำหนดขึ้น รูปแบบหรือโมเดล (Model) และจัดประเภทของโมเดลการประเมินความต้องการจำเป็น แยกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ (คมศร วงศ์รักษา, 2540: 18-21)

1. โมเดลการตัดสินใจ (Decision Making Model)
2. โมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model)

7.1.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินความต้องการจำเป็น แต่เป็นขั้นตอนที่นักประเมินต้องออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นการประเมินความต้องการจำเป็น (Witkin, 1984) เทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ วิธีการเชิงปริมาณยังมีเทคนิควิธีต่างกันตามลักษณะข้อมูลชุดเดียว หรือข้อมูลที่นำมาเปรียบเทียบกันได้ โดยทั่วไปเทคนิควิธีเชิงปริมาณคือ การหาค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index หรือ PNI) ซึ่งมีหลายวิธี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธี Priority Need Index (PNI) แบบปรับปรุง

โดย Priority Need Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$$

เมื่อ I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง

PNI_{modified} คือ ค่า Priority Needs Index แบบปรับปรุง

7.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เป็นเทคนิค การวิจัยอนาคตที่ตอบสนองของจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง ในปัจจุบันเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมจุดเด่นหรือข้อดีของ EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530) การรวมข้อดีทั้งสองเทคนิคนี้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคเป็นอย่างดี โดยหลักการแล้วเทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่างๆ ของ EFR ก็คล้ายกันกับ Delphi เพียงแต่จะมีการปรับปรุงให้มี ความยืดหยุ่น และเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้วหลักการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถาม แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของ Delphi เพื่อที่จะกลั่นกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมักจะทำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทาง

ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเป็นอนาคตภาพ (เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR: ออนไลน์) จากความคิดเห็นของ สดใส ชนะรัตน์ (2544: 33-34) ได้สรุปรูปแบบการใช้เทคนิค EDFR ที่ถูกต้องตามปรัชญาพื้นฐานของการวิจัยอนาคตและถูกต้องตามกระบวนการขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลของเทคนิค EDFR โดยสรุปรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมของเทคนิค EDFR

เทคนิค EDFR	รูปแบบที่ถูกต้อง
1. การกำหนดระยะเวลาในการวิจัย	กำหนดอยู่ใน 4 ช่วง ได้แก่ (1) ช่วงตั้งแต่ 1-5 ปี (Immediate Problem Solving) (2) ช่วงมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี (Shot Range Forecasting) (3) ช่วงมากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี (Middle Range Forecasting) (4) ช่วงตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป
2. การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	คัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ตรงกับจุดเน้นของการวิจัย โดยควรมีผู้เชี่ยวชาญอยู่ใน 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้บริหาร หรือผู้อำนวยการในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบาย (2) กลุ่มนักวิชาการ และ (3) กลุ่มผู้ปฏิบัติ
3. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ไม่กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมหรืออาจใช้เกณฑ์กำหนดให้ไม่ต่ำกว่า 17 คน ขึ้นไปแมคมิลแลน (Macmillan, 1971)
4. การสัมภาษณ์แบบ EDFR	เป็นการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ (1) เป็นแบบเปิด และไม่ชี้นำ (Non-Directive, Open-Ended) (2) เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) คือมีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า (3) ใช้เทคนิคการสรุปประสม (Cumulative Summarization) (4) สัมภาษณ์แบบอนาคตภาพเรียงตามลำดับ 3 แบบ คือ อนาคตภาพทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) อนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario)

ตารางที่ 5 ขั้นตอนการเก็บรวบรวมของเทคนิค EDFR (ต่อ)

เทคนิค EDFR	รูปแบบที่ถูกต้อง
5. จำนวนรอบที่ใช้เก็บข้อมูล	จำนวนตั้งแต่ 2 รอบขึ้นไป โดย EDFR รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และรอบที่ 2, 3,... เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถาม
6. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล	(1) EDFR รอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อสร้างเครื่องมือ ที่เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (2) EDFR รอบที่ 2 เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามที่สร้างขึ้นดังกล่าวกับผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มเดิมนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เป็น ค่าสถิติพื้นฐานบันทึกลงในแบบสอบถามฉบับเดิมแล้ว ส่งแบบสอบถามนั้นป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบอีกครั้ง (3) EDFR รอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบแบบสอบถามฉบับเดิมที่มีค่าสถิติพื้นฐานอยู่ เพื่อยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ (4) นำผลที่วิเคราะห์มาทำการสรุป ยืนยันและรายงานผล
<p>7. ค่าสถิติที่ใช้</p> <p>7.1 ค่าสถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาข้อกระทงแนวโน้มที่เป็นไปได้</p> <p>7.2 ค่าสถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>7.3 ค่าสถิติที่ใช้ เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแนวโน้มที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์</p> <p>7.4 ค่าสถิติของกระทงแนวโน้มและความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการรายงานผล</p>	<p>ค่ามัธยฐาน (Mdn) มีค่า 3.50 ขึ้นไป</p> <p>ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) มีค่าไม่เกิน 1.50 และ/หรือ ค่าฐานนิยมลงด้วย ค่ามัธยฐาน (Mo-Mdn) มีค่าไม่เกิน 1.00</p> <p>ร้อยละ 80 ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์ หรือไม่พึงประสงค์</p> <p>แนวโน้มรอบสุดท้าย มีค่ามัธยฐาน (Mdn) มีค่า 3.50 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (inter quartile range) มีไม่เกิน 1.50 ค่าฐานนิยมลงด้วยค่า มัธยฐาน (Mo-Mdn) มีค่าไม่เกิน 1.00</p>
8. รูปแบบการรายงานผล	รายงานเรียงตามอนาคตภาพ 3 อนาคตภาพ ได้แก่ อนาคตภาพทางบวก อนาคตภาพทางลบ แล้วตามมาด้วยอนาคตภาพ ที่เป็นไปได้มากที่สุด

ที่มา : สดใส ชณะรัตน์ (2544: 33-34)

นอกจากนี้ การประยุกต์เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR สามารถใช้กับการวิจัยธรรมดา ที่ไม่ใช่การวิจัยอนาคตได้ สามารถจะเอาระเบียบวิธีวิจัย EDFR ไปใช้กำหนดนโยบายวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหาได้ และใช้ในการตัดสินใจปัญหาได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้ระเบียบวิธีวิจัย EDFR ศึกษาเรื่องในอดีตได้อีกด้วย (วิโรจน์ สารัตนะ, 2550: ออนไลน์)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิควิธีแบบ EDFR ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพตามสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เพื่อเป็นการได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือมากที่สุดจากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยไม่มีการครอบงำจากผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับอนงคินุช ภูยานนท์ (2544: 104)

7.3 การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยจะนำร่างรูปแบบไปตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เนื่องจากการนำเสนอแนวคิดหรือกระบวนการในการดำเนินการใหม่ๆ หากไม่สามารถนำเสนอแนวคิดหรือสิ่งที่เสนอใหม่นั้นไปทดลองใช้หรือปฏิบัติจริงเพื่อประเมินความถูกต้องเหมาะสมได้ในกระบวนการอุดมศึกษา การประเมิน ตรวจสอบความเหมาะสมเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒินี้ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) ซึ่งการดำเนินการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถือเป็นวิธีการประเมินทางการศึกษาที่เรียกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ วิธีนี้นิยมใช้ในอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินใจหรือวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์นั้น หรือวิชาชีพนั้นๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985) อ้างถึงในอุไรพรรณ เจนวนิชชยานนท์ (2537) ซึ่งผู้วิจัยจะตรวจสอบรูปแบบกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์การเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ (Eisner, 1976: 192-193)

เพื่อแสดงรายละเอียดของทฤษฎี และข้อค้นพบจากงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งงานวิจัยภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตอนี่ 8

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย และจากข้อมูลสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ชัยศึก เกตุทัต (2542: 223) ได้ศึกษาเรื่อง การนำเสนอโครงสร้างระบบอุดมศึกษา ในสังกัดกระทรวงกลาโหมในอนาคต พบว่า ระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหม หลักสูตรที่ใช้บางหลักสูตรมีเนื้อหาสาระไม่ทันสมัย เมื่อเปรียบเทียบกับประมวลความรู้ ซึ่งก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ความไม่สอดคล้องระหว่างการศึกษากับการปฏิบัติภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของกำลังพล ลักษณะการเรียนการสอนและการฝึก เป็นการสื่อสารทางเดียวใช้ครูเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนจะท่องจำเพียงอย่างเดียว ไม่มีการพัฒนาความคิด นอกจากนี้ยังอุปสรรคการศึกษาอุปสรรคเก่า อยู่ในสภาพทรุดโทรมและล้าหลัง โดยเฉพาะห้องสมุดยังขาดหนังสือและเอกสารอ้างอิงทางวิชาการจำนวนมาก ได้กล่าวถึงบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมในอนาคต ควรมีลักษณะของความเป็นเลิศในการเป็นผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ศรีสุภา พิทักษ์วรรณ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์กร แห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ของกลุ่มงานพยาบาล ความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงาน การพยาบาล และการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร การพยาบาลวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานพยาบาล กับความเป็นองค์กร แห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อยู่ในระดับสูง (2) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนายเรืออากาศสู่การเป็น Smart Academy การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษา ความหมาย องค์ประกอบ และลักษณะ Smart Academy โรงเรียนนายเรืออากาศ ตลอดจนสังเคราะห์รูปแบบและศึกษาแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนายเรืออากาศสู่การเป็น Smart Academy การศึกษาความหมาย องค์ประกอบ ลักษณะ และรูปแบบ Smart Academy โรงเรียนนายเรืออากาศ ด้วยการศึกษเอกสารและการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนนายเรืออากาศ

จำนวน 11 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ และการประชุมกลุ่มย่อยกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ กลุ่มนายทหารกรมนักเรียน นายเรืออากาศฯ และนายทหารกองวิชาการทหาร กลุ่มบุคลากร กลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่มนักเรียน นายเรืออากาศ รวมทั้งสิ้น 30 คน และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน

ผลการวิจัยพบว่า Smart Academy หมายถึง สถาบันการศึกษาที่มุ่งปลูกฝัง นักเรียน นายเรืออากาศให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพอากาศที่มีความสง่า เท่ ดี มีความเป็นทหารอากาศอาชีพ (Airmanship) ด้วยบุคลากร ทรัพยากร และการบริหารจัดการที่มี คุณภาพ สมดุล ยืดหยุ่น มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบูรณาการและเชื่อมโยงความรู้และ ประสบการณ์เฉพาะสาขา อันก่อให้เกิดผลผลิตที่ได้รับการยอมรับและเป็นมาตรฐานทั้งด้าน วิชาการและวิชาชีพ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาเติบโต และสามารถดำรง ความเป็นโรงเรียนเหล่าทัพที่ผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพอากาศได้อย่างยั่งยืน รูปแบบ Smart Academy เป็นรูปแบบเชิงมนโฑทัศน์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ทั้ง ระบบ กลไก และทรัพยากร ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นายทหารกรมนักเรียน นายเรืออากาศฯ และครูทหาร นักเรียนนายเรืออากาศ หลักสูตรการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การประกัน คุณภาพ เทคโนโลยี ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวก

แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนายเรืออากาศไปสู่การเป็น Smart Academy ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 7 ประการ คือ (1) การบริหารความรู้ และการเป็นองค์กรเรียนรู้ (2) การประกันคุณภาพการศึกษา (3) แบบเกียรตินิยม (4) การให้นักเรียนนายเรืออากาศเป็น สำคัญ (5) การเป็นมืออาชีพ (6) การฝึกปฏิบัติจริง และ (7) การทำงานเป็นทีม

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการ ความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ การวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับหน่วยงานประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็น (2) การ แสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน (3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ และ บูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (4) การจัดเก็บความรู้ให้ เป็นระบบได้แก่ การกำหนด โครงสร้างความรู้ รวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ (6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งานและหน่วยงาน และ (7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์และองค์ประกอบ ของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) การเรียนรู้

ประกอบด้วย วิธี การเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และระดับ
ทักษะ การเรียนรู้ (2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การ
เตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ การยกย่องชมเชย การให้
รางวัล และโครงสร้างองค์กร (3) คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ (4) เทคโนโลยี
ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับ การเรียนรู้

สอาดจิต เพ็ชรมีศรี (2551) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบเครือข่ายการ
บริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงกลาโหม โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาล กระทรวงกลาโหม โดยดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ (1) ศึกษาสภาพและ
ปัญหาของการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด
กระทรวงกลาโหม (2) ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในด้านเครือข่าย ด้านการจัดการความรู้และ
ด้านการบริหารงานวิชาการ นำผลที่ได้รับจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาสร้างรูปแบบเครือข่าย
การบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมที่
เป็นฉบับร่าง (3) ทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบเครือข่ายการ
บริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม
(4) ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ (5) ได้รูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม และ (6) นำเสนอรูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการ
ตามแนวคิดการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ประชากรในการวิจัย คือ
อาจารย์พยาบาลของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 123 คน เก็บรวบรวมข้อมูล
โดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต และแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์
เนื้อหา แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

รูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการความรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ประกอบด้วย 4
ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) แนวคิดและหลักการ
ของรูปแบบ และ (3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย (1)
ผู้นำและสมาชิก (2) เป้าหมายร่วมของเครือข่าย (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ และ
ทรัพยากร (4) กิจกรรมเครือข่าย และ (5) การบริหารจัดการ โดยทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์
เชื่อมโยงกัน ประสิทธิภาพเครือข่าย คือ (1) การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเครือข่าย (2)

ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสถาบันเครือข่าย และ (3) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์พยาบาล บุคลากรสนับสนุน และนักเรียนพยาบาลศาสตร์ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ แบ่งเป็น แนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 และส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของการใช้รูปแบบ

การทำงานในรูปแบบเครือข่าย สถาบันที่จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายต้องมีนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีแนวทางร่วมกัน และมีทิศทางเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และองค์ประกอบด้านเป้าหมายร่วม สามารถดำเนินการเพียง 1-2 เรื่องก็ได้ตามความพร้อมของสถาบันสมาชิกเครือข่ายที่จะตกลงกัน

8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย และจากข้อมูลสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เจอร์ราส (Gerras, 2002) ได้ศึกษาเรื่องกองทัพกับองค์กรการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายให้เห็นถึงลักษณะขององค์กรเพื่อการเรียนรู้และชี้แนะแนวทางหรือวิธีการให้กับกองทัพเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายที่บรรดานายทหารซึ่งเป็นกำลังหลักในการเปลี่ยนแปลงกองทัพ ผลจากการศึกษาพบว่า ในการพัฒนาดังกล่าวจะสำเร็จได้ต้องมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้รับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน โดยยกตัวอย่างจากผลการศึกษาและสำรวจในหน่วยฝึกและพัฒนาผู้นำของกองทัพบกสหรัฐ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในการพัฒนาผู้นำของกองทัพ จำเป็นต้องเปลี่ยนกองทัพให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นอกจากนั้นผลการศึกษาและสำรวจของ ผลการศึกษาและสำรวจในหน่วยฝึกและพัฒนาผู้นำของกองทัพบกสหรัฐ พบว่าการฝึกผู้นำมักจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกรับและปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาที่ส่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และยังระบุด้วยว่าปัญหาการพัฒนาผู้นำของกองทัพมีสาเหตุเกิดจากการขาดความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชามักจะเคยชินกับการออกคำสั่งภายใต้ความกดดันสูงต่อการรับผิดชอบโดยตรงต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากเบื้องบน จึงต้องออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและคอยดูแลไม่ให้เกิดการปฏิบัติผิดพลาดไปจากคำสั่ง เพื่อให้ภารกิจลุล่วงทำให้ไม่มีการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้การสำรวจยังชี้ให้เห็นสาเหตุอีกส่วนหนึ่ง กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะคิดว่าผู้บังคับบัญชารับไม่ได้ต่อการวิพากษ์วิจารณ์หรือแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่กล้าแสดงปฏิกริยาดังกล่าวทำให้ขาดโอกาสเรียนรู้และฝึกปฏิบัติในการเป็นผู้นำ

ในการที่จะเปลี่ยนกองทัพให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ นั้น จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนที่แนวความคิดของผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ในการประชุม หรือการรายงานติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ โดยต้องสนับสนุนให้การเปิดรับต่อแนวคิดใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับภาพลักษณ์เก่าๆ หรือแนวความคิดเก่าๆ ควรสนับสนุนให้มีการระดมความคิดเห็นพร้อมทั้งให้แสดงเหตุผลเพื่อสนับสนุนได้อย่างเสรี ซึ่ง การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีอำนาจซึ่งนับว่าเป็นส่วนที่ยากที่สุด กล่าวคือผู้มีอำนาจมีควรยึดติดกับอำนาจหรือแสดงอำนาจมากเกินไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็นและแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ในการที่จะพัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ได้นั้นที่สำคัญจะต้องปรับเปลี่ยนธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติและพฤติกรรมของบุคลากร ตั้งแต่บทบาทและการวางตัวของผู้บังคับบัญชา การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาไปจนถึง แนวทางการคัดเลือกบุคลากรให้ประจำในตำแหน่งต่างๆ ภายในกองทัพ เพื่อสนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ รับฟังและยอมรับแนวคิดใหม่ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ควรจัดตั้งแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแสดงความคิดเห็นหรือแนวทางในการพัฒนาองค์กร เช่น จัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือมีการให้รางวัล การเลื่อนขั้นสำหรับบุคคลที่ช่วยแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

ดีเจียโคโม (DiGiacomo, 2003) ได้ศึกษาเรื่องการปรับการบริหารจัดการองค์กร ความรู้สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร การศึกษาในครั้งนี้จะช่วยให้เห็นถึงวิธีการในการพัฒนาองค์กรให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับความต้องการของกระทรวงกลาโหมสหรัฐฯ ตลอดจนให้แนวความคิดในการทำแผนการพัฒนาองค์กรของตนเอง การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยรวบรวมผลงาน เอกสารที่เกี่ยวข้อง กับการวิจัยที่เป็นหนังสือ บทความ หรือจากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากหอสมุด รายงานต่างๆ ตลอดจน เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสำรวจการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นที่ที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานมาเป็นเวลา 28 ปี

ผลการวิจัยพบว่า การถ่ายโอนความรู้ภายในกระทรวงกลาโหมกำลังกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึง การบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรจะสามารถช่วยเจ้าหน้าที่ใหม่ ซึ่งต้องมาปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ที่ยังไม่มีความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และประสบการณ์เทียบเท่าเจ้าหน้าที่เดิม ซึ่งอีกไม่นานก็จะต้องเกษียณหรือปรับลดไปแล้วนั้น สามารถ

ที่จะเพิ่มศักยภาพของตนเองให้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เทียบเท่าเจ้าหน้าที่เดิม ได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว ระบบการจัดการบริหารองค์ความรู้ไม่ใช่เพียงแค่การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะช่วยทำให้การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้สะดวกขึ้น แต่ยังไม่สามารถนำมาช่วยในการจัดระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้ทั้งหมด อันที่จริง ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้อย่างสูงสุด ในการที่จะดึงเอาข้อมูลที่มีในตัวบุคลากรเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้ได้จริงกับองค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตามนับว่าจำเป็นที่จะต้องพยายามพัฒนาเครื่องมือ หรือแนวทางการจัดการกับองค์ความรู้ที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำมาใช้ได้จริง ตรงกับความต้องการ ในปัจจุบัน ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นมาตรการหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถดำเนินแผนกลยุทธ์ในการนำพาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องรู้จักออกแบบและวางแผนที่ดี ในการนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรได้อย่างสูงสุด กลวิธีและกระบวนการที่จะนำมาใช้ในการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเลือกให้สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของตัวองค์ความรู้ ในองค์กรนั้นๆ การจัดการความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องจัดการไปพร้อมๆ กับการจัดการกับความรู้เฉพาะทางขององค์กร

จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมมานำเสนอครั้งนี้ ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัย ในประเทศ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ มีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

มีรายละเอียดเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลจากเอกสาร ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสาร

การศึกษาและวิเคราะห์สาระเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ การประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนเหล่าทัพ และการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2550 ด้านการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบและตัวชี้วัด เพื่อทราบสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย นำมาเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย และนำผลมาสรุปเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาตามแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะ รวมทั้งวิเคราะห์การจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ มีรายละเอียดเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 3 คน

2.2 ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกองต่างๆและอาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 15 ท่าน ผู้อำนวยการกองต่างๆ เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 36 ท่าน และอาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 214 คน รวมทั้งสิ้น 265 คน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งเป็นแบบวิเคราะห์สาระโดยใช้เทคนิควิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ของคริปเพินดอร์ฟ (Krippendorff, 1980) และพรชูลี อาชาวอำรุง (2544) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอัจฉริยะ จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความครอบคลุมของข้อคำถาม และความเป็นปรนัย (objectivity) ตลอดจนความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาและแบบสอบถามรายข้อ (item) ว่าเหมาะสม (1) ไม่เหมาะสม (-1) และไม่แน่ใจ (0) คัดเลือกข้อคำถาม (Cox and Vagars, 1996; Bernnan, 1972; Berk, 1980 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550ข) กรณีที่กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนเป็น 1 และ 0 โดยพิจารณาค่าดัชนี IOC ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ตัดสินรายข้อ (item) ซึ่งจะพิจารณาว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับนิยามปฏิบัติการ พบว่าทุกข้อผ่านเกณฑ์ทั้งหมดจำนวน 35 ข้อ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อประเมินแบบสอบถามด้านความชัดเจนของข้อคำถาม ภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมของแบบสอบถาม ภายหลังจากการทดลองใช้ ได้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาว่าการวัดนั้นให้ผลแน่นอนสม่ำเสมอเสมอคงเส้นคงวา (consistency) เป็นที่มั่นใจหรือเชื่อถือได้ในผลที่ได้นั้นจริง โดยการตรวจสอบความเที่ยงแบบวัดความสอดคล้องภายใน

(internal consistency reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient; α) สำหรับการประเมินความเที่ยงของเครื่องมือครั้งนี้พิจารณาว่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคเป็น 0.9309 ซึ่งมีความมากกว่า 0.5 จึงจะถือว่าใช้ได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งเป็นแบบวิเคราะห์สาระโดยใช้เทคนิควิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ของคริปเพินดอร์ฟ (Krippendorff, 1980) และพรชูลี อาชวอำรุง (2544) โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอัจฉริยะ จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

4.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติขั้นพื้นฐาน สำหรับแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ในการแปลผลคะแนน ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ กิตติยา สีอ่อน (2547: 107) ใช้มาประยุกต์เพื่อการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และ ปัญหา โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศจำแนกตามโรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C

กลุ่มตัวอย่าง	โรงเรียน เหล่าทัพ A		โรงเรียน เหล่าทัพ B		โรงเรียน เหล่าทัพ C		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	ผู้บริหารระดับสูงโรงเรียนเหล่าทัพ	5	5	5	5	5	5	15
ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	15	15	10	10	11	11	36	36
อาจารย์	371	80	214	67	214	67	799	214
	รวม						850	265

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

มีรายละเอียดเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกองต่างๆ และอาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 15 ท่าน ผู้อำนวยการกองต่างๆ เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 36 ท่าน และอาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 214 คน รวมทั้งสิ้น 265 คน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยซึ่งแบบสอบถามชุดเดียวกับขั้นตอนที่ 1

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

3.1 แบบวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งเป็นแบบวิเคราะห์สาระโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ สาระ (Content Analysis) ของคริปเพินดอร์ฟ (Krippendorff, 1980) และพรซูลี อาซวอร่า (2544)

3.2 แบบสอบถามสำหรับนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ต่างประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547-2552 ได้แก่ โรงเรียนแยกเหล่าทัพในประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียน รวมเหล่าทัพ ในประเทศออสเตรเลียและประเทศญี่ปุ่น เพื่อต้องการทราบสภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ ในประเด็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร การบริหารงานทั่วไป และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และ การบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยมีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดให้เติมข้อความในช่องว่าง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์โครงสร้างการจัดการศึกษา ของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศจากเอกสาร และการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

4. 2 แบบสอบถามสำหรับนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ต่างประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547-2552 วิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติขั้นพื้นฐาน สำหรับแบบสอบถามที่มี ลักษณะเป็นประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ในการแปลผลคะแนน ผู้วิจัยนำระดับคะแนนที่ กิตติยา สีอ่อน (2547: 107) ใช้มา ประยุกต์เพื่อการแปลความหมาย ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียน เหล่าทัพในประเทศไทย

มีรายละเอียดเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลจากเอกสาร ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสาร

การศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย บทความ และสังเคราะห์เอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ประชากร

การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชน ที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีคุณธรรม เน้นกลยุทธ์การบริหารจัดการตามสถานการณ์และแนวคิดองค์กรอัจฉริยะและเป็นองค์กรชั้นนำในปัจจุบัน จำนวน 6 คน มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้จัดการธุรกิจบริการของบริษัทภาคเอกชนและดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Review) และเป็นการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3. เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ประกอบด้วย

3.1 แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี งานวิจัย บทความ และสังเคราะห์เอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3.2 แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีคุณธรรม เน้นกลยุทธ์การบริหารจัดการตามสถานการณ์และแนวคิดองค์กรอัจฉริยะและเป็นองค์กรชั้นนำในปัจจุบัน โดยนำรายงานผลการปฏิบัติงานของบริษัท รวมทั้งการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะต่างประเทศมาเป็นเนื้อหาเพื่อกำหนดโครงสร้างของเนื้อหา

เมื่อสร้างแบบสัมภาษณ์เสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dependent Interview) ดังนี้

1) ติดต่อนัดหมายกับผู้ให้สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ

2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พร้อมประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ไปยังหน่วยงานของผู้ที่ต้องการสัมภาษณ์

3) ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมาย

4) นำผลการสัมภาษณ์และนำแนวคิดที่ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์กรอัจฉริยะมาวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ 3) การจัดการความรู้ในองค์กร 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 6) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย ในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน รายชื่อตามภาคผนวก ก

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สาระ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ส่วนต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์สาระจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย บทความ และสังเคราะห์เอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.2 การวิเคราะห์สาระจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

มีรายละเอียดเกี่ยวกับ ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากร

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ได้แก่

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของกองทัพไทยสังกัดหน่วยการศึกษาหรือฝ่ายอำนวยการ ผู้สำเร็จการศึกษาดุษฎีบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยทหารต่างประเทศ และผู้ที่เป็นคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 23 คน

1.2 กลุ่มนักวิชาการ ที่เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในองค์กรภาครัฐ และเอกชน ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการและการจัดองค์กร หรือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการศึกษาในองค์กร เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 6 คน

1.3 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีคุณธรรม เน้นกลยุทธ์การบริหารจัดการตามสถานการณ์และแนวคิดองค์กรอัจฉริยะและเป็นองค์กรชั้นนำในปัจจุบัน เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1 สำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้จากแนวทางสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 31 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Review) ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ชุดที่ 2 แบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 สร้างขึ้นโดยมีการจัดระบบและโครงสร้างคำถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีคำถามที่ดีโดยมีจำนวนที่เหมาะสมแสดงโครงสร้างอย่างชัดเจนพอสมควร เพื่อให้ผู้ตอบมองเห็นภาพในการให้ข้อมูล ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวมของแนวโน้มและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รูปแบบคำถามที่ใช้จึงกำหนดระดับความเห็นจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยแทนค่าด้วยตัวเลขจาก 5 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ

ชุดที่ 3 แบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาจากแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ค่าของคำตอบที่ได้ทางสถิติ และปรับแก้ไขคำถามที่ไม่ชัดเจนให้ตรงประเด็นมากขึ้น โดยในชุดที่ 3 ได้เพิ่มการแสดงตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้เชี่ยวชาญและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในแต่ละข้อ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้เชี่ยวชาญใช้ในการพิจารณา ตัดสินใจในการตอบแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3 รวมทั้งขอให้เพิ่มเติมเหตุผล ในกรณีที่คำตอบของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่ม

แบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้นผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่เป็นประเด็นคำถามปลายเปิดในรอบแรกและนำเสนอสรุปสาระสำคัญด้วยเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันหรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์ทุกครั้งตามประเด็นหรือเมื่อ

เสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบกับเทปบันทึกเสียงและการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ได้

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1) ติดต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม อธิบายรายละเอียดการวิจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลาสัมภาษณ์

2) สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามวันเวลาที่นัดหมาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคล ทั้งการสัมภาษณ์โดยตรง โดยมีเอกสารประกอบและบันทึกเทป การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีแนวคำถามให้ผู้ให้ข้อมูล เพื่อจะได้เตรียมตัวล่วงหน้า

3) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุป วิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 2

4) นำแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 2 ที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ โดยการนำส่งด้วยตนเอง และนำส่งทางไปรษณีย์ และใช้โทรศัพท์ติดตามภายหลังจากที่ส่งไป 1 สัปดาห์ พร้อมแจ้งวันที่จะขอแบบสอบถามคืน หลังจากนั้น 2 สัปดาห์จะเริ่มติดตามแบบสอบถามคืน โดยการไปรับเอง และให้ผู้เชี่ยวชาญส่งกลับทางไปรษณีย์

5) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 มาหาค่ามัธยฐานฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 3

6) นำแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 3 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ หลังจากนั้นประมาณ 2 สัปดาห์ จึงติดตามแบบสอบถามคืน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลนำมาเขียนเป็นความเรียง

7) นำผลสรุปที่ได้มาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด โดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ โดยการแจกแจงความถี่ค่าร้อยละและวิเคราะห์ความคิดเห็นเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้

การเป็นองค์การวิจัย จากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 ด้วยการสรุปวิเคราะห์และนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert Scale ดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 จัดส่งแบบสอบถามด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีกรอบหนึ่ง เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมา ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้ง และสรุปอภิปรายตามกระบวนการวิจัย โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median) ที่คำนวณได้มีความหมายดังนี้

- 1) ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด
- 2) ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 ถึง 2.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อความนั้นในระดับน้อย
- 3) ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 ถึง 3.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อความนั้นในระดับพอสมควร
- 4) ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50 ถึง 4.49 หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อความนั้นในระดับมาก
- 5) ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 ขึ้นไป หมายความว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่อข้อความนั้นในระดับมากที่สุด

ในส่วน of ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) ผู้วิจัยหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ของข้อความมีค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่า ทรรศนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน แต่ถ้ามีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ทรรศนะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ความแตกต่างระหว่างมัธยฐาน (Median) กับฐานนิยม (Mode)

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินข้อความที่มีความแตกต่างกันระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ไม่เกิน 1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อความนั้น

ผู้วิจัยนำข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นที่มีต่อผลการคำนวณได้ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มีความสอดคล้องในแต่ละข้อความจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าฐานนิยม (Mode) ลบด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1 ตามแนวทางการเน้นแนวโน้มที่เป็นไปได้สูงของ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2536) จากนั้นผู้วิจัยนำข้อความนั้นมาประกอบการร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ เพื่อพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมสำหรับรูปแบบองค์กรอัจฉริยะ จะเลือกข้อความที่มีค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และควอไทล์ที่ 3 ถึง ควอไทล์ที่ 1 น้อยกว่า 1.50

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

มีรายละเอียดเกี่ยวกับ ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากร

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 21 ท่าน เพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนนายเรือ ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 12 ท่าน เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1– 5 มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิองค์กรทางทหารและนักวิชาการพิจารณา หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณา

3.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำแบบสอบถามและเอกสารประกอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 ท่าน ตรวจสอบรูปแบบในด้านองค์ประกอบของรูปแบบ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และความชัดเจนของภาษา และนำผลการตรวจสอบมาประเมินดัชนีความสอดคล้องที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 3 ระดับ โดยให้ค่าน้ำหนักคะแนนของความเหมาะสม ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 อ้างถึงใน ขนิษฐา ทรงจักรแก้ว, 2552)

มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น	+1
มีความคิดเห็นว่า ไม่แน่ใจ	ให้คะแนนเป็น	0
มีความคิดเห็นว่า ไม่เห็นด้วย	ให้คะแนนเป็น	-1

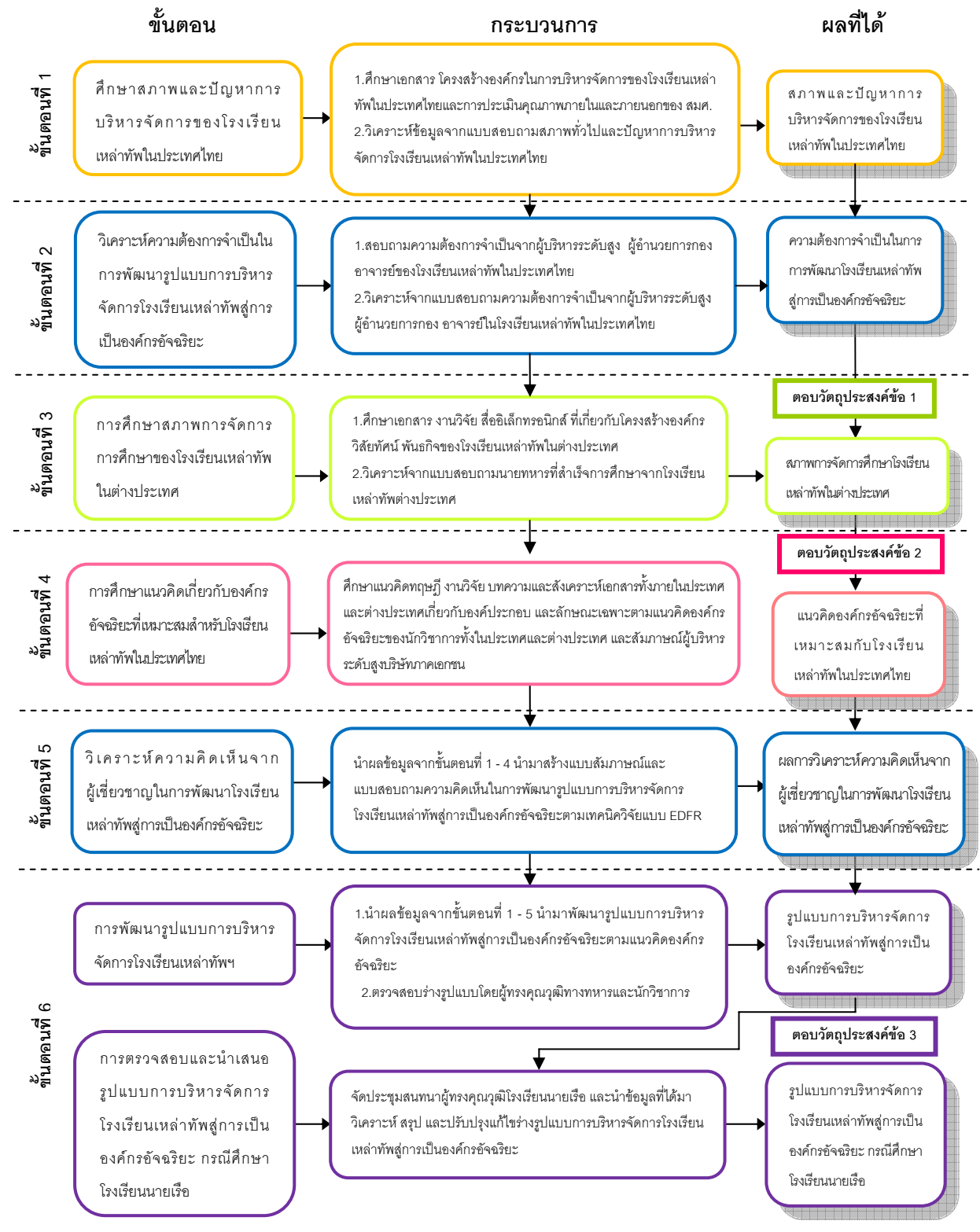
และใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) เป็นเกณฑ์การพิจารณาคำนวณดัชนีค่าความสอดคล้องได้จากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC	หมายถึง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
R	หมายถึง	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
N	หมายถึง	จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากข้อที่ 2 มาตรวจสอบและพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ โดยใช้วิธีการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยการจัดประชุมที่โรงเรียนนายเรือ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในบริบทที่สอดคล้องกับโรงเรียนนายเรือ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกองต่างๆ และอาจารย์กองต่างๆ ของโรงเรียนนายเรือ จำนวน 12 ท่าน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะฯ

จากขั้นตอนการดำเนินการข้างต้น สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 24 ดังนี้



ภาพที่ 24 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งจำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

ตอนที่ 6 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะและการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ในตอนต้นที่ 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2550 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกโดย สมศ. ประจำปีการศึกษา 2550

มาตรฐาน	โรงเรียนเหล่าทัพ		
	A	B	C
มาตรฐานที่ 1 คุณภาพบัณฑิต	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดี ($\bar{x} = 4.33$)	ดี ($\bar{x} = 4.40$)
มาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์	พอใช้ ($\bar{x} = 2.50$)	พอใช้ ($\bar{x} = 3.40$)	พอใช้ ($\bar{x} = 3.40$)
มาตรฐานที่ 3 การบริการวิชาการ	ดีมาก ($\bar{x} = 4.75$)	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดี ($\bar{x} = 4.45$)
มาตรฐานที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)
มาตรฐานที่ 5 การพัฒนาสถาบันและบุคลากร	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดี ($\bar{x} = 4.44$)	ดี ($\bar{x} = 4.22$)
มาตรฐานที่ 6 หลักสูตรและการเรียนการสอน	ดี ($\bar{x} = 4.00$)	ดี ($\bar{x} = 3.89$)	ดี ($\bar{x} = 4.10$)
มาตรฐานที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)	ดีมาก ($\bar{x} = 5.00$)
รวม	ดีมาก ($\bar{x} = 4.56$)	ดี ($\bar{x} = 4.44$)	ดี ($\bar{x} = 4.37$)

จากตารางที่ 8 พบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพประจำปีการศึกษา 2550 เมื่อจำแนกตามโรงเรียนเหล่าทัพพบว่า โรงเรียนเหล่าทัพ A ในมาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานที่ 3 การบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มาตรฐานที่ 5 การพัฒนาสถาบันและบุคลากร และมาตรฐานที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00, 4.75, 5.00, 5.00$ และ 5.00 ตามลำดับ) ส่วนมาตรฐานที่ 6 หลักสูตรและการเรียนการสอนมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00$) และมาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 2.50$)

โรงเรียนเหล่าทัพ B ในมาตรฐานที่ 3 การบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมาตรฐานที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00, 5.00$ และ 5.00 ตามลำดับ) ส่วนมาตรฐานที่ 1 คุณภาพบัณฑิต มาตรฐานที่ 5 การพัฒนาสถาบันและบุคลากร และมาตรฐานที่ 6 หลักสูตรและการเรียนการสอน อยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.33, 4.44$ และ 3.89 ตามลำดับ) และมาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 2.40$)

โรงเรียนเหล่าทัพ C ในมาตรฐานที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมาตรฐานที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00$ และ 5.00 ตามลำดับ) ส่วนมาตรฐานที่ 1 คุณภาพบัณฑิต มาตรฐานที่ 3 การบริการวิชาการ มาตรฐานที่ 5 การพัฒนาสถาบันและบุคลากร มาตรฐานที่ 6 หลักสูตรและการเรียนการสอน มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.40, 4.45, 4.22$ และ 4.10 ตามลำดับ) และมาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 3.40$)

ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C ทั้งสามแห่งในมาตรฐานที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและมาตรฐานที่ 7 ระบบประกันคุณภาพ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ($\bar{X} = 5.00, 5.00$ และ 5.00 ตามลำดับ) ส่วนมาตรฐานที่ 6 หลักสูตรและการเรียนการสอน มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 4.00, 3.89$ และ 4.10 ตามลำดับ) และมาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{X} = 2.50, 3.40$ และ 3.40 ตามลำดับ)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการ โรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

2.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ใน 3 โรงเรียนเหล่าทัพ ได้แก่ โรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B และโรงเรียนเหล่าทัพ C

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโรงเรียนเหล่าทัพอากาศ จำนวน 262 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กับคืนทั้งสิ้น 254 ฉบับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 9

สถานภาพ	โรงเรียนเหล่าทัพ						รวม	
	เหล่าทัพ A		เหล่าทัพ B		เหล่าทัพ C		จำนวน	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
เพศ								
ชาย	101	87.00	63	97.00	64	88.00	228	90.00
หญิง	15	13.00	2	3.00	9	12.00	26	10.00
รวม	116	100.00	65	100.00	73	100.00	254	100.00
ตำแหน่ง								
ผู้บริหารระดับสูง	14	12.00	11	17.00	14	19.00	39	15.00
บุคลากรทางการศึกษา	102	88.00	54	83.00	59	81.00	215	85.00
รวม	116	100.00	65	100.00	73	100.00	254	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 254 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 228 คน (ร้อยละ 90.00) โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนเหล่าทัพ A จำนวน 116 คน รองลงมาคือ โรงเรียนเหล่าทัพ C จำนวน 73 คน และโรงเรียนเหล่าทัพ B จำนวน 65 คน ตามลำดับ ซึ่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 215 คน (ร้อยละ 85.00) และเป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 39 คน (ร้อยละ 15.00)

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูง บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ผู้วิจัยจำแนกผลการวิเคราะห์แยกเป็นโรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B และโรงเรียนเหล่าทัพ C และโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวมดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 10 สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์			
1.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	4.12	0.91	มาก
1.2 บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.46	1.05	ปานกลาง
1.3 ผู้บัญชาการโรงเรียนเน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.94	มาก
1.4 โรงเรียนเหล่าทัพสามารถดำเนินการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.92	มาก
1.5 ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทางการศึกษาได้มีพันธะสัญญาร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.62	0.97	มาก
1.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.41	1.03	ปานกลาง
1.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข	3.29	1.06	ปานกลาง
1.8 การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเอง	4.67	0.72	มากที่สุด
รวม	3.77	0.95	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเองอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมาคือผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือโรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

ตารางที่ 11 สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. โครงสร้างองค์กร			
2.1 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.59	1.04	มาก
2.2 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว	3.16	1.05	ปานกลาง
2.3 โครงสร้างการบริหารเอื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.14	1.04	ปานกลาง
2.4 โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา	3.21	1.03	ปานกลาง
2.5 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลากรที่อยู่ต่างสายงาน	3.10	1.02	ปานกลาง
2.6 โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย	3.25	0.98	ปานกลาง
รวม	3.24	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) รองลงมา คือ โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลากรที่มีอยู่ต่างสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$)

ตารางที่ 12 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้			
3.1 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ	3.68	0.94	มาก
3.2 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก	3.79	0.83	มาก
3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป	3.41	0.97	ปานกลาง
3.4 มีการจัดการความรู้/สารสนเทศ ข้อมูลความรู้ภายนอก การเตรียมความรู้ไว้ในกระบวนการ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ และสร้างความรู้ใหม่	3.44	0.91	ปานกลาง
3.5 โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันที่	3.40	1.03	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	3.67	0.98	มาก
3.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.73	0.99	มาก
3.8 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลประเมินย้อนกลับแก่หน่วยรับผิดชอบไปปรับปรุงแก้ไข	3.52	1.08	มาก
รวม	3.58	0.97	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับ นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$)

ตารางที่ 13 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. การบริหารวิชาการ			
4.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี	4.07	0.85	มาก
4.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีการประเมินผลหลักสูตรทุกปี	3.82	1.08	มาก
4.3 หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ	3.88	0.9	มาก
4.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.83	1	มาก
4.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษามาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกปี	3.52	1.06	มาก
4.6 อาจารย์ผู้สอนมีผลงานวิชาการเช่นงานวิจัยเอกสารการสอนเพิ่มมากขึ้น	3.66	0.94	มาก
4.7 โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ	3.02	1.07	ปานกลาง
4.8 บุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.45	0.92	ปานกลาง
4.9 บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	3.58	0.92	มาก
4.10 บุคลากรทางการศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้อการสอนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.58	0.86	มาก
4.11 บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถใช้ ICTs (Information and Communication Technologies) เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคมได้เต็มศักยภาพ	3.61	0.83	มาก
4.12 บุคลากรทางการศึกษามีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติและการสอนงานจากรุ่นที่อาวุโสสูงกว่าสู่รุ่นที่อาวุโสน้อยกว่า	3.67	0.98	มาก
4.13 โรงเรียนเหล่าทัพนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการโดยใช้จัดทำข้อสอบและผลิตสื่อการเรียนการสอนวิชาต่างๆ เป็นต้น	3.72	0.85	มาก
4.14 โรงเรียนเหล่าทัพสร้างบรรยากาศทางวิชาการ โดยจัดทำศูนย์วิชาการ จัดแหล่งเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.39	0.99	ปานกลาง
รวม	3.63	0.64	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$) รองลงมาคือ หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.88$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องของการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.02$)

ตารางที่ 14 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. การบริหารงบประมาณ			
5.1โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	3.22	1.1	ปานกลาง
5.2โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ	3.23	1.12	ปานกลาง
5.3โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา	3.44	0.9	ปานกลาง
5.4โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน	3.68	1	มาก
5.5โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน	3.91	0.91	มาก
5.6โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายนอกโรงเรียน	3.24	1.01	ปานกลาง
รวม	3.45	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพ มีการจัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.22$)

ตารางที่ 15 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
6.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา	3.11	1.12	ปานกลาง
6.2 การบริหารบุคลากรการศึกษามีระบบการประเมินที่เป็นคุณธรรม	3.25	1.08	ปานกลาง
6.3 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน	3.82	0.81	มาก
6.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.50	0.84	มาก
6.5 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.46	1.06	ปานกลาง
6.6 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา	3.46	1.01	ปานกลาง
รวม	3.43	0.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพ มีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทาง ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$)

ตารางที่ 16 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ A

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร			
7.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	4.01	0.83	มาก
7.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.96	0.89	มาก
7.3 นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.87	1.15	ปานกลาง
7.4 โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา	2.71	1.27	ปานกลาง
7.5 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.79	0.96	มาก
7.6 บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านนี้	3.66	0.88	มาก
7.7 โรงเรียนเหล่าทัพเน้นการฝึกปฏิบัติและวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม	2.90	1.09	ปานกลาง
7.8 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนทหารเป็นประจำ	3.62	0.96	มาก
รวม	3.44	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71$)

ในส่วนต่อไปจะนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ดังรายละเอียดในตารางที่ 17 – 23

ตารางที่ 17 สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์			
1.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	3.97	1.06	มาก
1.2 บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	2.98	1.18	ปานกลาง
1.3 ผู้บัญชาการโรงเรียนเน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง	3.62	1.17	มาก
1.4 โรงเรียนเหล่าทัพสามารถดำเนินการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.32	0.94	ปานกลาง
1.5 ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทางการศึกษาได้มีพันธะสัญญา ร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.48	1.03	ปานกลาง
1.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.40	0.95	ปานกลาง
1.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข	2.97	0.97	ปานกลาง
1.8 การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศ มอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเอง	4.51	0.83	มากที่สุด
รวม	3.53	1.02	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศ มอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเองอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาคือ ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผัน โดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$)

ตารางที่ 18 สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. โครงสร้างองค์กร			
2.1 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	2.83	1.11	ปานกลาง
2.2 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบะ แคลล่องตัว	2.85	1.08	ปานกลาง
2.3 โครงสร้างการบริหารเอื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	2.88	1.05	ปานกลาง
2.4 โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา	3.09	1.04	ปานกลาง
2.5 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน	2.82	1.04	ปานกลาง
2.6 โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย	3.12	1.05	ปานกลาง
รวม	2.93	1.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 18 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) รองลงมา คือ โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โครงสร้างการบริหารมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างสายงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$)

ตารางที่ 19 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้
ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้			
3.1 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ	2.92	1.04	ปานกลาง
3.2 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก	3.32	1.03	ปานกลาง
3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป	2.97	1.1	ปานกลาง
3.4 มีการจัดการความรู้/สารสนเทศ ข้อมูลความรู้ภายนอก การเตรียมความรู้ไว้ในกระบวนการ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ และสร้างความรู้ใหม่	3.22	1.04	ปานกลาง
3.5 โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที่	2.85	1.03	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	3.22	1.26	ปานกลาง
3.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.48	1.17	ปานกลาง
3.8 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลประเมินย้อนกลับแก่หน่วยรับผิดชอบไปปรับปรุงแก้ไข	3.42	1.18	ปานกลาง
รวม	3.17	1.11	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลประเมินย้อนกลับแก่หน่วยรับผิดชอบไปปรับปรุงแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตได้อย่างทัน่วงที่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$)

ตารางที่ 20 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
4. การบริหารวิชาการ			
4.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี	3.66	0.94	มาก
4.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีการประเมินผลหลักสูตรทุกปี	3.63	1.18	มาก
4.3 หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ	3.72	0.94	มาก
4.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.68	1.09	มาก
4.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษามาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกปี	3.26	1.09	ปานกลาง
4.6 อาจารย์ผู้สอนมีผลงานวิชาการเช่นงานวิจัยเอกสารการสอนเพิ่มมากขึ้น	3.14	0.98	ปานกลาง
4.7 โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ	2.80	1.12	ปานกลาง
4.8 บุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.32	0.92	ปานกลาง
4.9 บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	3.38	0.95	ปานกลาง
4.10 บุคลากรทางการศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้อาจารย์สอนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.31	0.93	ปานกลาง
4.11 บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถใช้ ICTs (Information and Communication Technologies: เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม) ได้เต็มศักยภาพ	3.28	0.86	ปานกลาง
4.12 บุคลากรทางการศึกษามีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติและการสอนงานจากรุ่นที่อาวุโสสูงกว่าสู่รุ่นที่อาวุโสน้อยกว่า	3.51	0.92	มาก
4.13 โรงเรียนเหล่าทัพนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการโดยใช้จัดทำข้อสอบและผลิตสื่อการเรียนการสอนวิชาต่างๆ เป็นต้น	3.54	0.95	มาก
4.14 โรงเรียนเหล่าทัพสร้างบรรยากาศทางวิชาการ โดยจัดทำศูนย์วิชาการ จัดแหล่งเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2.88	0.99	ปานกลาง
รวม	3.36	0.99	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของ เหล่าทัพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.80$)

ตารางที่ 21 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. การบริหารงบประมาณ			
5.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	2.63	0.98	ปานกลาง
5.2 โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.51	1.03	ปานกลาง
5.3 โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา	3.23	0.95	ปานกลาง
5.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน	3.75	0.95	มาก
5.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน	3.02	1.07	ปานกลาง
5.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายนอกโรงเรียน	2.58	1.07	ปานกลาง
รวม	2.95	1.01	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) และค่า

เฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.51$)

ตารางที่ 22 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
6.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา	2.92	1.09	ปานกลาง
6.2 การบริหารบุคลากรการศึกษามีระบบการประเมินที่เป็นคุณธรรม	3.06	1.09	ปานกลาง
6.3 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน	3.58	0.93	มาก
6.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.43	0.93	ปานกลาง
6.5 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.22	1.15	ปานกลาง
6.6 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา	3.14	1.14	ปานกลาง
รวม	3.23	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพ มีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$)

ตารางที่ 23 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ B

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร			
7.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.77	0.98	มาก
7.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.80	0.97	มาก
7.3 นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.32	1.08	น้อย
7.4 โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา	2.42	0.98	น้อย
7.5 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.45	1.05	ปานกลาง
7.6 บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านนี้	3.51	0.94	มาก
7.7 โรงเรียนเหล่าทัพเน้นการฝึกปฏิบัติและวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม	2.83	1.23	ปานกลาง
7.8 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนทหารเป็นประจำ	3.14	1.1	ปานกลาง
รวม	3.15	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$)

ในลำดับต่อไปจะนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ดังรายละเอียดในตารางที่ 24 - 30

ตารางที่ 24 สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์			
1.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	3.97	1.12	มาก
1.2 บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.58	1.14	มาก
1.3 ผู้บัญชาการโรงเรียนเน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง	3.60	1.18	มาก
1.4 โรงเรียนเหล่าทัพสามารถดำเนินการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.23	0.98	ปานกลาง
1.5 ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทางการศึกษาได้มีพันธะสัญญาร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.49	1.04	ปานกลาง
1.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.30	1.14	ปานกลาง
1.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข	2.97	1.09	ปานกลาง
1.8 การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศไทยมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเอง	4.40	0.97	มาก
รวม	3.57	1.08	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศไทยมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเองอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) รองลงมา คือ ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$)

ตารางที่ 25 สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. โครงสร้างองค์กร			
2.1 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	2.95	1.32	ปานกลาง
2.2 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว	2.89	1.17	ปานกลาง
2.3 โครงสร้างการบริหารเอื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	2.93	1.08	ปานกลาง
2.4 โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา	2.99	1.1	ปานกลาง
2.5 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน	3.10	1.12	ปานกลาง
2.6 โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย	3.10	1.12	ปานกลาง
รวม	2.99	1.15	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านโครงสร้างองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และโครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วยอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมา คือ โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือโครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว ($\bar{X} = 2.89$)

ตารางที่ 26 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้			
3.1 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ	2.84	1.07	ปานกลาง
3.2 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก	3.30	1.02	ปานกลาง
3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการมาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป	2.96	1.09	ปานกลาง
3.4 มีการจัดการความรู้/สารสนเทศ ข้อมูลความรู้ภายนอก การเตรียมความรู้ไว้ในกระบวนการ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ และสร้างความรู้ใหม่	2.95	1.04	ปานกลาง
3.5 โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันทั่วทั้งที่	2.86	1.03	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	3.05	1.19	ปานกลาง
3.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.60	1.06	มาก
3.8 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลประเมินย้อนกลับแก่หน่วยรับผิดชอบไปปรับปรุงแก้ไข	3.10	1.13	ปานกลาง
รวม	3.08	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 26 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) รองลงมา คือ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวกอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่

สุดคือ มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการ และการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84$)

ตารางที่ 27 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. การบริหารวิชาการ			
4.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี	4.49	0.73	มาก
4.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีการประเมินผลหลักสูตรทุกปี	3.66	1.18	มาก
4.3 หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ	3.79	1	มาก
4.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.53	1.00	มาก
4.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษามาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกปี	3.18	1.12	ปานกลาง
4.6 อาจารย์ผู้สอนมีผลงานวิชาการ เช่น งานวิจัย เอกสารการสอนเพิ่มมากขึ้น	3.25	0.95	ปานกลาง
4.7 โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ	2.63	1.11	ปานกลาง
4.8 บุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.45	0.85	ปานกลาง
4.9 บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	3.75	0.86	มาก
4.10 บุคลากรทางการศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้อการสอนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.42	0.88	ปานกลาง
4.11 บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถ ICTs (Information and Communication Technologies: เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคมได้เต็มศักยภาพ)	3.53	0.77	มาก
4.12 บุคลากรทางการศึกษามีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติและการสอนงานจากรุ่นที่อาวุโสสูงกว่าสู่รุ่นที่อาวุโสน้อยกว่า	3.64	0.93	มาก
4.13 โรงเรียนเหล่าทัพนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการโดยใช้จัดทำข้อสอบและผลิตสื่อการเรียนการสอนวิชาต่างๆ เป็นต้น	3.48	0.94	ปานกลาง
4.14 โรงเรียนเหล่าทัพสร้างบรรยากาศทางวิชาการ โดยจัดทำศูนย์วิชาการจัดแหล่งเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2.85	1.01	ปานกลาง
รวม	3.48	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 27 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพที่มีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องของการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.63$)

ตารางที่ 28 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. การบริหารงบประมาณ			
5.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	2.48	1.23	น้อย
5.2 โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.52	1.19	ปานกลาง
5.3 โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา	3.26	1.14	ปานกลาง
5.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน	3.82	1.03	มาก
5.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน	2.93	1.15	ปานกลาง
5.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายนอกโรงเรียน	2.88	1.25	ปานกลาง
รวม	2.98	1.16	ปานกลาง

จากตารางที่ 28 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือนอยู่ในระดับปานกลางมาก ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$)

และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.48$)

ตารางที่ 29 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
6.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา	2.73	1.15	ปานกลาง
6.2 การบริหารบุคลากรการศึกษามีระบบการประเมินที่เป็นคุณธรรม	2.97	1	ปานกลาง
6.3 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน	3.66	0.89	มาก
6.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.49	0.96	ปานกลาง
6.5 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.15	1.02	ปานกลาง
6.6 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา	3.00	1.12	ปานกลาง
รวม	3.17	1.02	ปานกลาง

จากตารางที่ 29 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) รองลงมาคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$)

ตารางที่ 30 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ C

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร			
7.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.88	1.01	มาก
7.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางทหาร	3.97	1.03	มาก
7.3 นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.41	1.1	น้อย
7.4 โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา	2.19	0.98	น้อย
7.5 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.29	1.1	ปานกลาง
7.6 บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนสนับสนุนงานด้านนี้	3.41	1.08	ปานกลาง
7.7 โรงเรียนเหล่าทัพเน้นการฝึกปฏิบัติและวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม	2.62	1.1	ปานกลาง
7.8 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นักเรียนทหารเป็นประจำ	3.49	1.09	ปานกลาง
รวม	3.16	1.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 30 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหารอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.19$)

ในลำดับต่อไปจะนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการ
ของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 31- 37

ตารางที่ 31 สภาพการบริหารจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์			
1.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	4.04	1.01	มาก
1.2 บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.37	1.13	ปานกลาง
1.3 ผู้บัญชาการโรงเรียนเน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง	3.79	1.09	มาก
1.4 โรงเรียนเหล่าทัพสามารถดำเนินการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.42	0.95	ปานกลาง
1.5 ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทางการศึกษาได้มี พันธะสัญญาร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การ ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.55	1.01	มาก
1.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้น ความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	3.38	1.04	ปานกลาง
1.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่ พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อม กำหนดหนทางแก้ไข	3.12	1.05	ปานกลาง
1.8 การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพบก มอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้า ศึกษาเอง	4.55	0.83	มากที่สุด
รวม	3.65	1.01	มาก

จากตารางที่ 31 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่า
ทัพในด้านวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพบก
มอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเองมีสภาพการบริหารจัดการอยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาคือ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผัน โดยกำหนดเป็นภาพอนาคต (Scenario) พร้อมกำหนดหนทางแก้ไขอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$)

ตารางที่ 32 สภาพการบริหารจัดการด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
2. โครงสร้างองค์กร			
2.1 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.21	1.19	ปานกลาง
2.2 โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว	3.00	1.10	ปานกลาง
2.3 โครงสร้างการบริหารเชื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.01	1.06	ปานกลาง
2.4 โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา	3.11	1.06	ปานกลาง
2.5 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน	3.03	1.06	ปานกลาง
2.6 โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย	3.17	1.04	ปานกลาง
รวม	3.09	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ 32 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$) รองลงมาคือ โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$)

ตารางที่ 33 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้
ของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้			
3.1 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ	3.24	1.08	ปานกลาง
3.2 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก	3.53	0.97	มาก
3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป	3.17	1.06	ปานกลาง
3.4 มีการจัดการความรู้/สารสนเทศ ข้อมูลความรู้ภายนอก การเตรียมความรู้ไว้ในกระบวนการ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจ และสร้างความรู้ใหม่	3.24	1.00	ปานกลาง
3.5 โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที่	3.10	1.06	ปานกลาง
3.6 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว	3.38	1.15	ปานกลาง
3.7 โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.63	1.06	มาก
3.8 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลประเมินย้อนกลับแก่หน่วยรับผิดชอบไปปรับปรุงแก้ไข	3.37	1.13	ปานกลาง
รวม	3.33	1.06	ปานกลาง

จากตารางที่ 33 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) รองลงมา มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที่ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$)

ตารางที่ 34 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{x}	S.D.	ความหมาย
4. การบริหารวิชาการ			
4.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี	4.09	0.89	มาก
4.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีการประเมินผลหลักสูตรทุกปี	3.72	1.14	มาก
4.3 หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ	3.81	0.94	มาก
4.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ	3.70	1.03	มาก
4.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษามาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกปี	3.35	1.09	ปานกลาง
4.6 อาจารย์ผู้สอนมีผลงานวิชาการ เช่น งานวิจัย เอกสารการสอนเพิ่มมากขึ้น	3.41	0.98	ปานกลาง
4.7 โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ	2.85	1.10	ปานกลาง
4.8 บุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	3.42	0.90	ปานกลาง
4.9 บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก	3.58	0.92	มาก
4.10 บุคลากรทางการศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้อการสอนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.46	0.89	ปานกลาง
4.11 บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถใช้ ICTs (Information and Communication Technologies: เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม) ได้เต็มศักยภาพ	3.50	0.83	มาก
4.12 บุคลากรทางการศึกษามีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติและการสอนงานจากรุ่นที่อาวุโสสูงกว่าสู่รุ่นที่อาวุโสน้อยกว่า	3.62	0.95	มาก
4.13 โรงเรียนเหล่าทัพนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการโดยใช้จัดทำข้อสอบและผลิตสื่อการเรียนการสอนวิชาต่างๆ เป็นต้น	3.61	0.91	มาก
4.14 โรงเรียนเหล่าทัพสร้างบรรยากาศทางวิชาการ โดยจัดทำศูนย์วิชาการ จัดแหล่งเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.10	1.03	ปานกลาง
รวม	3.52	0.97	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตรทุก 4 ปี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$) รองลงมา คือ หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากร ที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.85$)

ตารางที่ 35 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
5. การบริหารงบประมาณ			
5.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา	2.86	1.16	ปานกลาง
5.2 โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.84	1.17	ปานกลาง
5.3 โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา	3.33	0.99	ปานกลาง
5.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน	3.74	1.00	มาก
5.5 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน	3.40	1.12	ปานกลาง
5.6 โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายนอกโรงเรียน	2.97	1.13	ปานกลาง
รวม	3.19	1.10	ปานกลาง

จากตารางที่ 35 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.74$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดเพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.84$)

ตารางที่ 36 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
6.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา	2.95	1.13	ปานกลาง
6.2 การบริหารบุคลากรการศึกษามีระบบการประเมินที่เป็นคุณธรรม	3.12	1.06	ปานกลาง
6.3 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน	3.71	0.87	มาก
6.4 โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.48	0.9	ปานกลาง
6.5 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	3.31	1.08	ปานกลาง
6.6 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา	3.24	1.09	ปานกลาง
รวม	3.30	1.02	ปานกลาง

จากตารางที่ 36 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) รองลงมา คือ โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$)

ตารางที่ 37 สภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร			
7.1 โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.91	0.93	มาก
7.2 โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร	3.92	0.95	มาก
7.3 นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ	2.60	1.14	ปานกลาง
7.4 โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา	2.48	1.14	น้อย
7.5 โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง	3.56	1.05	มาก
7.6 บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านนี้	3.55	0.96	มาก
7.7 โรงเรียนเหล่าทัพเน้นการฝึกปฏิบัติและวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม	2.80	1.13	ปานกลาง
7.8 โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนทหารเป็นประจำ	3.46	1.05	ปานกลาง
รวม	3.29	1.04	ปานกลาง

จากตารางที่ 37 พบว่า สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ ในด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92$) รองลงมาคือ โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.91$) และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุดคือ โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษาอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}=2.48$)

2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการสัมภาษณ์ผู้บัญชาการโรงเรียน เหล่าทัพ A, B และ C ในเรื่องการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ A, B และ C โรงเรียนละ 1 ท่าน รวม 3 ท่าน พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและทรัพยากร และด้านคุณภาพของนักเรียนทหาร โดยในแต่ละด้านมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยขาดผู้บริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งปัญหานี้มีการแก้ปัญหาโดยการเพิ่มตำแหน่งด้านการศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อลดปัญหาดังกล่าว และพบปัญหาเกี่ยวกับการขาดระบบการจัดการความรู้ที่ดีในการดำเนินการบริหารองค์กร

“...ทางการบริหารนั้น เสนาธิการจะทำให้เกิดปัญหา เพราะมีคอบขวดทั้งหมด ซึ่งผมกำลังจะปรับปรุงโดยตั้งผู้อำนวยการส่วนการศึกษา...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ A สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2552)

“...จริงๆ แล้วระบบการทำการจัดการความรู้ของเรานั้นทำมานานแล้ว แต่ระบบการจัการนั้นอาจยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ B สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

2. ด้านบุคลากร พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดครูทหารที่มีคุณลักษณะทางการทหาร เช่น ด้านความเป็นผู้นำ รวมถึงการขาดแคลนกำลังพลที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง และขาดการหมุนเวียนกันในพื้นที่ของบุคลากร

“...ครูที่มีคุณลักษณะทางการทหารจริงๆ คือ ผ่านการรบมา โดยคนที่มีความรู้ลักษณะดังกล่าวจะไม่ยอมอยู่ที่นี่ เพราะว่าอยู่ที่นี่อาจไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ A สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

“...ดูได้จากการประเมินของ สมศ. ตอนนี้เรามีอาจารย์ปริญญาโทและปริญญาเอกประมาณ 20 คน ในขณะที่ความต้องการนั้นประมาณ 60 คน...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ B สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

“...อาจารย์ที่สอนนั้นมีภาระงานอย่างอื่นที่ต้องรับผิดชอบการสอน ก็อาจจะมีการด้อยลงไปบ้าง...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ B สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

“...บุคลากรด้านการทหารของเรานั้นไม่ค่อยมีการหมุนเวียน เพราะบุคลากรอยู่ใกล้ที่ทำงานการคิดที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นก็อาจจะยากนิดหน่อย...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ C สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

3. ด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดงบประมาณหรือได้งบประมาณไม่เต็มที่ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาจารย์ รวมถึงขาดอุปกรณ์ทางการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสรรตามงบประมาณหรืออัตรากำลังพล

“...งบประมาณเราถูกควบคุมด้วยศูนย์กำลังพล บางครั้งเราก็ได้ไม่เต็มที่ที่จะพัฒนาอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งอุปกรณ์ที่จะช่วยในเรื่องการศึกษา...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ B สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

“...ปัจจุบันมีนโยบายในการลดกำลังพลลงเหลือ 270 คน ทำให้เราอาจเสียประโยชน์ในด้านทรัพยากรที่มี...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ C สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

4. ด้านคุณภาพนักเรียนทหาร นักเรียนของโรงเรียนเหล่าทัพขาดความเอาใจใส่ในการเรียน ขาดการแข่งขันในการเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนผ่านไป ตามกระบวนการของระบบการจัดการศึกษา

“...เมื่อนักเรียนสอบผ่านเข้ามาแล้ว พวกเขาก็คิดว่าการเรียนการสอนนั้นอย่างไร ก็ต้องผ่านไปตามระบบสายงาน โดยที่ไม่ต้องมีการแข่งขันกันเหมือนอย่างที่สอบเข้า ทำให้นักเรียนนั้นไม่มีความเอาใจใส่ต่อการเรียน...” (ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ B สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2552)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหาของโรงเรียนโดยผู้บริหารโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพในภาพรวม พบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร และด้านคุณภาพของนักเรียนทหาร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารโรงเรียนเหล่าทัพ ทั้ง 3 เหล่าทัพ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียน เหล่าทัพจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยจำแนกผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการบริหารจัดการ ออกเป็น 3 โรงเรียน ดังนี้

2.4.1 ปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ A

ปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ A ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (2) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร (3) ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ (4) ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ (5) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (6) ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 38-44 นี้

ตารางที่ 38 ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. ขาดการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กรในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายในภาพรวมของโรงเรียน	65	1
2. ผู้บริหารขาดความสามารถในการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ได้อย่างสมบูรณ์ในเชิงปฏิบัติ	43	2
3. นโยบายของโรงเรียนขาดความต่อเนื่องและไม่สอดคล้องกันในแต่ละสมัยของผู้บริหาร	23	3
4. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนมีความเป็นนามธรรม ไม่มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินการ การกำกับดูแลหรือการประเมินผลเป็นไปได้ยาก	22	4
5. ผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่มาจากหน่วยรบ ขาดพื้นฐานการบริหารจัดการด้านการศึกษา ขาดความเข้าใจในระบบการพัฒนาการเรียนการสอน	19	5
6. ผู้บริหารขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้บุคลากรในองค์กรทั้งหมดได้รับรู้ รวมถึงการขาดการประชุมอย่างสม่ำเสมอและการประสานงานที่ดี	6	6
7. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านการสอนเรื่องอุดมการณ์ ความรู้ ความพร้อมที่จะจบออกไปเป็นนายทหารยังไม่ดีเท่าที่ควร	6	6
8. ผู้บริหารระดับสูงขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ขาดการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	5	8

จากตารางที่ 38 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 3 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดการระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กรในการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์

และนโยบายในภาพรวมของโรงเรียน และอันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารขาดความสามารถในการวางแผนการบริหารที่เน้น ความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ได้อย่างสมบูรณ์ในเชิงปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงขาดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ขาดการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ตารางที่ 39 ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. โครงสร้างมีขนาดใหญ่และหลายชั้นเกินไป การประสานงานต้องผ่านการพิจารณาและอนุมัติหลายขั้นตอน เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว และขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	69	1
2. โครงสร้างไม่ส่งเสริมการกระจายอำนาจ หน่วยรองขาดอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมถึงไม่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	56	2
3. โครงสร้างส่วนองค์กร ตายตัว เข้มงวด ขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเฉื่อยชา	26	3
4. โครงสร้างองค์กรส่งเสริมงานด้านการบริหารมากกว่าด้านวิชาการและไม่สัมพันธ์กับภารกิจทางการศึกษาในระบบการประกันคุณภาพ การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	23	4
5. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย ผู้บริหารมีความเป็นอนุรักษ์นิยมสูง ขาดความเข้าใจโครงสร้างองค์กรและไม่มีความสามารถด้านวิชาการโดยตรง	15	5
6. โครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อนไม่มีความชัดเจนในตำแหน่งกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	13	6

จากตารางที่ 39 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ โครงสร้างมีขนาดใหญ่และหลายชั้นเกินไป การประสานงานต้องผ่านการพิจารณาและอนุมัติหลายขั้นตอน เกิดความล่าช้า ไม่คล่องตัว และขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และอันดับที่ 2 คือ โครงสร้างไม่ส่งเสริมการกระจายอำนาจ หน่วยรอง ขาดอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมถึง ไม่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ โครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อนไม่มีความชัดเจนในตำแหน่งกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

ตารางที่ 40 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. ขาดงบประมาณในการส่งเสริมและปรับปรุง รวมถึงการจัดซื้ออุปกรณ์สารสนเทศหรือเครื่องมือทางเทคโนโลยี	53	1
2. ขาดแคลนกำลังพลหรือบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถโดยตรงในการบำรุงรักษาและดำเนินการตรวจสอบแก้ไขอุปกรณ์เทคโนโลยี	32	2
3. ขาดการวางแผนและการประเมินเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ หรือยังไม่มีกรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาวางแผนอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว	26	3
4. ไม่สามารถใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้เต็มที่	23	4
5. ผู้บังคับขาดความรู้ความสนใจ ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม และใช้ในการบริหารของตนเอง	23	4
6. ทักษะคิดของบุคลากรสมัยเก่าที่ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ๆ และเคยชินกับการทำงานแบบเดิม	15	6
7. การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ถูกจำกัดด้วยชั้นความลับและตำแหน่งเจ้าหน้าที่รวมถึงระบบเครือข่ายที่ไม่ครอบคลุม	15	6
8. ความสนใจของนักเรียนที่มีต่อเทคโนโลยีมีน้อย เนื่องจากโรงเรียนมีกิจกรรมมาก ทำให้ไม่มีเวลาใช้ และใช้นอกเวลาราชการไม่ได้	12	8

จากตารางที่ 40 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดงบประมาณในการส่งเสริมและปรับปรุง รวมถึงการจัดซื้ออุปกรณ์สารสนเทศหรือเครื่องมือทางเทคโนโลยี และอันดับที่ 2 คือ ขาดแคลนกำลังพลหรือบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถโดยตรงในการบำรุงรักษาและดำเนินการตรวจสอบแก้ไขอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่วนประเด็น ที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ความสนใจของนักเรียนที่มีต่อเทคโนโลยีมีน้อย เนื่องจากโรงเรียนมีกิจกรรมมาก ทำให้ไม่มีเวลาใช้ และใช้นอกเวลาราชการไม่ได้

ตารางที่ 41 ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. โรงเรียนขาดการกำหนดทิศทางคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาอย่างจริงจังในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การวิจัยและการพัฒนาวิชาการตามความต้องการของโรงเรียน	51	1
2. แผนในการพัฒนาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ ขาดความเป็นสากล หลักสูตรบางหลักสูตรตอบสนองต่อกองทัพน้อย การผลิตนักเรียนให้ตรงตามความต้องการของทุกหน่วยงาน เป็นไปด้วยความยากลำบาก	30	2
3. ผู้บังคับบัญชาขาดวิสัยทัศน์และไม่ให้ความสำคัญทางวิชาการเท่ากับงานพิธีต่างๆ ส่งผลทำให้เวลาในการจัดการเรียนไม่เพียงพอ	23	3
4. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลกับสถาบันการศึกษานอกยังอยู่ในวงจำกัด รวมถึงการเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นวิทยากรไม่คล่องตัวเนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้ออำนวย	14	4
5. ขาดความร่วมมือระหว่างกองวิชาใน 3 ส่วนคือ การศึกษา วิชาทหาร และกรมนักเรียน นายร้อยเหล่าทัพ บุคลากรทางการศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย หลักสูตร การศึกษา หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการเรียนการสอน	12	5
6. การประเมินติดตามคุณภาพนักเรียนที่สำเร็จการศึกษายังไม่ชัดเจนว่าตรงตามความต้องการเพียงใด	9	6
7. ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงาน ขาดความคล่องตัว เพราะระบบการบริหารวิชาการผูกติดกับงานบริหารของกองทัพ	9	6
8. โอกาสการพัฒนาศักยภาพของงานวิชาการยังอยู่ในวงจำกัด ขาดการส่งเสริมอาจารย์ในด้านวิชาการ	8	8
9. ขาดการประเมินหลักสูตรอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละปีการศึกษาทำให้ไม่สามารถนำผลการประเมินมาใช้ได้	8	8
10. ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน	6	10
11. อาจารย์ไม่ทุ่มเทมากพอ คิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก	6	10

จากตารางที่ 41 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ โรงเรียนขาดการกำหนดทิศทางคุณภาพของบุคลากร ทางการศึกษาอย่างจริงจังในด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย การวิจัยและการพัฒนาวิชาการตามความต้องการของโรงเรียน

และอันดับที่ 2 คือ แผนในการพัฒนาหลักสูตรไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ ขาดความเป็นสากล หลักสูตรบางหลักสูตรตอบสนองต่อกองทัพน้อย การผลิตนักเรียนให้ตรงตามความต้องการของทุกหน่วยงาน เป็นไปด้วยความยากลำบาก ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน และอาจารย์ไม่ทุ่มเทมากพอ คิดถึงแต่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก

ตารางที่ 42 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. งบประมาณมีจำกัดในด้านการพัฒนาบุคลากรและวิชาการ ขาดความคล่องตัว ไม่ทันสถานการณ์ ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำโครงการใหม่ๆ	57	1
2. บริหารงบประมาณไม่ทัน ดิกระเบียบบรรยากาศการซึ่งมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องผ่านคณะกรรมการอย่างเข้มงวด	34	2
3. หน่วยงาน ไม่มีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณ นอกจากได้รับการจัดสรรจากกองทัพภกในวงเงินจำกัด การจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือหรือบุคคลอื่น	29	3
4. งบประมาณจัดสรรอย่างไม่รัดกุม ขาดความโปร่งใส แนวการใช้งบไม่ชัดเจน ตรวจสอบการใช้จ่ายได้ลำบาก และขาดการประเมินอย่างต่อเนื่อง	13	4
5. ขาดการวางแผนการบริหารเงิน งบประมาณกระจายแจกจ่ายไม่ถึงจุดที่มีความต้องการจริงๆ	9	5
6. การระดมความคิดเพื่อหารายได้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนยังทำได้น้อย เช่น ทุนวิชาการ ทุนวิจัย กิจกรรมประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา	8	6

จากตารางที่ 42 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ งบประมาณมีจำกัดในด้านการพัฒนาบุคลากรและวิชาการ ขาดความคล่องตัว ไม่ทันสถานการณ์ ทำให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำโครงการใหม่ๆ และอันดับที่ 2 คือ บริหารงบประมาณไม่ทัน ดิกระเบียบบรรยากาศการซึ่งมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ต้องผ่านคณะกรรมการอย่างเข้มงวด ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การระดมความคิดเพื่อหารายได้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนยังทำได้น้อย เช่น ทุนวิชาการ ทุนวิจัย กิจกรรมประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

ตารางที่ 43 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. แนวทางการรับราชการของบุคลากรทางการศึกษาไม่แน่ชัด ขาดหลักเกณฑ์และการวางแผนที่เหมาะสม บรรจุกคนไม่ตรงกับงานสอนไม่ตรงสาขา	59	1
2. โรงเรียนขาดการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ขาดระบบสวัสดิการที่ดี ขาดแรงจูงใจและขาดหลักประกันความก้าวหน้า	43	2
3. โรงเรียนไม่สามารถสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ บุคลากรประเภทอาจารย์ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการศึกษา การเปิดโลกทัศน์และขาดการฝึกอบรมบุคลากร	26	3
4. ผู้บริหารเน้นการสั่งการในระบบหน่วยทหารมากกว่าการสั่งการแบบมีส่วนร่วม ขาดความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรทางการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นไปตามระบบราชการ ทำให้การทำงานแบบมีส่วนร่วมสำเร็จได้ยาก	18	4
5. โรงเรียนเหล่าทัพไม่มีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถความชำนาญสูง ในบางหน้าที่ เช่น งานสอนงานธุรการ งานสารบรรณ	18	4
6. ระบบพรรคพวก ระบบอุปถัมภ์ การเห็นแก่พวกและคนใกล้ชิดที่มีอยู่ สร้างความไม่มีมาตรฐานและความท้อแท้ให้กับบุคลากรอื่นๆ	16	6
7. การประเมินคุณภาพบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่เป็นธรรม ระบบลงโทษไม่จริงจัง ไม่ส่งผลการปฏิบัติที่ชัดเจน	11	7
8. ขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรไม่รู้จักหน้าที่ ไม่อุทิศแรงกายแรงใจเน้นค่านิยมทางวัตถุ	6	8

จากตารางที่ 43 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ แนวทางการรับราชการของบุคลากรทางการศึกษาไม่แน่ชัด ขาดหลักเกณฑ์และการวางแผนที่เหมาะสม บรรจุกคนไม่ตรงกับงานสอน ไม่ตรงสาขา และอันดับที่ 2 คือ โรงเรียนขาดการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ขาดระบบสวัสดิการที่ดี ขาดแรงจูงใจ และขาดหลักประกันความก้าวหน้า ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่บุคลากร เนื่องจากบุคลากรไม่รู้จักหน้าที่ ไม่อุทิศแรงกายแรงใจ เน้นค่านิยมทางวัตถุ

ตารางที่ 44 ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ A

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. การจัดการเวลาไม่สมดุล นักเรียนทหารต้องเรียนทั้งวิชาการ วิชาทหาร และการฝึก นักเรียนมีกิจกรรมมากเกินไป ทำให้เรียนไม่ทัน และไม่มีเวลาทบทวนบทเรียน	81	1
2. นักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน	26	2
3. ขาดระบบระเบียบแบบแผนในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำของทหารอย่างเป็นรูปธรรมของนักเรียนทหารอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนรวมถึงการปลูกฝังค่านิยม และจิตสำนึกการเป็นทหาร ความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นอุปสรรค ทำทนายต่อกระแสสังคมในปัจจุบัน	19	3
4. นักเรียนไม่มีโอกาสการฝึกการตัดสินใจเกี่ยวกับชีวิตของตนเอง นักเรียนไม่มีสิทธิ์เลือก ผู้ใหญ่คอยบ่อนให้ทุกอย่างตลอดเวลา ทำให้ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่	12	4
5. การเป็นนักเรียนประจำทำให้ขาดโอกาสแสวงหาความรู้ ประสบการณ์ และการค้นคว้า สารสนเทศจากภายนอก ทำให้นักเรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้	7	5

จากตารางที่ 44 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ A ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ การจัดการเวลาไม่สมดุล นักเรียนทหารต้องเรียนทั้งวิชาการ วิชาทหาร และการฝึก นักเรียนมีกิจกรรมมากเกินไป ทำให้เรียนไม่ทัน และไม่มีเวลาทบทวนบทเรียน และอันดับที่ 2 คือ นักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือการเป็นนักเรียนประจำทำให้ขาดโอกาสแสวงหาความรู้ ประสบการณ์ และการค้นคว้าสารสนเทศจาก ภายนอก ทำให้นักเรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

2.4.2 ปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ B

ปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ B รวมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (2) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร (3) ปัญหาด้าน

การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ (4) ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ (5) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (6) ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 45 – 51 นี้

ตารางที่ 45 ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความสามารถของโรงเรียนที่เป็นอยู่ ไม่มีการกำหนดทิศทางอย่างชัดเจนในการนำไปทำแผนปฏิบัติงานจริงไม่ได้พิจารณาตามภารกิจและหน้าที่ รวมถึงการขาดการรองรับสถานการณ์ที่พลิกผัน ขาดความคล่องตัว	45	1
2. ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของคนในองค์กรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติอย่างแท้จริง	42	2
3. มีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบ่อยทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติ	20	3
4. ขาดการปลูกจิตสำนึกสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึงความมุ่งมั่นทุ่มเท การเห็นความสำคัญและความพยายามกับการปฏิบัติงาน	12	4
5. ไม่มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้บุคลากรได้รับทราบ เพื่อให้รับรู้ เข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติอย่างไม่คลาดเคลื่อน	9	5
6. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา	4	6

จากตารางที่ 45 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความสามารถของโรงเรียนที่เป็นอยู่ ไม่มีการกำหนดทิศทางอย่างชัดเจนในการนำไปทำแผนปฏิบัติงานจริงไม่ได้พิจารณาตามภารกิจและหน้าที่ รวมถึงการขาดการรองรับสถานการณ์ที่พลิกผัน ขาดความคล่องตัว และอันดับที่ 2 คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของคนในองค์กรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ อย่างแท้จริง ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขาดความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

ตารางที่ 46 ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. เป็นโครงสร้างที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เกิดความล่าช้าไม่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว	55	1
2. ขาดการจัดอัตรากำลังอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพกับงาน โครงสร้างส่วนบริหารมีมากกว่าส่วนปฏิบัติ	46	2
3. ขาดการปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งองค์กรให้เข้ากับสภาพปัจจุบันให้ทันสมัย	26	3
4. โครงสร้างไม่ครอบคลุมงานทั้งหมด ไม่สอดคล้องกับภารกิจ มีหลายงานเฉพาะที่ไม่มีหน่วยงานรองรับ และต้องดำเนินการระยะยาว เช่น หน่วยงานประกันคุณภาพ	21	4
5. ขาดการกระจายอำนาจ โครงสร้างขาดการทำงานแบบเชื่อมโยงประสานกันโดยกระจุกตัวอยู่ใน ระดับบนทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะต่างคนต่างทำโดยไม่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	8	5

จากตารางที่ 46 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ เป็นโครงสร้างที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เกิดความล่าช้า ไม่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และอันดับที่ 2 คือ ขาดการจัดอัตรากำลังอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพกับงาน โครงสร้างส่วนบริหารมีมากกว่าส่วนปฏิบัติ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ ขาดการกระจายอำนาจ โครงสร้างขาดการทำงานแบบเชื่อมโยงประสานกันโดยกระจุกตัวอยู่ในระดับบนทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะต่างคนต่างทำโดยไม่สนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 47 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่รวม	ลำดับที่
1. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญโดยตรง ไม่มีการกำหนดอัตราผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลจัดการระบบสารสนเทศ รวมถึงไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีโดยตรง	46	1
2. ขาดความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมถึงประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย ไม่ตอบสนองความต้องการและการปฏิบัติงานจริง	45	2
3. ระบบสารสนเทศไม่มีความสมบูรณ์ ไม่มีประสิทธิภาพในการช่วยตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและบริหารจัดการ	28	3
4. ข้อจำกัดด้านงบประมาณรองรับในการพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับการบริหารงานการเรียนการสอน	22	4
5. การซ่อมบำรุง การบริการระบบล่าช้า ไม่ทั่วถึงและครอบคลุม	20	5
6. ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะ ในการนำหลักการบริหารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง ขาดความจริงจังในการแก้ปัญหา ขาดการยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญ	18	6
7. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีการเลือกและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมในการสอน เนื่องจากไม่มีความเข้าใจและมีขีดจำกัดในการใช้เทคโนโลยี	12	7
8. ขาดการกำหนดนโยบายแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสารประสานงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน	9	8

จากตารางที่ 47 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญโดยตรง ไม่มีการกำหนดอัตราผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดูแลจัดการระบบสารสนเทศ รวมถึงไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีโดยตรง และอันดับที่ 2 คือ ขาดความพร้อมของอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยรวมถึงประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย ไม่ตอบสนองความต้องการและการปฏิบัติงานจริง ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดการกำหนดนโยบายแผนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการสื่อสาร ประสานงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ 48 ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. รายวิชาในหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ วิชาซีพทหารน้อยไป สำหรับโรงเรียนทหารรวมถึงขาดการพัฒนาหลักสูตร	34	1
2. บุคลากรทางการศึกษาขาดการพัฒนาตนเอง ขาดความกระตือรือร้นในการผลิตผลงานทางวิชาการและงานวิจัย ขาดการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้ทันสมัย และไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เต็มศักยภาพ	31	2
3. การบริหารวิชาการยังไม่เป็นระบบ ขาดหน่วยงานทำหน้าที่โดยตรงในการให้คำแนะนำ ปรีกษา ประสานงาน อำนวยความสะดวกด้านวิชาการ รวมถึงการขาดการกำหนดแผนงานที่ชัดเจน	19	3
4. ขาดการประสานความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรอื่นๆ ขาดการให้ครูอาจารย์พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และผลิตผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง	14	4
5. การบรรจุผู้บริหารงานไม่ตรงสายวิชาการ ฝ่ายอำนวยการไม่มีความชำนาญ ขาดความสามารถในการบริหารวิชาการ	12	5
6. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารวิชาการ วางแผนการศึกษา และหลักสูตรต่างๆ	11	6
7. ฝ่ายบริหารขาดการประสานงานและให้ความสำคัญกับฝ่ายวิชาการรวมถึงการขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงาน	11	6
8. ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารวิชาการ	8	8

จากตารางที่ 48 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ รายวิชาในหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ วิชาซีพทหารน้อยไปสำหรับโรงเรียนทหารรวมถึงขาดการพัฒนาหลักสูตร และอันดับที่ 2 คือ บุคลากรทางการศึกษาขาดการพัฒนาตนเอง ขาดความกระตือรือร้นในการผลิตผลงานทางวิชาการ และงานวิจัย ขาดการปรับเปลี่ยนวิธีสอนให้ทันสมัย และไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เต็มศักยภาพ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการบริหารวิชาการ

ตารางที่ 49 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับที่
1. งบที่ได้มีจำกัด ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันทั้งด้านการวิจัยบริหารวิชาการพัฒนาผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว	77	1
2. ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว และความล่าช้าในการบริหารงบประมาณ เนื่องจากระเบียบปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ	17	2
3. ฝ่ายบริหารขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขาดความคิดริเริ่มในการพัฒนาหน่วยงานและขาดการยอมรับความคิดเห็นใหม่ๆ	15	3
4. งบใช้ไม่คุ้มค่า ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณ งบประมาณใช้ไม่ตรงประเด็นทำให้ระบบพัฒนาล่าช้า	11	4
5. งบประมาณเป็นเรื่องความลับซึ่งบุคลากรทั่วไปไม่สามารถรับรู้ได้	3	5

จากตารางที่ 49 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ งบที่ได้มีจำกัด ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันทั้งด้านการวิจัย บริหารวิชาการ พัฒนาผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็ว และอันดับที่ 2 คือ ขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว และความล่าช้าในการบริหารงบประมาณ เนื่องจากระเบียบปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ งบประมาณเป็นเรื่องความลับซึ่งบุคลากรทั่วไปไม่สามารถรับรู้ได้

ตารางที่ 50 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. ขาดการพิจารณาความเหมาะสมของการบรรจุ การย้ายตำแหน่งหน้าที่อย่างแท้จริง บุคลากรมีความรู้ไม่ ตรงกับตำแหน่งและหน้าที่ และขาดแคลนกำลังพล	51	1
2. ขาดการดูแลรักษาบุคลากรทางการศึกษาด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ การให้ สวัสดิการและสิทธิที่พึงมีพึงได้ รวมถึงการจูงใจและค่าตอบแทน	24	2
3. ขาดการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขาดกระบวนการประเมินตรวจสอบผลการปฏิบัติและปรับปรุงประสิทธิภาพของ ทรัพยากรมนุษย์	23	3
4. บุคลากรขาดความสนใจ เต็มใจและตั้งใจทำหน้าที่ของตนเอง ขาดการตื่นตัวในการ ปฏิบัติงานและขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ	16	4
5. ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างงานวิชาการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เนื่องจากข้อจำกัด ด้านงบประมาณที่ไม่ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกฝ่ายรวมถึงโครงสร้างไม่เอื้อต่อ ความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการ	16	4
6. ผู้บังคับบัญชาขาดการให้ความสำคัญความชอบหรือการลงโทษอย่างชัดเจน บริหารแบบ ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม	12	6
7. ผู้บริหารไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีการสลับสับเปลี่ยน ผู้บริหารบ่อย	8	7
8. ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ เกิดความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	7	8

จากตารางที่ 50 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดการพิจารณา ความเหมาะสมของการบรรจุ การย้ายตำแหน่งหน้าที่อย่างแท้จริง บุคลากรมีความรู้ไม่ตรงกับ ตำแหน่งและหน้าที่ และขาดแคลนกำลังพล และอันดับที่ 2 คือ ขาดการดูแลรักษาบุคลากรทางการ ศึกษาด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ การให้สวัสดิการและสิทธิที่พึงมีพึงได้ รวมถึงการจูงใจและ ค่าตอบแทน ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและ บุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรักความสามัคคีในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 51 ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ B

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. มีกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรงมากเกินไปทำให้มีผลกระทบต่อเวลาเรียนของนักเรียน	56	1
2. ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดการจัดการเรียนการสอนและการร่วมเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของนักเรียนทหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียนเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารกิจการ	16	2
3. ขาดการปลูกฝังอุดมการณ์และจิตสำนึกที่ดีแก่นักเรียน เนื่องจากนักเรียนขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ขาดความมีภาวะผู้นำ ขาดคุณธรรมจริยธรรมและความเคารพยำเกรงผู้สอน	12	3
4. การมีส่วนร่วมของนักเรียนทหารเป็นเชิงบังคับ ขาดการส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ เน้นให้นักเรียนเป็นผู้รับไปปฏิบัติมากกว่า	8	4
5. ขาดการเก็บข้อมูลที่สำคัญของนักเรียนรวมถึงขาดระบบการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหาทางการศึกษา ครอบครัว และเรื่องส่วนตัว	7	5
6. ขาดแผนงานที่มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติ และขาดการประเมินผลการปฏิบัติที่ผ่านมา	6	6
7. นักเรียนขาดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการเรียน ขาดความกระตือรือร้นในการเรียนและไม่ตั้งใจเรียน	5	7
8. ฝ่ายบริหารขาดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนอย่างจริงจัง	4	8

จากตารางที่ 51 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ B ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ มีกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรงมากเกินไปทำให้มีผลกระทบต่อเวลาเรียนของนักเรียน และอันดับที่ 2 คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดการจัดการเรียนการสอนและการร่วมเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของนักเรียนทหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียนเพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารกิจการ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ฝ่ายบริหารขาดความเข้าใจและ เห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนอย่างจริงจัง

2.4.3 ปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ C

ปัญหาด้านการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ C โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (2) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร (3) ปัญหาด้าน การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ (4) ปัญหาด้านการ

บริหารวิชาการ (5) ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (6) ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร มีรายละเอียดดังตารางที่ 52-58 นี้

ตารางที่ 52 ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. การผลักดันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้นำไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากความไม่สอดคล้อง ไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม รวมถึงขาดการวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน	37	1
2. ผู้บริหารขาดการจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ไม่มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และขาดความเข้าใจในระบบการบริหารสมัยใหม่	35	2
3. ขาดการอธิบายและชี้แจงแก่บุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร	33	3
4. ไม่สามารถดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความต่อเนื่องปรับเปลี่ยนไปตามผู้บริหาร รวมถึงการไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความสำคัญของบุคลากรบางส่วน	30	4
5. บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมการปฏิบัติตามความต้องการขององค์กร	23	5
6. กลยุทธ์มีมากเกินไปจนความจำเป็น บางข้อทับซ้อนกัน และไม่สนับสนุนและพัฒนาการศึกษาเท่าที่ควร รวมถึงการขาดการประเมินวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	21	6

จากตารางที่ 52 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ การผลักดันวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้นำไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นระบบ เนื่องจากความไม่สอดคล้อง ไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม รวมถึงขาดการวางแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารขาดการจัดการด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ไม่มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และขาดความเข้าใจในระบบการบริหารสมัยใหม่ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์มีมากเกินไปจนความจำเป็น บางข้อทับซ้อนกัน และไม่สนับสนุนและพัฒนาการศึกษาเท่าที่ควร รวมถึงการขาดการประเมินวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ตารางที่ 53 ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. โครงสร้างไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ ขาดความเหมาะสมกับภาระงานและไม่สนับสนุนการทำงานได้อย่างเต็มที่	46	1
2. โครงสร้างเป็นลำดับขั้นมากเกินไป หน่วยงานระดับล่างไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระ	39	2
3. โครงสร้างไม่เอื้อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ขาดความยืดหยุ่นในการบริหาร ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ	31	3
4. โครงสร้างไม่ส่งเสริมให้เกิดการบริหารงานแบบกระจายอำนาจในการบริหารงานและไม่เอื้อต่อการประสานงาน	27	4
5. การเติบโตในสายงานของบุคลากรมีจำกัด การเลื่อนขั้นเลื่อนลำดับมีความยากมากขึ้น	19	5

จากตารางที่ 53 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ โครงสร้างไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติ ขาดความเหมาะสมกับภาระงานและไม่สนับสนุนการทำงานได้อย่างเต็มที่ และอันดับที่ 2 คือ โครงสร้างเป็นลำดับขั้นมากเกินไป หน่วยงานระดับล่างไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การเติบโตในสายงานของบุคลากรมีจำกัด การเลื่อนขั้นเลื่อนลำดับมีความยากมากขึ้น

ตารางที่ 54 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. งบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการและไม่ทั่วถึง รวมถึงขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	76	1
2. ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ขาดความรู้พื้นฐาน ขาดความชำนาญและทักษะการปรับตัวต่อเทคโนโลยี	48	2
3. ขาดการคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติ การตัดสินใจ และการปรับปรุงองค์กรหรือสร้างความรู้ใหม่	23	3
4. การวางแผนของงบประมาณดำเนินการล่าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีขั้นตอนยุ่งยากติดระบบราชการ ไม่มีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ	20	4
5. ขาดบุคลากรที่มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเฉพาะด้าน	20	4
6. ขาดการผลักดันและให้ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร	13	6

จากตารางที่ 54 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารทั่วไป และการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับ ที่ 1 คือ งบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการและไม่ทั่วถึง รวมถึงขาดอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการ จัดการเรียนการสอน และอันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้ในการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ ขาดความรู้พื้นฐาน ขาดความชำนาญและทักษะการปรับตัวต่อเทคโนโลยี ส่วนประเด็นที่ มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดการผลักดันและให้ความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร

ตารางที่ 55 ปัญหาด้านการบริหารวิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. ขาดระบบสนับสนุนงานวิชาการ เช่น งบประมาณ แหล่งความรู้ ทุนสนับสนุนงานวิจัย เทคโนโลยี ทรัพยากร	51	1
2. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนางานวิชาการ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัย ของอาจารย์ยังมีน้อย	33	2
3. ขาดการวางแผน การกำหนดหลักสูตร และขาดนโยบายที่ชัดเจนบนพื้นฐานการ ปฏิบัติงานจริง รวมถึงขาดการประเมินเพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้	25	3
4. ผู้บริหารบางส่วนขาดความเข้าใจและขาดความสนใจในการบริหารวิชาการ	23	4
5. นักเรียนทราบดีถึงความสนใจในการเรียนน้อยเกินไป รวมถึงนักเรียนมีกิจกรรมอื่นๆ มาก ทำให้กระทบต่อการเรียนทางวิชาการ	14	5
6. ขาดบุคลากรด้านการส่งเสริมการศึกษาและวิชาการ	9	6

จากตารางที่ 55 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหาร วิชาการของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดระบบสนับสนุนงาน วิชาการ เช่น งบประมาณ แหล่งความรู้ ทุนสนับสนุนงานวิจัย เทคโนโลยี ทรัพยากร และอันดับที่ 2 คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจ ในการพัฒนางานวิชาการ ผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยของ อาจารย์ยังมีน้อย ส่วนประเด็น ที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดบุคลากรด้านการส่งเสริมการศึกษา และวิชาการ

ตารางที่ 56 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. ขาดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอน	75	1
2. ขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่น มีขั้นตอนตามระเบียบราชการที่ล่าช้าไม่ทันการณ์	45	2
3. การจัดสรรงบประมาณไม่เท่าเทียม ไม่สอดคล้องกับสภาพจริงและไม่ตรงตามความต้องการ	20	3
4. ขาดผู้บริหารงบประมาณที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบและคุ้มค่า	13	4
5. หน่วยรองขาดอิสระในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง	6	5

จากตารางที่ 56 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารงบประมาณของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอน และ อันดับที่ 2 คือ ขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่น มีขั้นตอนตามระเบียบราชการที่ล่าช้าไม่ทันการณ์ ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ หน่วยรองขาดอิสระในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง

ตารางที่ 57 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. ขาดการพัฒนาและสนับสนุนความก้าวหน้าและขาดความเท่าเทียมกันของบุคลากร รวมถึงไม่มีผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากร	67	1
2. ขาดการบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ตามความสามารถและทักษะที่ รวมถึงขาดการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า	52	2
3. ขาดการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และขาดการให้ความสำคัญแก่อาจารย์ในการทำงาน	23	3
4. บุคลากรขาดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรและทุ่มเทให้กับงาน คนรุ่นเก่าต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนรุ่นใหม่ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร บุคลากรมีมุมมองที่ไม่หลากหลาย	21	4
5. ขาดการบริหารบุคลากรที่เป็นระบบ ขาดฐานข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมถึงการขาดการวางแผนที่เหมาะสม	16	5

จากตารางที่ 57 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ ขาดการพัฒนาและสนับสนุนความก้าวหน้าและขาดความเท่าเทียมกันของบุคลากร รวมถึงไม่มีผลตอบแทนที่

เหมาะสมแก่บุคลากร และอันดับที่ 2 คือ ขาดการบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ตามความสามารถและทันที่รวมทั้ง ขาดการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างคุ้มค่า ส่วนประเด็นที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดการบริหารบุคลากรที่เป็นระบบ ขาดฐานข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมถึงการขาดการวางแผนที่เหมาะสม

ตารางที่ 58 ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ C

ประเด็น	ความถี่ รวม	ลำดับ ที่
1. นักเรียนใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรและพิธีการมากเกินไปทำให้เวลาเรียนไม่พอ และ ทำให้นักเรียนไม่มีเวลาดำเนินหาความรู้เพิ่มเติม	77	1
2. ขาดแผนงานเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมนักเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่เสมอและความไม่แน่นอนของกรอบเวลา	22	2
3. ขาดกิจกรรมให้นักเรียนมีภาวะผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยที่เห็นผลในทางปฏิบัติ	16	3
4. ขาดการส่งเสริมให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการเลือกและกำหนดขอบเขตของกิจกรรมและขาดการส่งเสริมการแข่งขันในการเรียน เพื่อให้นักเรียนตื่นตัวและชวนหาหาความรู้อย่างจริงจัง	17	4
5. บุคลากรมีไม่เพียงพอในการควบคุมดูแลนักเรียนทหารรวมถึงการขาดตัวแบบที่ดีสำหรับนักเรียน	14	5
6. ขาดการติดตามและประเมินผลนักเรียนอย่างมีมาตรฐาน	7	6
7. ขาดงบประมาณสนับสนุนการบริหารกิจการนักเรียนทหาร	6	7
8. ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างกองการศึกษาและกองวิชาทหาร	6	7

จากตารางที่ 58 พบว่า ในภาพรวมปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพ C ใน 2 อันดับแรกมีดังนี้ อันดับที่ 1 คือ นักเรียนใช้เวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตร และพิธีการมากเกินไปทำให้เวลาเรียนไม่พอ และทำให้นักเรียนไม่มีเวลาดำเนินหาความรู้เพิ่มเติม และอันดับที่ 2 คือ ขาดแผนงานเป้าหมายที่ชัดเจนในการส่งเสริมนักเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่เสมอและความไม่แน่นอนของกรอบเวลา ส่วนประเด็น ที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ ขาดงบประมาณสนับสนุนการบริหารกิจการนักเรียนทหาร และขาดการประสานงานที่ดีระหว่างกองการศึกษาและกองวิชาทหาร

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียน
เหล่าทัพในประเทศไทย ใน 7 ประเด็น ได้แก่ (1) วิทยาลัยฯและกลยุทธ์ (2) โครงสร้างองค์กร (3) การ
บริหารทั่วไปและ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ (4) การบริหารวิชาการ (5) การบริหาร
งบประมาณ (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (7) การบริหารกิจการนักเรียนทหาร ทั้งใน
ภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 แห่ง โรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B และโรงเรียนเหล่า
ทัพ C สรุปสภาพปัญหาการบริหารจัดการได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 59 สรุปสภาพปัญหาของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม

โรงเรียน หัวข้อประเมิน	ปัญหาสำคัญ 2 อันดับแรกของโรงเรียนเหล่าทัพแต่ละแห่ง			
	โรงเรียน A	โรงเรียน B	โรงเรียน C	โรงเรียนเหล่าทัพ
1.วิทยาลัยฯและกลยุทธ์	1.ขาดการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในการ กำหนดวิทยาลัยฯและ ภาพรวมของนโยบาย 2.ขาดความคล่องตัวใน การบริหาร	1.วิทยาลัยฯและกลยุทธ์ ขาดความชัดเจนและไม่ สอดคล้อง 2.ขาดการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในการกำหนด วิทยาลัยฯและภาพรวม ของนโยบาย	1.ไม่สามารถนำวิทยาลัย- ฯและกลยุทธ์ไปใช้ได้ อย่างเป็นระบบ 2.วิทยาลัยฯและกลยุทธ์ ขาดความชัดเจนและไม่ สอดคล้องกับระบบ บริหาร	1.ขาดการบริหารจัด การสมัยใหม่ 2.ขาดการมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิทยาลัยฯ
2. โครงสร้างองค์กร	1.โครงสร้างมีความ ซับซ้อนและสั่งการ ตามลำดับชั้น 2.ขาดการกระจาย อำนาจ	1.โครงสร้างไม่ยืดหยุ่น สั่งการตามลำดับชั้น 2.ขาดการจัดการกับ กำลังพล	1.โครงสร้างองค์กรไม่ สอดคล้องกับภาวะ หน้าที่โครงสร้างเป็น ลำดับชั้นเกินไป 2.ไม่มีอิสระในการ ปฏิบัติงาน	1.โครงสร้างมีความ ซับซ้อน ไม่ยืดหยุ่น 2.ขาดอิสระในการ ปฏิบัติงาน
3.การบริหารทั่วไปและ การนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาประยุกต์ใช้	1. ขาดงบประมาณ สนับสนุนที่เพียงพอ 2. ขาดบุคลากรสาย ตรงด้าน IT	1.ขาดบุคลากรสายตรง ด้าน IT 2. ขาด อุปกรณ์ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและ เหมาะสมกับการใช้งาน	1.ขาดงบประมาณ สนับสนุนที่เพียงพอ 2.ขาดบุคลากรสายตรง ด้าน IT	1.ขาดบุคลากรสายตรง ด้าน IT 2.ขาดงบประมาณ สนับสนุนที่เพียงพอ

ตารางที่ 59 สรุปสภาพปัญหาของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม (ต่อ)

โรงเรียน หัวข้อประเมิน	ปัญหาสำคัญ 2 อันดับแรกของโรงเรียนเหล่าทัพแต่ละแห่ง			
	โรงเรียน A	โรงเรียน B	โรงเรียน C	โรงเรียนเหล่าทัพ
4.การบริหารวิชาการ	1. ขาดการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนางานด้านวิชาการ 2. หลักสูตรที่พัฒนาไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยผู้ใช้	1. วิชาในหลักสูตรสอดคล้องกับการใช้ปฏิบัติงานในกองทัพ 2. บุคลากรขาดการพัฒนาตนเองและขาดความกระตือรือร้น	1. ขาดการสนับสนุนทางวิชาการ 2. ขาดแรงจูงใจในการทำงานวิชาการ	1. แผนกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการ 2. ขาดการพัฒนาตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน
5.การบริหารงบประมาณ	1. ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ 2. ได้รับงบประมาณอย่างจำกัดไม่มีอำนาจในการจัดสรร	1. ได้รับงบประมาณจำกัดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางวิชาการ 2. ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ	1. ขาดงบประมาณในการพัฒนาทางวิชาการ 2. ขาดความคล่องตัวและสั่งการล่าช้า	1. ขาดงบประมาณในการพัฒนาทางวิชาการและบุคลากรทางวิชาการ 2. ขาดความคล่องตัวและสั่งการล่าช้า
6.การบริหารทรัพยากรมนุษย์	1. ขาดความชัดเจนในการรับราชการของบุคลากรสายวิชาการ 2. ขาดขวัญ กำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน	1. ขาดความเหมาะสมในการบรรจุบุคลากรให้ตรงกับบทบาทและหน้าที่ 2. ขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน	1. ขาดความเหมาะสมในการบริหารทรัพยากรบุคคลและขาดแรงจูงใจ 2. ขาดความเหมาะสมในการบรรจุบุคลากรให้ตรงกับบทบาทและหน้าที่	1. ขาดความเหมาะสมในการบริหารทรัพยากรบุคคลและขาดแรงจูงใจ 2. ขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน
7.การบริหารกิจการนักเรียนทหาร	1. บริหารเวลาไม่สมดุลกันระหว่างการเรียนและการทำกิจกรรม 2. นักเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ	1. กิจกรรมมีมากเกินไปส่งผลกระทบต่อการเรียนของนักเรียน 2. นักเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการปฏิบัติ	1. กิจกรรมมีมากเกินไปส่งผลกระทบต่อการเรียนของนักเรียน 2. นโยบายและเป้าหมายไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้บังคับบัญชา	1. กิจกรรมมีมากเกินไปส่งผลกระทบต่อการเรียนของนักเรียน 2. นักเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการปฏิบัติ

ปัญหาในภาพรวมส่วนใหญ่ของโรงเรียนเหล่าทัพ สรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
 - 1.1 ขาดการบริหารจัดการสมัยใหม่
 - 1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์
2. โครงสร้างองค์กร
 - 2.1 โครงสร้างมีความซับซ้อนไม่ยืดหยุ่น สั่งการตามลำดับชั้น
 - 2.2 ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้
 - 3.1 ขาดบุคลากรสายตรง ด้าน IT
 - 3.2 ขาดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
4. การบริหารวิชาการ
 - 4.1 แผนกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการ
 - 4.2 ขาดการพัฒนาตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน
5. การบริหารงบประมาณ
 - 5.1 ขาดงบประมาณในการพัฒนางานวิชาการและบุคลากรทางวิชาการ
 - 5.2 ขาดความคล่องตัว และสั่งการล่าช้าในการบริหารงบประมาณ
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 6.1 ขาดความเหมาะสมในการบริหารทรัพยากรบุคคล และขาดแรงจูงใจ
 - 6.2 ขาดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ ในการทำงาน
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร
 - 7.1 กิจกรรมมีมากเกินไป ส่งผลต่อการเรียนของนักเรียน
 - 7.2 นักเรียนขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางการปฏิบัติ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากโรงเรียนเหล่าทัพ A, B และ C รวมทั้งผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 60 และตารางที่ 61

ตารางที่ 60 สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความต้องการจำเป็น

สภาพการบริหารจัดการ	โรงเรียนเหล่าทัพ A					โรงเรียนเหล่าทัพ B					โรงเรียนเหล่าทัพ C					รวม				
	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ
	ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)			
1. โครงสร้างองค์กร	3.24	3.93	8.41 _(0.00)	0.21	1	2.93	3.93	7.47 _(0.00)	0.34	1	2.99	3.77	6.02 _(0.00)	0.27	2	3.09	3.88	12.6 _(0.00)	0.26	1
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.43	4.07	7.57 _(0.00)	0.19	2	3.23	4.09	6.30 _(0.00)	0.27	2	3.17	4.02	6.96 _(0.00)	0.27	2	3.30	4.06	12.0 _(0.00)	0.23	2
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้	3.58	4.09	6.52 _(0.00)	0.14	4	3.17	4.03	6.58 _(0.00)	0.27	2	3.08	3.95	6.73 _(0.00)	0.28	1	3.33	4.04	11.3 _(0.00)	0.21	3
4. การบริหารงบประมาณ	3.45	3.91	6.31 _(0.00)	0.13	5	2.95	3.75	8.15 _(0.00)	0.27	2	2.98	3.77	6.34 _(0.00)	0.26	4	3.19	3.83	11.5 _(0.00)	0.20	4
5. การบริหารกิจกรรมนันทนาการ	3.44	3.95	6.84 _(0.00)	0.15	3	3.15	3.82	6.98 _(0.00)	0.21	5	3.16	3.78	6.36 _(0.00)	0.20	5	3.29	3.87	11.5 _(0.00)	0.18	5
6. การบริหารงานวิชาการ	3.63	4.06	6.63 _(0.00)	0.12	6	3.36	4.02	7.18 _(0.00)	0.20	6	3.48	4.03	6.67 _(0.00)	0.16	6	3.52	4.04	11.7 _(0.00)	0.15	6
7. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.77	4.18	5.88 _(0.00)	0.11	7	3.53	4.12	5.93 _(0.00)	0.17	7	3.57	4.06	4.49 _(0.00)	0.14	7	3.65	4.13	9.33 _(0.00)	0.13	7

** P < 0.01

PNI* = PNI_{modified}

จากตารางที่ 60 พบว่า ภาพรวมของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ A ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.18$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ ($\bar{X}=4.09$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X}=3.91$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ A ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ($t = 8.41$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ($t = 7.57$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ ($t = 5.88$)

ภาพรวมของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ B ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.12$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.09$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X}=3.75$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ B ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.34$ ($t = 7.47$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ($t = 6.30$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.17$ ($t = 5.93$)

ภาพรวมของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ C ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.06$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X}=4.03$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X}=3.77$) และด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X}=3.77$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ C ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.28$ ($t = 6.73$) รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ($t = 6.02$) และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.27$ ($t = 6.96$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับ

ปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.14$ ($t = 4.49$)

ภาพรวมของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ ($\bar{X} = 4.04$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.83$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ($t = 12.6$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ($t = 12.0$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.13$ ($t = 9.33$)

สรุปได้ว่า สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในแต่ละโรงเรียน พบว่าโรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B และโรงเรียนเหล่าทัพ C มีระดับที่พึงประสงค์มากที่สุดและสอดคล้องกันทั้ง 3 โรงเรียนคือ ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมของสภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ที่มีระดับที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการประเมินความต้องการจำเป็น ในประเด็นของความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกันทั้งโรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B และโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ แต่มีความแตกต่างกับโรงเรียนเหล่าทัพ C ที่มีผลการประเมินความต้องการจำเป็น ในประเด็นของความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ อาจกล่าวได้ว่า ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะต่อไป

ตารางที่ 61 สภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความต้องการจำเป็น

การเป็นองค์กรอัจฉริยะ	โรงเรียนเหล่าทัพ A					โรงเรียนเหล่าทัพ B					โรงเรียนเหล่าทัพ C					รวม				
	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ	ระดับปฏิบัติ		t (sig)	PNI*	อันดับ
	ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)				ปัจจุบัน (Mean)	พึงประสงค์ (Mean)			
1. โครงสร้างองค์กรสนับสนุน การเริ่มต้นใหม่	3.24	3.93	8.41 _(0.00)	0.21	1	2.93	3.93	7.47 _(0.00)	0.34	1	2.99	3.77	6.02 _(0.00)	0.26	1	3.09	3.88	12.6 _(0.00)	0.26	1
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุก	3.34	3.89	8.05 _(0.00)	0.16	2	2.93	3.81	7.80 _(0.00)	0.30	2	2.91	3.76	7.31 _(0.00)	0.23	4	3.11	3.83	13.2 _(0.00)	0.23	2
3. การใช้ประโยชน์จากข้อมูล ย้อนกลับ	3.58	4.06	5.97 _(0.00)	0.13	4	3.28	4.03	6.42 _(0.00)	0.23	4	3.21	4.00	6.53 _(0.00)	0.25	2	3.40	4.03	10.8 _(0.00)	0.19	3
4. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีด ความสามารถ	3.73	4.16	5.74 _(0.00)	0.12	7	3.26	4.09	6.27 _(0.00)	0.26	3	3.21	4.02	6.84 _(0.00)	0.25	2	3.46	4.10	10.7 _(0.00)	0.19	3
5. การจัดการเรียนรู้ในองค์กร	3.46	3.99	6.95 _(0.00)	0.15	3	3.21	3.88	6.55 _(0.00)	0.21	5	3.18	3.83	6.83 _(0.00)	0.20	5	3.32	3.91	11.7 _(0.00)	0.18	5
6. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ ชัดเจน	3.67	4.14	6.53 _(0.00)	0.13	4	3.35	4.06	6.66 _(0.00)	0.21	5	3.45	4.02	5.24 _(0.00)	0.17	7	3.52	4.09	10.6 _(0.00)	0.16	6
7. การบริหารทีมงานและสร้าง เครือข่าย	3.61	4.06	6.18 _(0.00)	0.13	4	3.28	3.94	7.27 _(0.00)	0.20	7	3.33	3.93	6.25 _(0.00)	0.18	6	3.44	3.99	11.1 _(0.00)	0.16	6
8. การมีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลง	4.05	4.48	6.94 _(0.00)	0.11	8	3.82	4.47	6.73 _(0.00)	0.17	8	3.84	4.38	6.15 _(0.00)	0.14	8	3.93	4.45	11.4 _(0.00)	0.13	8
9. การจัดการคุณภาพแบบ องค์รวม	3.98	4.27	5.24 _(0.00)	0.07	9	3.82	4.22	6.20 _(0.00)	0.11	9	3.93	4.25	5.27 _(0.00)	0.08	9	3.93	4.25	9.39 _(0.00)	0.08	9

** P < 0.01

PNI* = PNI_{modified}

จากตารางที่ 61 พบว่า ภาพรวมของสภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ A ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร ($\bar{X} = 4.27$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.89$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ A ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ($t = 8.41$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ ($t = 8.05$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ ($t = 5.24$)

ภาพรวมของสภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ B ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.81$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ B ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.34$ ($t = 7.47$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ($t = 7.80$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ ($t = 6.20$)

ภาพรวมของสภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ C ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.76$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ C ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ($t = 6.02$) รองลงมาคือ ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ($t = 6.53$) และด้านการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ($t = 6.84$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.08$ ($t = 5.27$)

ภาพรวมของสภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.45$) รองลงมา คือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร ($\bar{X}=4.25$) ส่วนระดับที่พึงประสงค์น้อยที่สุดคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.83$) ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ ที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.26$ ($t = 12.6$) รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.23$ ($t = 13.2$) ส่วนด้านที่มีความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์น้อยที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับสุดท้ายคือ ด้านการจัดการคุณภาพในองค์กร มีค่า $PNI_{\text{modified}} = 0.08$ ($t = 9.39$)

สรุปได้ว่า ภาพรวมของสภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพในแต่ละโรงเรียน พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B โรงเรียนเหล่าทัพ C และโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ มีระดับที่พึงประสงค์มากที่สุดและสอดคล้องกันคือ ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลการประเมินความต้องการจำเป็น ในประเด็นของความแตกต่างระหว่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยคิดเป็นความสำคัญอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ ซึ่งสอดคล้องกันทั้งโรงเรียนเหล่าทัพ A โรงเรียนเหล่าทัพ B โรงเรียนเหล่าทัพ C และโรงเรียนเหล่าทัพทั้ง 3 เหล่าทัพ อาจกล่าวได้ว่า ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะต่อไป

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนทหารที่จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศจำนวน 18 คน จากทั้ง 3 โรงเรียนเหล่าทัพนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ สามารถสรุปได้เป็น 9 ข้อ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ 3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5) การบริหารที่มงานและสร้างเครือข่าย 6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ และ 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ โดยมีรายละเอียดในแต่ละข้อ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า แบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อย ได้แก่ (1) ด้านวิสัยทัศน์นั้นเน้นผลิตนายทหารที่มีความพร้อมเป็นผู้นำในกองทัพที่เป็นเครือข่าย และมีความแข็งแกร่ง สามารถปฏิบัติงานได้จริงหลังจากจบการศึกษาพร้อมทั้งมีความรู้ในทางปริญญาพลเรือนคู่ไปด้วย และมีศีลธรรมของการเป็นผู้นำ (2) ด้านพันธกิจ เน้นเตรียมพร้อมเพื่อให้สามารถบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำ และการจัดการที่มีประสิทธิผล ปฏิบัติการทันเวลา พัฒนาศักยภาพนักเรียนด้านคุณธรรม ความรู้ สมรรถภาพร่างกาย รวมถึงปลูกฝังนักเรียนในเรื่องหน้าที่ระบบเกียรติศักดิ์ และความซื่อสัตย์ สามารถพัฒนาตนเองในอนาคตทั้งในด้านจิตใจและอารมณ์ (3) ด้านปรัชญา โดยเน้นหน้าที่ เกียรติศักดิ์ คุณความดี ระเบียบวินัย ความหลากหลาย มีวินัยในตัวเอง ไม่โกหก ไม่ลักทรัพย์ ทำให้ดีที่สุด ซื่อสัตย์ ให้เกียรติผู้อื่น และความยุติธรรมกับทุกคน และ (4) เป้าหมาย โดยเน้นการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับกองทัพ นำความรู้มาใช้ในการดำรงชีวิต

“...เน้นการผลิตนายทหารที่พร้อมจะนำหน่วยระดับหมวดในกองทัพบกที่เป็นเครือข่าย เตรียมพร้อมเพื่อให้สามารถบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำและการจัดการที่มีประสิทธิผล เข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ปฏิบัติการทันเวลาและได้รับข้อมูลที่แม่นยำ และเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับกองทัพออสเตรเลีย...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...สร้างนายทหารที่สามารถปฏิบัติงานได้จริงทันทีที่จบการศึกษา พร้อมทั้งมีความรู้ในทางปริญญาพลเรือนควบคู่ไปด้วย ...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...ผลิตนายทหารที่มีความพร้อมทางความรู้ทางด้านวิศวกรรมหรือวิทยาการสาขาต่างๆ ระดับปริญญาตรี สามารถเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศพร้อมกับอบรมหรือฝึกหัดเกี่ยวกับวินัยทหาร ความรู้ทหารเบื้องต้น เมื่อจบการศึกษาจากสถาบันแล้วสามารถไปศึกษาความรู้ทางทหารของเหล่าทัพที่โรงเรียนทำการนายทหารนั้นๆ ของแต่ละเหล่าทัพได้...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2552)

2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า ส่วนใหญ่โครงสร้างการบริหารมีความคล้ายคลึง

กันกล่าวคือ ทุกโรงเรียนที่มี ฝ่าย/ส่วนการศึกษา (หรือบางแห่งใช้ว่าฝ่าย/ส่วนวิชาการ หรือ ส่วนการศึกษาทางพลเรือน) และฝ่ายการทหาร (หรือบางแห่งใช้ว่า ฝ่ายวิชาทหาร) นอกจากนี้โรงเรียนบางแห่งมีการแบ่งเพิ่มเติมอีก คือ หน่วยการบริหาร กรมนักเรียน (หรือบางแห่งใช้ว่า กองพลนักเรียน) และบางแห่งมีการเพิ่มหน่วยการกีฬา (หรือบางแห่งเรียกว่ากองพลศึกษา) กองพยาบาล ฯลฯ ซึ่งในการจัดโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่โรงเรียนทหารจะเป็นผู้ดำเนินการจัดการและบริหารเองโดยเฉพาะในส่วนวิชาทหาร และในบางโรงเรียนได้ความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานการศึกษาภายนอกร่วมจัดการศึกษาในส่วนวิชาการ

“...โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนมีส่วนการศึกษา ทำหน้าที่ดูแลและให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและโทสำหรับผู้สนใจ หน่วยการบริหาร ทำหน้าที่บริหารและจัดการสถาบัน กรมนักเรียนนายร้อย ฝึกอบรบทางระเบียบวินัย หน่วยการกีฬา ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางกีฬา ส่วนมากนักเรียนส่วนหนึ่งจะได้ทุนให้มาเรียนที่สถาบันถ้านักเรียนมีความสามารถทางกีฬา...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยส่วนการศึกษาทางพลเรือน โดยมีมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ เป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินงานโดยบุคลากรซึ่งเป็นบุคคลพลเรือนทั้งหมด และส่วนทางการศึกษาทางทหาร โดยในส่วนนี้จะเป็นส่วนปกครองด้วย...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...โรงเรียนนายร้อยรวมเหล่าออสเตรเลียนั้นจะมีความคล้ายกับโรงเรียนนายร้อยหลายแห่งในยุโรป กล่าวคือ จะให้บุคลากรพลเรือนมาเป็นคนดูแลด้านการศึกษาทางมหาวิทยาลัย ส่วนด้านการฝึกนั้น ทางทหารจะเป็นคนดูแลจัดการเอง โดยนายทหารของกองทัพเป็นคนฝึกอบรบระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ และการฝึกภาคสนาม เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและมีคุณภาพที่มีมาตรฐานกว่า...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

จากการวิเคราะห์การจัดการคุณภาพในองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ ที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้นพบว่า มีการจัดการคุณภาพใน 4 ส่วนหลัก คือ (1) ด้านลักษณะทางกายภาพของสถาบันขนาดแตกต่างกัน ทั้งใหญ่ ปานกลาง และเล็ก สถานที่ในโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศมีความเหมาะสม นำศึกษาหาความรู้ (2) ด้านอาจารย์ผู้สอน มีทั้งพลเรือนและทหาร ส่วนใหญ่จบปริญญาเอกจากสถาบัน ที่มีชื่อเสียง มีจำนวนอาจารย์เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนทหาร อาจารย์

ผู้สอนมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความทุ่มเทและจริงจังในการสอน เข้มงวด มีความสามารถในการปฏิบัติการวิจัยได้ด้วยตนเองและทำอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการประเมินผลงานอยู่ตลอดเวลาทำให้การเรียนการสอนอยู่ในระดับมาตรฐาน (3) ด้านนักเรียนทหาร ซึ่งมีส่วนร่วมในการเรียนมาก มีความสนใจใฝ่เรียน มีความรับผิดชอบสูง มีการแข่งขันตลอดเวลา นักเรียนให้ความทุ่มเทในการเรียนเพราะระบบการประเมินเข้มงวด นักเรียนได้มีโอกาสลองถูกลองผิดด้วยตนเอง (4) ด้านอุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่มีความพร้อมและทันสมัย มีการบันทึกแก้ไข ปรับปรุงโดยผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้รวมถึงอุปกรณ์สาธารณูปโภคที่ทันสมัยและมีมาตรฐาน

“...สภาพแวดล้อมของสถาบันถือว่ามีลักษณะที่ดี มีขนาดเทียบเท่ากับโรงเรียน นายร้อยในเมืองไทย อาจารย์ทุกท่านจริงจังและตั้งใจสอนนักเรียน การสอนเข้มงวด อุปกรณ์การสอนในห้องครบทุกอย่างพร้อมทั้งอินเทอร์เน็ตแลน การฝึกในชั้นสูงจะไปฝึกร่วมกับนักเรียนจากสถาบันอื่น โดยเรียนรู้เทคโนโลยีทางทหารทั้งหมด นักเรียนส่วนใหญ่จะเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองและแสดงออกอย่างเต็มความสามารถ...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...สถาบันมีอุปกรณ์การสอนที่ทันสมัย อาจารย์ผู้สอนมีทั้งที่เป็นพลเรือนและทหาร โดยมากจะจบปริญญาเอกจากสถาบันที่มีชื่อเสียงในสหรัฐฯ นักเรียนก็มีความทุ่มเทในการเรียนสูง เพราะให้เกรดค่อนข้างยาก ตัดเกรด A ที่ 90% หรือมากกว่า และถ้าสอบตกในเทอมแรกจะมีโอกาสสอบแก้ตัวเพียงครั้งเดียว ถ้ายังสอบตกอีกก็จะโดนให้ออก...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...บุคลากรของโรงเรียนนั้นจะมีการประเมินผลงานอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การเรียนการสอนอยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานอยู่เสมอ อีกทั้งในสาขาปริญญาโทและเอกยังได้รับเงินสนับสนุนการวิจัยจากรัฐบาล ทำให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากหลายประเทศมาถ่ายทอดความรู้ ทำให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ความรู้อย่างจริงจัง...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเหล่าทัพที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า ส่วนใหญ่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทหารในต่างประเทศนั้นจะเป็นการให้การสนับสนุนและ

พัฒนาทางวิชาการ รวมถึงความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง และให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการวัดผล โดยใช้การวัดจากประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการแก่อาจารย์ผู้สอน ทั้งด้านที่พักอาศัยและปัจจัยด้านเงิน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...ส่วนใหญ่อาจารย์มีผลงานงานวิจัย และที่นี้ได้ใช้ผลงานและระยะเวลาการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น อาจารย์นอกจากจะมีผลงานวิจัยของตัวเองแล้วต้องไปอภิปรายภายนอก และให้นักเรียนทหารทำงานวิจัยร่วมด้วย...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A ที่สำเร็จการศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2552)

“...การทำงานจะวัดผลที่ประสิทธิภาพของงาน อาจารย์จะเป็นศาสตราจารย์ส่วนใหญ่มาสอน อาจารย์มีความตั้งใจในการสอนดีมาก ตรงต่อเวลา โรงเรียนใช้เกณฑ์อย่างไรในการเลื่อนขั้น ดูจากผลงานของอาจารย์และของนักเรียน...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B ที่สำเร็จการศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2552)

“...สวัสดิการของคณาจารย์ และนายทหารดีมาก อาจารย์มีความสุขในการสอน และมีเตรียมการที่ดีมาก สวัสดิการดีมาก มีบ้านพักอยู่อย่างดี สภาพดีมาก มีเงินให้ไปเที่ยวต่างประเทศ 2 ปี ต่อหนึ่งครั้ง...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

5. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์กรอัจฉริยะบริหารทีมงานและสร้างเครือข่ายของโรงเรียนเหล่าทัพที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (1) การสร้างเครือข่ายด้านการทหาร โดยมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ทั้งภายในประเทศระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพ ภายนอกประเทศ รวมถึงการแลกเปลี่ยนนักเรียนต่างชาติที่มาเรียนในการเรียนวิชาทหารร่วมกัน (2) การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ โดยมีการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในประเทศ รวมถึงร่วมมือกับประเทศที่มีความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังเป็นศูนย์กลางทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติที่ร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น การจัดการศึกษาดูงาน การสัมมนาทางวิชาการ การจัดการประชุมร่วมกันประจำเดือน ประจำปีกับนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ การนำเสนอ

ผลงานวิจัย การแข่งขันกีฬาร่วมกับสถาบันต่างๆ ฯลฯ (3) ด้านการช่วยเหลือสังคม เช่น การจัด ค่ายอาสาพัฒนาให้นักเรียนทหารได้ไปช่วยเหลือชาวบ้านในประเทศด้อยพัฒนา

“...มีการร่วมมือทางการทหารภายในประเทศกับโรงเรียนเหล่าทัพอื่น มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ และมีนักเรียนต่างชาติมาเรียนร่วมด้วย เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย บรูไน ฯลฯ ด้านวิชาการนั้นได้มีการร่วมมือกับประเทศที่มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของโลก เช่น ญี่ปุ่น อังกฤษ เยอรมนี และร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นอีก...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...ทางวิชาการก็จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น โมเดลยูเอ็น ซึ่งเป็นคลับกิจกรรมของนักเรียนทหาร โดยจะมีการไปแข่งที่ประเทศต่างๆ โดยจะเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี มีผู้เข้าร่วมหลายสถาบันจากหลายประเทศ...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...เมื่อตอนที่ผมอยู่ปี 2 ทาง USAFA กับ RTAFA เริ่มมีโครงการแลกเปลี่ยนระยะสั้น โดยการจัดให้มีการส่งนักเรียนมาดูงานระหว่างสองโรงเรียนปีละ 2 ครั้ง โดยจัดส่งเรียนประมาณ 3-5 คนไปดูงาน...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

6. การจัดการเรียนรู้ในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า การจัดการเรียนรู้ในองค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

1. โปรแกรมการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่การจัดการเรียนการสอนโดยอาจารย์มหาวิทยาลัย มีมาตรฐานสูง การจัดการเรียนการสอนได้มีความสอดคล้อง ปฏิบัติตามแนวของรัฐบาล เน้นเนื้อหาทันสมัยและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริงเมื่อเรียนจบแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที มีการเรียนภาคเนื้อหาและภาคปฏิบัติจากง่ายไปหายาก ชั่วโมงเรียนเป็นชั่วโมงเรียนอย่างแท้จริง ไม่มีกิจกรรมอื่นมาแทรก แบ่งแยกเวลาเรียนและเวลาฝึก ออกจากกันอย่างชัดเจน เนื้อหาค่อนไปทางวิชาการและความรู้ทางด้านมหาวิทยาลัยมากกว่าและ อาจมีการฝึกปฏิบัติงานตามสาขาที่เรียนในบางกรณี

“...ด้านวิชาการมีความเหมาะสม เพราะได้จัดหลักสูตรการเรียนการสอน โดยอาจารย์มหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีมาตรฐานสูง ซึ่งการจัดการเรียนการสอนนั้นก็ปฏิบัติตามแนวทางในการวิจัยและการจัดโปรแกรมซึ่งรัฐบาลได้กำหนดเป็น แผนไว้ให้...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...โปรแกรมก็ค่อนข้างสอดคล้อง การฝึกปฏิบัติในทะเลตอนซัมเมอร์ ช่วง พฤษภาคมถึงสิงหาคม จะเป็นการนำความรู้ที่เรียนในห้องโดยเฉพาะวิชาเดินเรือมาใช้จริง และในแต่ละปีเนื้อหาในห้องเรียนจะสอดคล้องกับการฝึกภาคสนามในแต่ละปี...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...มีการจัดการเรียนการสอนเหมือนกับมหาวิทยาลัยข้างนอก และใช้มาตรฐานเดียวกัน แต่ทางโรงเรียนมีการสอดแทรกความรู้และความชำนาญสำหรับการไปปฏิบัติงานจริงในอนาคต เช่น จัดให้มีการฝึกงานตอนปี 3 ตามสาขาที่เรียนเพื่อเพิ่มประสบการณ์ เป็นต้น...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

2. บุคลากรในการสอน (อาจารย์ผู้สอน) อาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่จบปริญญาเอกและมีประสบการณ์สูงเคยผ่านสนามรบมาแล้ว การจัดการเรียนการสอนนั้นส่วนใหญ่อาจารย์ผู้สอนใช้สื่อประกอบในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการใช้เทคนิคในการสอนที่แตกต่างกันไป และมอบหมายให้นักเรียนค้นคว้าเพิ่มเติมเองเป็นส่วนใหญ่ มีการออกภาคสนามดูงานการปฏิบัติจริงเพื่อให้นักเรียนตระหนักถึงการใช้งานได้จริง และมีการเชิญวิทยากร เป็นครั้งคราว อาจารย์ เอาใจใส่นักเรียนทุกคน นักเรียนสามารถเข้าพบอาจารย์ได้ตลอดที่มีเวลาว่าง ใช้อินเทอร์เน็ตสื่อสารกันเป็นส่วนใหญ่ และฝ่ายทหารไม่มีการแทรกแซง แบ่งส่วนวิชาอย่างชัดเจน ผู้สอนทฤษฎีและผู้สอนการฝึกปฏิบัติมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

“...อาจารย์ในแต่ละคณะล้วนแล้วแต่เป็นนักวิชาการและนักวิจัยที่มีชื่อเสียงทั้งสิ้น ในแต่ละคณะนั้นจะแบ่งส่วนวิชาออกไป เช่น ในด้านของคณะวิศวกรรมโยธา นั้นจะแยกเป็นส่วนวิชาคลื่นไฟฟ้า วิชาเรดาร์ ซึ่งการเรียนการสอนแต่ละวิชานั้นผู้รับผิดชอบโดยตรงจะทำหน้าที่สอนโดยตรง จึงทำให้นักเรียนเข้าใจเป็นอย่างดีในแต่ละวิชา...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น สัมภาษณ์, 6 สิงหาคม 2552)

“...อาจารย์จะแจกแผนหัวข้อการเรียนในแต่ละชั่วโมงให้นักเรียนตั้งแต่เปิดเทอม โดยจะบอกไว้ล่วงหน้าถึงหัวข้อและการบ้านที่ต้องทำส่ง นอกจากนี้จะมีการตั้งคำถาม ให้ทำทุกสัปดาห์ ทำให้นักเรียนต้องเอาใจใส่การเรียนมากขึ้น อาจารย์ยังพร้อมที่จะให้คำแนะนำแก่นักเรียนทุกเวลาที่นักเรียนสามารถพบได้...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...อาจารย์แต่ละท่านจะมีเทคนิคต่างกันไป แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการให้นักเรียนเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในบทเรียน โดยการปฏิบัติจริงและได้ทดลองทำจริง...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

3. การวัดและประเมินผู้เรียน ใช้ระบบการตัดเกรดทั้งระบบตัวอักษร A-F และระบบตัวเลข (0-4) ส่วนใหญ่เกณฑ์การผ่านอยู่ที่ร้อยละ 60 ใช้การประเมินอิงเกณฑ์และอิงกลุ่ม การสอบแบ่งเป็นสอบข้อเขียนและภาคปฏิบัติ แบ่งออกเป็นครั้งย่อยๆ ในหนึ่งภาคเรียน มีการสอบวิชาพิเศษเพิ่มเติม เช่น วิชาทหาร วิชาภาษาอังกฤษ วิชาภาษาต่างประเทศ ความสามารถทางร่างกาย หากสอบตกสามารถซ้ำชั้นได้เพียง 1 ครั้งหากเป็นครั้งที่ 2 ต้องออกจากโรงเรียน และเกรดเฉลี่ยรวมตลอดหลักสูตรต้องมากกว่า 2.00 และมีความประพฤติที่เหมาะสม นอกเหนือจากนี้อาจมีเงื่อนไขการวัดและการประเมินผลที่แตกต่างกันออกไปตามสถาบันหรือรายวิชานั้นๆ

“...ใช้การสอบโดยทั่วไป แต่ว่าส่วนมากแล้วมีเกณฑ์การให้คะแนนที่ยาก เช่น เกรด A คะแนนรวมจะต้องได้มากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ การให้การบ้าน ทั้งงานเดี่ยวและงานกลุ่มที่นักเรียนจะต้องใช้องค์ความรู้ทั้งหมดในเทอมนั้นมาประยุกต์ใช้ การบ้านที่มีการเก็บคะแนนทุกครั้งเพื่อให้นักเรียนนำความรู้ในบทเรียนในบทเรียนมาทดสอบฝึกฝน...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...มีการสอบวัดผล 6 สัปดาห์, 12 สัปดาห์, 18 สัปดาห์ และสอบปลายภาค รวม 4 ครั้ง ในแต่ละเทอม นักเรียนที่ติด F จะต้องลงทะเบียนเรียนใหม่ในช่วงซัมเมอร์ หากไม่ผ่านอีกจะมีการพิจารณาว่าจะสามารถเรียนต่อไปได้หรือไม่ หากนักเรียนได้เกรดต่ำกว่า 2.00 ก็จะถูกพิจารณาเช่นกัน...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

“...การประเมินผลประกอบด้วยสามส่วนหลัก คือ การสอบย่อย 30% การสอบหลัก 60% และคะแนนพิเศษ 10% เช่น การทำงานที่สิ่งพิเศษ จิตพิสัย อื่นๆ และสำหรับผู้ที่สามารถทำงานอยู่ใน

top 5% แรกของวิชา จะได้รับการยกเว้นไม่ต้องสอบปลายภาค เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนตั้งใจเรียนมากขึ้น...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูงของโรงเรียนเหล่าทัพ ที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า ยังไม่พบความชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเหล่าทัพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย รวมถึงโครงสร้างองค์กรนั้นค่อนข้างไปในแนวตามลำดับชั้นจากระดับบนสู่ระดับล่าง รวมถึงกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน การบริหารวิชาการ ที่เป็นไปอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบ

8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับของโรงเรียนเหล่าทัพ ที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพนั้นได้มีการวัดและประเมินผลในการเรียนการสอนและมีการทำรายงานผลการประเมินและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงกับนักเรียนในรุ่นถัดไป รวมถึงมีการประเมินวิชาเรียนและประเมินอาจารย์ผู้สอนเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป

“...ที่โรงเรียนได้มีการทำ AAR ทุกครั้งและได้นำผลนั้นมาปฏิบัติใช้กับรุ่นต่อไป จึงทำให้เกิดการพัฒนาอยู่เสมอ...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...แต่ละรายวิชาจะมีการประเมินผลในทุกๆ เทอม โดยมีการประเมิน 2 แบบ คือ ประเมินวิชาเรียน และประเมินอาจารย์ผู้สอน การประเมินจะเป็นแบบ อิเล็กทรอนิกส์โดยทำออนไลน์...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกา สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2552)

9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพ ที่นักเรียนทหารทั้งสามเหล่าทัพได้จบการศึกษาทางการทหารจากต่างประเทศนั้น พบว่า มีการใช้ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอก และระบบอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลภายใน มีการทำฐานข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น การรวบรวมเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การบันทึกรายละเอียดของนักเรียน

ภายในโรงเรียนทุกที่จะมีสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งหมด มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนรวมถึงด้านการเรียนยุทธวิธีในการฝึก ระบบการเรียนการสอนมีการใช้ระบบออนไลน์ สื่อสารหรือส่งการบ้านผ่านระบบอีเมล ทำการสอบออนไลน์ การใช้ห้องสมุดสามารถใช้ได้ผ่านทางออนไลน์ ส่วนใหญ่นักเรียนทุกคนมีคอมพิวเตอร์เพื่อคอยตรวจสอบข่าวสารของโรงเรียนและใช้ในการส่งงานผ่านทางอีเมล นอกจากนี้ทางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ อย่างครบครันเพื่อใช้ในการใช้หรือทดลองจริง ในการสอนของนักเรียน

“...มีการนำระบบอินเทอร์เน็ต ของกระทรวงกลาโหมมาใช้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น เอกสาร หลักนิยม คู่มือราชการสนาม กฎระเบียบ แบบฟอร์ม หมายเลขโทรศัพท์ทหาร รายละเอียดการติดต่อบุคคลในกระทรวงกลาโหม ทุกสิ่งทุกอย่างที่ตีพิมพ์ของกระทรวงกลาโหมสามารถที่จะค้นหาได้ทางอินเทอร์เน็ต...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ A สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...ด้านวิชาทหาร ส่วนใหญ่จะให้ให้นักเรียนนายร้อย นักเรียนนายเรือศึกษาเหตุการณ์ หรือสงครามในอดีตซึ่งถูกถ่ายและบันทึกลงในรูปของดีวีดี และให้ทำการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์เหล่านั้น...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ B สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

“...ด้านการฝึกภาคสนามก็ได้มีการสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ อย่างครบครัน นักเรียนได้ศึกษา ได้ทดลองยิงอาวุธต่างๆ อย่างจริงจังต่อการฝึกหนึ่งครั้งนักเรียนได้ยิงปืนไม่ต่ำกว่า 1,000 นัด อีกทั้งยังมีการฝึกรวมกับรถถัง เครื่องบิน ทำให้นักเรียนได้เห็นภาพสนามรบจริงในสงครามสมัยใหม่ในการรวบรวม...” (นักเรียนโรงเรียนเหล่าทัพ C สำเร็จการศึกษาจากประเทศออสเตรเลีย สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ในตอนี่ 4 จะแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดขององค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย บทความ และสังเคราะห์เอกสารทั้งภายในและต่างประเทศเกี่ยวกับองค์ประกอบ และลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางที่ 62 และตารางที่ 63

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรจุม มามะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
1. องค์กรประกอบ 1.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอัจฉริยะ ต้องมีวิธีสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งขึ้น	การเป็นองค์กรอัจฉริยะต้องมีกลยุทธ์ ในการก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะ 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) กลยุทธ์ปลุกฝัง (Cultivate Strategy) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Shared Vision)	องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาดพร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการแข่งขันในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (หรือผู้รับบริการ) อย่างแท้จริง)	องค์กรประกอบด้านวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ ทั้งการชี้นำ ปลุกฝัง การเปลี่ยนแปลง/ปรับตัว โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสูงสุด
1.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่	องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่จำเป็นต้องมีการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) และคนในองค์กรอัจฉริยะมีอิสระในการริเริ่มทดลองวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์ขององค์กร	องค์กรมีระดับการทำงานที่เน้นการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นอัจฉริยะ ทั้งในระดับการบริหาร ระดับหัวหน้าทีม ระดับผู้ร่วมทีม และระดับปัจเจกบุคคล และมีการทำงานโครงการ การทำงานเป็นหน่วยงาน หรือการทำงานแบบคณะทำงานพิเศษ	กา การสร้างกระบวนการที่สร้างความฉลาดที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดร่วมพลัง การเจียระไนพลังที่อยู่ภายใน การสร้างสถาปัตยกรรมในการปลดปล่อยอัจฉริยภาพ ระบบการปรับตัวที่เรียนรู้ การสร้างเสริมปัญญา ตลอดจนการมีวินัยในการสร้างเอกลักษณ์ของอัจฉริยภาพให้เจิดจรัสขึ้น	องค์กรประกอบด้านโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ต้องเริ่มจากการค้นคว้า การคิดริเริ่ม การปรับตัว ทั้งในรูปแบบการทำงานเป็นหน่วยงานหรือโครงการของบุคคลทุกระดับตั้งแต่ระดับบริหาร หัวหน้าทีม ผู้ร่วมทีม และบุคคล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกสนับสนุน เช่น การสร้างบรรยากาศ การสร้างความคิดริเริ่มทางความคิด ในการพัฒนารูปแบบการทำงาน เป็นต้น

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยัต	
1.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม	วิธีการจัดกระบวนการคุณภาพทำได้หลากหลายวิธี และต้องมีกลยุทธ์ วิธีการ และทักษะในการใช้เครือข่ายสังคมให้เป็นประโยชน์กับองค์กร โดยใช้รูปแบบการจัดการ 2 รูปแบบผสมผสานกัน ได้แก่ การจัดการที่เป็นทางการ และการจัดการแบบไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน (Chaordic management)	การพัฒนาทักษะขององค์กรอัจฉริยะจำเป็นต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ 5 รูปแบบ ได้แก่ การฝึกปฏิบัติในระหว่างการทำงาน การเข้าร่วมงานในโครงการต่างๆ การมีระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในห้วงฝึกอบรม	เน้นที่สมรรถนะ ชีตความสามารถ และการสร้างผลลัพธ์ ให้ความสนใจไปที่เรื่องการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การเปิดรับและการเรียนรู้	องค์ประกอบด้านการจัดการคุณภาพขององค์กรมีลักษณะที่หลากหลาย มีการใช้เครือข่ายทางสังคมในการจัดการองค์กรทั้งในรูปแบบทางการแบบมีโครงสร้างและไม่เป็นทางการ มีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การเปิดรับการเรียนรู้แบบใหม่ทั้งวงการฝึกปฏิบัติระหว่างการทำงาน การเข้าร่วมงานในโครงการต่างๆ การมีระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในห้วงฝึกอบรม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ
1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะต้องส่งเสริมให้บุคลากรค้นคว้า ให้ความสำคัญกับความสามารถที่มีอยู่ใน ตัวบุคลากรและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่นั้นสร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยมีระบบประเมิน คือ กลไกกระตุ้นการปรับตัวหรือ การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรมีหลักคิด หลักดำเนินการ เพื่อพัฒนาตามมาตรฐานที่ตกลง	องค์กรมีกลยุทธ์การเตรียมการด้านการบริหารโดยมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและรูปแบบวิธีการคิด การปรับปรุงระบบงานใหม่ทั้งหมด การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การเสริมสร้างบรรยากาศ ในการนำทักษะและองค์ความรู้ที่มีอยู่มาบูรณาการกับกระบวนการทำงาน	องค์กรเน้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการสร้างทุนทางปัญญาใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เน้น การใช้ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรไปสร้างทุนทางปัญญาประกอบกับกระบวนการทำงานเพื่อใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยมีการกระตุ้นในการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดทัศนคติอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
1.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย	องค์กรอัจฉริยะต้องใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ เทคนิคความสำเร็จ การเล่าเรื่อง การฟังอย่างลึก สุนทรียสนทนา การชื่นชมบรรยากาศเชิงบวก ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการทำงานในองค์กร โดยผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะต้องรู้จักเครือข่ายสังคม (Social Network) และใช้พลังดังกล่าวในการขับเคลื่อนให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และสนับสนุนทีมรวมถึงแสดงความตั้งใจให้ทีมงานทราบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้	ผู้บริหารต้องนำวิธีการบริหารโอกาส (Opportunity Management) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการบริหารงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งเน้นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ และสร้างผู้นำทีมจนถึงผู้ร่วมทีม	องค์กรต้องสร้างกระบวนการสร้างความฉลาดที่เริ่มตั้งแต่การสร้างจุดรวมพลัง การเจียรไนพลังที่อยู่ภายใน ระบบการปรับตัวที่เรียนรู้การสร้างเสริมปัญญา ตลอดจนการมีวินัยในการสร้างเอกลักษณ์ของอัจฉริยภาพให้เกิดขึ้น	องค์ประกอบด้านการบริหารทีมงานที่เป็นเลิศและการสร้างเครือข่ายนั้น องค์กรต้องใช้เทคนิควิธีที่แตกต่างกันเนื่องจากการทำงานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งเทคนิควิธีดังกล่าวต้องใช้ปัญญาความรู้ควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เช่น เทคนิคการบริหารโอกาส การฟังอย่างลึก สุนทรียสนทนา การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยผ่านเครือข่าย ทางสังคม การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ ตั้งไว้
1.6 การจัดการความรู้ในองค์กร	องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่สร้างความรู้ (Knowledge-Creating Organization) และใช้ความรู้ที่สร้างใหม่ในการเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้แก่องค์กร โดยมีการเรียนรู้	ระบบการเรียนรู้สำหรับองค์กรสู่ความเป็นอัจฉริยะมีทั้ง 5 ชั้น ดังนี้ (1) ชั้นเรียนรู้ เป็นการเริ่มต้นการทำงานด้วยการเรียนรู้ และหาข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการทำงาน (2) ชั้นปฏิบัติ :	ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสนใจในสมรรถนะ ชีตความสามารถ การสร้างผลลัพธ์ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และเปิดรับการเรียนรู้	องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่ตามสมรรถนะและชีตความสามารถของ

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรยุทธ วัฒนศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
1.6 การจัดการความรู้ ในองค์กร (ต่อ)	ร่วมกันและประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับการทำงาน เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน และคุณภาพของผลิตผลและบุคลากรในองค์กร เป็นองค์กรแห่งปฏิสัมพันธ์ ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรจึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงานระหว่างกัน อยู่	เป็นการนำข้อความรู้ที่ได้จากชั้นเรียนรู้อมาใช้ปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้ (3) ชั้นวิเคราะห์: สามารถวิเคราะห์และออกแบบระบบได้ (4) ชั้นชำนาญการ: สามารถตัดสินใจ สั่งการ และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ได้ และ (5) ชั้นมืออาชีพ: สามารถปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความรวดเร็ว สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และ กลยุทธ์ต่างๆ ได้		บุคลากรเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร ผ่านปฏิสัมพันธ์แห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอทั้งในชั้นเรียนรู้ ชั้นปฏิบัติ ชั้นวิเคราะห์ ชั้นชำนาญการจนถึงชั้นมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการทำงานและคุณภาพของผลิตผล
1.7 การมีความสามารถ ในการเปลี่ยนแปลงสูง	องค์กรอัจฉริยะต้องเป็นองค์กรที่มีสติรอบคอบ ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท บุคลากรในองค์กรต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง และไม่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงมีเฉพาะแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งนี้เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	จากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหลายระดับชั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลและเครื่องมือในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะ หน้า ที่ การเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร และการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเศรษฐกิจ บุคลากรทุกคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน เรียนรู้ และรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ไม่ระบุ	องค์ประกอบด้านบุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง โดยองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงความเตรียมพร้อมในในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งด้านข้อมูล เครื่องมือ ภาวะหน้าที่ ระบบบริหาร โครงสร้าง โดยบุคลากรต้องเรียนรู้และปรับตัวต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรยุทธ ฆาพะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
1.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่ใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบในการกระตุ้นการทำงานภายในองค์กร และใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นตัวกำหนดตำแหน่ง โดยเป็นระบบที่สะดวกต่อการสังเคราะห์ ยก ระดับความรู้ ช่วยให้ติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อม เป็นฐานความรู้สำหรับใช้ในกิจการขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะ virtual space และใช้เป็นระบบรายงานการปฏิบัติงาน หรือการนำรายงานมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเป็นดัชนี นอกจากนี้ยังใช้เป็นระบบเฝ้าระวังภายนอกและภายในองค์กร	องค์กรมีการตรวจสอบพัฒนาการจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร บุคลากร และทีมงานต่างๆ โดยใช้แบบการประเมินระดับความเป็นอัจฉริยะ	การให้ความสนใจไปที่เรื่องการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การเปิดรับและเรียนรู้ร่วมกัน	องค์กรประกอบด้านการบริหารข้อมูลย้อนกลับขององค์กรนั้น เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการฐานความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการรายงานผลและระบบการเฝ้าระวัง เป็นต้น

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรยุทธ ฆาณะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
1.9 การใช้เทคโนโลยี เพิ่มขีดความสามารถ	องค์กรอัจฉริยะใช้เครื่องมือสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กรโดยต้องมีระบบสารสนเทศ ได้แก่ (1) ระบบสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงานประจำ (2) ระบบสารสนเทศเชิงระบบขององค์กร (3) ระบบที่อำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) ระบบที่สะดวกต่อการสังเคราะห์ยกระดับความรู้ (5) ระบบที่ช่วยให้ติดตามความเคลื่อนไหวของสภาพแวดล้อม (6) ฐานความรู้สำหรับใช้ในกิจการขององค์กร (7) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะ virtual space (8) ใช้เป็นระบบรายงานการปฏิบัติงาน (9) ใช้เป็นระบบรายงานที่นำมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเป็นดัชนี (10) ใช้เป็นระบบเฝ้าระวังภายนอกและภายในองค์กร	องค์กรอัจฉริยะจำเป็นต้องพยายามใช้เทคโนโลยีทุกประเภทเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทั้งในกระบวนการผลิต การทำงาน และการเรียนรู้ให้เรียนรู้ได้รวดเร็วและกว้างขวาง	ไม่ระบุ	องค์ประกอบด้านบุคลากร ใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน นั้น องค์กรอัจฉริยะต้องใช้เทคโนโลยีให้เข้ามามีส่วนในกระบวนการ เรียนรู้และการเพิ่มผลผลิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีต้องมีระบบการจัดการสารสนเทศ การอำนวยความสะดวกระบบการติดตาม ฐานความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการรายงานผลและระบบการเฝ้าระวัง เป็นต้น

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรภูม มาหะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิด	
1.10การสร้างนวัตกรรม	องค์กรอัจฉริยะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation)	องค์กรต้องมีการส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน	องค์กรต้องให้ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อีกทั้งยังมีความสามารถในการสร้างทุนทางปัญญาใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	องค์ประกอบด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์กรอัจฉริยะนั้นต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้การสะสมทุนทางปัญญาเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง
2. ลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะ	ลักษณะเฉพาะขององค์กรมีดังนี้ (1)องค์กรอัจฉริยะมีระบบกำกับดูแลองค์กร (Governance) ช่วยกำกับดูแลในการสร้างความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความเสี่ยงขององค์กร (2) องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กร ที่สามารถดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ (3) องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กร ที่ใช้ความสำเร็จแต่ละภาค	ลักษณะเฉพาะขององค์กรมีดังนี้ (1) องค์กรอัจฉริยะเป็นกระบวนการในการบริหารที่มีเป้าหมายองค์กรและบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2) องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่ทำให้คนมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น (3) องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มีการทำงานเป็นทีมและมีผู้นำที่มีวุฒิภาวะและศักยภาพในขั้นมืออาชีพ	ลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นองค์กรต้องสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาดพร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการแข่งขันในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (หรือผู้รับบริการอย่างแท้จริง)	ลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะมีหลากหลายองค์ประกอบที่แตกต่างกันได้แก่ การให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารการทำงานที่มีผู้นำที่มีศักยภาพการกำกับดูแลเพื่อลดความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนมีการทำงานเป็นทีมและสร้างปฏิสัมพันธ์สื่อสารที่ดีระหว่างกันส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับศักยภาพและความคิด

ตารางที่ 62 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ			ผลการวิเคราะห์
	วิจารณ์ พานิช	วีรวุธ มามะศิริรานนท์	ประพนธ์ ผาสุขยิต	
2. ลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)	<p>ส่วนในองค์กรผลักดันให้เกิด ความเป็นอัจฉริยะ ในองค์กร (4) องค์กรอัจฉริยะคือ องค์กรแห่งปฏิสัมพันธ์ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรมีการสื่อสารระหว่างกันและยอมรับความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานในองค์กร (5) องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และดึงความสามารถของแต่ละคนมาใช้ (6) องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กร ที่บุคลากรมีสิทธิหน้าที่เท่าเทียมกัน เห็นคุณค่าในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (7) องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความสามารถ ในการกระจายทรัพยากร เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลอย่างมีนวัตกรรม (8) องค์กรอัจฉริยะเน้นการกระจายทรัพยากร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ (9) องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กร ที่เน้นการเรียนรู้และเป็นฐานความรู้ (Knowledge Based Organization)</p>			<p>ของบุคลากร ใช้ทรัพยากรขององค์กร อย่างคุ้มค่า โดยมีการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และมีการใช้ประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร</p>

จากตารางที่ 62 สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ จำแนกตามองค์ประกอบ 10 ด้านและลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะมีผลการวิเคราะห์การดังนี้

1. องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน พบว่า องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ให้สมาชิกทุกคน ได้รับรู้ทั้งการชี้้นำ ปู่กฝัง การเปลี่ยนแปลง / ปรับตัว โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสูงสุด

2. องค์ประกอบ ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ องค์กรต้องเริ่มจากการค้นคว้า การคิดริเริ่ม การปรับตัว ทั้งในรูปแบบการทำงานเป็นหน่วยงานหรือโครงการของบุคคลทุกระดับตั้งแต่ระดับบริหาร หัวหน้าทีม ผู้ร่วมทีม และบุคคล นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกสนับสนุน เช่น การสร้างบรรยากาศ การสร้างควมมีอิสระทางความคิดในการพัฒนา รูปแบบการทำงาน เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านการจัดการคุณภาพแบบองค์รวมนั้นมีลักษณะที่หลากหลาย มีการใช้เครือข่ายทางสังคมในการจัดการองค์กรทั้งในรูปแบบทางการแบบมีโครงสร้างและไม่เป็นทางการ มีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การเปิดรับการเรียนรู้แบบใหม่ทั้งในช่วงการฝึกปฏิบัติระหว่างการทำงาน การเข้าร่วมงานในโครงการต่างๆ การมีระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ

4. องค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก องค์กรเน้นการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรไปสร้างทุนทางปัญญาประกอบกับกระบวนการทำงานเพื่อใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยมีการกระตุ้นในการดำเนินการ การปรับเปลี่ยนวิธีคิดทัศนคติอย่างต่อเนื่อง

5. องค์ประกอบด้านการบริหารทีมงานและการสร้างเครือข่ายนั้น องค์กรต้องใช้เทคนิควิธีที่แตกต่างกันเนื่องจากการทำงานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งเทคนิควิธีดังกล่าวต้องใช้ปัญญาความรู้ควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เช่น เทคนิคการบริหารโอกาส การฟังอย่างลึก สุนทรียสนทนา การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยผ่านเครือข่ายทางสังคม การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

6. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่ตามสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร ผ่านปฏิสัมพันธ์ แห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในชั้นเรียนรู้ ชั้นปฏิบัติ ชั้นวิเคราะห์ ชั้นชำนาญการจนถึงชั้นมืออาชีพทั้งนี้เพื่อพัฒนาการทำงาน และคุณภาพของผลผลิต

7. องค์ประกอบด้านบุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง โดยองค์กรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงความเตรียมพร้อมในในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งด้านข้อมูล เครื่องมือ ภาระหน้าที่ ระบบการบริหาร โครงสร้าง โดยบุคลากรต้องเรียนรู้ และปรับตัวต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. องค์ประกอบด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับขององค์กรนั้น องค์กรใช้เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการสอบถามเพื่อประเมินสถานภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดสถานภาพและตำแหน่งในการทำงานของบุคลากรได้อีกด้วย

9. องค์ประกอบด้านบุคลากรใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ องค์กรอัจฉริยะต้องใช้เทคโนโลยีให้เข้ามามีส่วนในกระบวนการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีต้องมีระบบการจัดการสารสนเทศ การอำนวยความสะดวก ระบบการติดตาม ระบบฐานความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการรายงานผลและระบบการเฝ้าระวัง เป็นต้น

10. องค์ประกอบด้าน การสร้างนวัตกรรมขององค์กรอัจฉริยะนั้น องค์กรต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และใช้การสะสมทุนทางปัญญาเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะมีหลากหลายองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับกระบวนการ การบริหารการทำงานที่มีผู้นำที่มีศักยภาพ การกำกับดูแลเพื่อลดความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน มีการทำงานเป็นทีมและสร้างปฏิสัมพันธ์สื่อสารที่ีระหว่างกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับศักยภาพและความคิดของบุคลากร ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า โดยมีการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และมีการใช้ประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
<p>1. องค์ประกอบ</p> <p>1.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>	<p>องค์กรมีลักษณะเป็นระบบเปิด ทั้งข้อมูล วัสดุ และพลังงานจากสภาพแวดล้อมภายนอก มาเปลี่ยนให้ เป็นความรู้ กระบวนการ และโครงสร้าง</p>	<p>องค์กรเน้นการคิดของระบบ การเปิดให้มีการเข้าสู่ระบบ ข้อมูลการมีอิสรภาพ ในการพูดและสื่อ การเน้นสังคมที่ปกครองตนเองในหลายระดับชั้น มีระบบองค์กรของตนเอง และมีทางเลือกมากกว่าที่จะเป็นการผูกขาด</p>	<p>องค์กรมีการสร้างสรรค์องค์ความรู้และประยุกต์ใช้ตามสภาพแวดล้อมของตน</p>	<p>องค์กรเน้นการประยุกต์ใช้และพัฒนาไปตามความจำเป็นของเหตุการณ์ โดยเน้นการเข้าใจในความรู้ก่อน</p>	<p>องค์กรมีการจัดแนวคิด หลักการ จัดระบบ อ้างถึงความสามารถในการสร้าง สรรค์ วิวัฒนาการ และแสดงซึ่งจุดประสงค์ของหน่วยงาน</p>	<p>องค์กรมีการวางแผนจริง และการประยุกต์ใช้ความสามารถเหล่านี้ต้อง มีทักษะการวางแผน</p>	ไม่มี	<p>องค์กรมีการจัดแนวคิดวางแผนเน้น การสร้าง และประยุกต์ใช้เหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมให้มีอิสรและทางเลือกในการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร</p>

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.2 โครงสร้างองค์กร สนับสนุนต่อการ เริ่มต้นใหม่	องค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความรู้ที่ฝังแน่นในตัวคน ความรู้ที่เป็นกฎพื้นฐาน และความรู้ที่เป็นภูมิหลัง	องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย กระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ	องค์กรมีโครงสร้างการกระจายอำนาจเต็ม ที่มีการจัดการพนักงานที่มีความรู้ อยู่ในหน่วยที่จัดการตนเอง มีอิสระในการเลือกเพื่อนร่วมงาน	โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ มีลักษณะยืดหยุ่นมีทีมงานและกระบวนการที่ดี	องค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อเริ่มต้นใหม่	ไม่ระบุ	องค์กรมีโครงสร้างที่ืดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	องค์กรเน้นการจัดการโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจในการรับผิดชอบมีกรรมสิทธิ์ใหม่ที่ยืดหยุ่นในเรื่องของทีมงานกระบวนการและการปฏิบัติงาน
1.3 การจัดการ คุณภาพแบบองค์ รวม	องค์กรมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในความรู้ที่ฝังแน่นในตัวคนเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของพนักงาน สร้างความได้	องค์กรมีการบริหารแบบ TQM (Total Quality Management) เน้นไปที่คุณภาพ ได้ส่งเสริมรูปแบบของการมอบ	ไม่ระบุ	การจัดการขององค์กรอัจฉริยะที่ชัดเจนและโดดเด่นสามารถกำหนดทิศทางปฏิบัติการปฏิบัติงานได้และถูกเชื่อมต่อกับวัฒนธรรม	องค์กรความรู้ความเข้าใจในพันธกิจ จุดประสงค์และบทบาทของคนที่มีความสำเร็จมีการสร้างความรู้สึที่ทรงพลังของ	การจัดการภายในแก่นของความรู้ การสอนและการพัฒนาผ่านการฝึกฝนความอัจฉริยะ	ไม่ระบุ	องค์กรเน้นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเพิ่มทักษะความสามารถการพัฒนาการฝึกฝนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีการมอบ

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์การอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.3 การจัดการ คุณภาพแบบองค์รวม (ต่อ)	เปรียบด้วยการใช้ ความรู้ที่เป็นกฎ พื้นฐานในการเพิ่ม ประสิทธิภาพ	อำนาจผ่านไปยัง ระบบทีม	ไม่ระบุ	องค์การซึ่งพยายาม ที่จะสร้างขึ้น	ชุมชนและจิตวิญ- ญาณขององค์กร		ไม่ระบุ	กระจายอำนาจการ ปฏิบัติสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร
1.4 การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุก	องค์กรมีการสืบทอด และการแบ่งปัน ประสบการณ์ โดยใช้ ความรู้ที่ฝังแน่นในการ สร้างสรรค์อย่างมี ประสิทธิภาพและการ ค้นคว้าด้วยตนเองจน สามารถแก้ไขปัญหาที่ ยากยิ่งได้	องค์กรมีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อ รับมือและเผชิญกับ ความท้าทายและ การแข่งขัน	ไม่ระบุ	องค์กรมีระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่มี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลเพื่อเผชิญ ความท้าทายต่อการ แข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงสภาพ แวดล้อม	องค์กรมีระบบการ ทำงานที่สอดคล้อง เป็นหนึ่งเดียวมีการ กำหนด พันธกิจ แบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การส่งเสริม ความ ร่วมมือระหว่างกัน การกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ กฎ ระเบียบ และเครื่องมือ ต่างๆ ในองค์กร	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	องค์กรมีการแบ่ง บทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบอย่าง ชัดเจนประสานความ ร่วมมือและมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์เพื่อ สร้างความรู้ในการ แก้ไขปัญหายุ่งยาก กับความท้าทายและ การแข่งขัน

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย	องค์กรมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นหุ้นส่วนด้วยความบริสุทธิ์ใจซึ่งรวมถึงข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงและข้อมูลที่เปิดเผย	องค์กรมีการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่าย มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ให้เสรีภาพแก่บุคลากรในการใช้ความรู้ความสามารถ และมีเสรีภาพในการขอคำปรึกษาขอความช่วยเหลือจากแหล่งต่างๆ	องค์กรเน้นความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ได้ดียิ่งขึ้น	องค์กรมีการบ่งบอกถึงกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงานทั้งการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยมีพนักงานเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดขององค์กรการทำงานเป็นทีมโดยองค์กรจะถูกออกแบบมาให้เหมาะกับการประเมินผลการทำงานและสร้างระบบผลตอบแทนที่ดีและเหมาะสมการบริหารเป็นทีม การบริหารมีส่วนร่วม การฝึกสอน และภาวะผู้นำของตนเอง	องค์กรมีระบบการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อลดความขัดแย้งและการซ้ำซ้อนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มได้	ความสามารถของอาจารย์ที่จะทำงานร่วมกันโดยเฉพาะในกิจกรรมห้องเรียน	ไม่ระบุ	องค์กรมีการสร้างทีมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจมีความสัมพันธ์อันดีเป็นหนึ่งเดียวเพื่อลดความขัดแย้ง มีการจัดองค์กรที่เรียบง่ายกระจายอำนาจให้เสรีภาพในการใช้และถ่ายทอดความรู้ความสามารถมีกระบวนการที่ชัดเจนเหมาะสมกับบุคคล

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchirst, 2004	Schwanger, 2006	
1.6 การจัดการความรู้ในองค์กร	องค์กรรวบรวมความรู้หลายรูปแบบที่มีอยู่ในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการพัฒนามีการจัดข้อมูลข่าวสารที่ดี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของคนภายในองค์กร	องค์กรมีการบริหารแบบ TQM (Total Quality Management) เน้นไปที่คุณภาพได้ส่งเสริมรูปแบบของการมอบอำนาจผ่านไปยังระบบที่ม	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลและแปรให้เป็น การตัดสินใจแบบมีกลยุทธ์ ยิงมีการร่วมมือกว้างเท่าใดจะยังมีผลมากกว่านั้น	องค์กรเน้นการบริหาร ความสามารถและ ความรู้ เป็นส่วนสำคัญในการบริหาร การปฏิบัติงาน และมีการตรวจสอบอย่างเต็มที่ในทุกๆ กระบวนการ	องค์กรมีการรวบรวม การเรียนรู้ อย่างรอบคอบและเป็นไปตามธรรมชาติ เข้าไว้ด้วยกันเป็นไปตามธรรมชาติ เข้าไว้ด้วยกัน	ความสามารถของโรงเรียนที่จะมองตนเองเป็นการเชื่อม ต่อจากลักษณะของสังคมและโลกที่ใหญ่กว่าและรวมถึงความสามารถในการจัดการตนเอง	องค์กรมีความสัมพันธ์ในด้านกิจกรรมนโยบาย โครงสร้างกระบวนการระบบพฤติกรรมที่ดี ความสามารถ	องค์กรเน้นการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการจัดการตนเอง และมีการจัดการข้อมูลข่าวสารในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง	องค์กรมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยอาศัยทักษะในการสร้างสรรค์การสร้างการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ไปพัฒนา	องค์กรเน้นการเปลี่ยนแปลงการคิดของระบบการเปิดให้มีการเข้าสู่ระบบข้อมูลการมีอิสรภาพในการพูดและสื่อการเน้นสังคมที่ปกครองตนเองในหลายระดับชั้น มีระบบองค์กรของตนเองและมีทางเลือกมากกว่าที่จะเป็นการผูกขาด	องค์กรมีการยอมรับสิ่งใหม่สภาพแวดล้อมที่มีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงในด้านความเป็นผู้นำและกลยุทธ์	องค์กรมีลักษณะที่ยืดหยุ่นโดยมีองค์กรเป็นศูนย์กลางคอยสนับสนุนในส่วนที่จำเป็น	องค์กรมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงการจัดกลุ่มและทำให้มีความสอดคล้องกันทั้งความปรารถนาการเปลี่ยนแปลง	มีจิตวิญญาณในการคิดสร้างสรรค์ให้เกิดความกระฉับกระเฉงเกิดการวิจัยความคิดสังเกตการคาดหวัง	องค์กรมีความสามารถในการปรับองค์กรให้เป็นไปตามสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนในบริบทสังคมเศรษฐกิจ ความสามารถเผชิญกับสถานการณ์และปรับระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญและสามารถบริหารจัดการตนเองได้	องค์กรมีความสามารถร่วมกันในการยอมรับและปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนระบบความยืดหยุ่นคิด ความรู้ อย่างอิสระและสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	องค์กรมีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการปรับปรุง ลักษณะนิสัย เพื่อสะท้อนความรู้ใหม่และความเข้าใจ	องค์กรมีการเสริมพลังอำนาจการทำงานเป็นทีม ให้บริหารจัดการข้อมูล ย้อนกลับอย่างอิสระ	ไม่ระบุ	องค์กรมีการรวบรวมข้อมูลย้อนกลับทุกการเรียนรู้ การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง และมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ จะสนับสนุนให้มีการสนทนา เกิดการสร้างสรรค์ความคิดที่ดีเลิศออกมาได้	องค์กรเน้นผลการปฏิบัติงาน และมีการประเมินคุณภาพขององค์กร	การตระหนักรู้ ส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับความคาดหวัง	ไม่ระบุ	องค์กรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การประเมินคุณภาพขององค์กร และการตระหนักถึงส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ความเข้าใจในการพัฒนาการทำงาน
1.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ	องค์กรมีการใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีในการบริหารข้อมูล ข่าวสารเพื่อแจ้งสถานการณ์ขอการใช้ข้อมูลนั้นๆ	องค์กรมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร สำหรับการ ทำงานเป็นทีมระหว่าง เครือข่ายในประเทศและ ต่างประเทศ	องค์กรใช้ เครือข่าย เทคนิคที่มี ข้อมูลที่เป็นทางการของทั้ง องค์กรและมีโครงสร้าง สถาปัตยกรรมแบบ กระจายศูนย์การพัฒนา องค์กร	องค์กรมีการ นำเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารมาใช้เพื่อช่วย พัฒนาหนทาง ในการเพิ่มขีดความสามารถ ในการปฏิบัติ งานด้วย เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์ งาน	องค์กรสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีในการ สื่อสารสำหรับการ ทำงานเป็นทีมและ การสนับสนุนการติดต่อ สื่อสารระหว่างเครือข่าย	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	บุคลากรในองค์กรมีการใช้ เทคโนโลยี เครือข่ายในการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่ม ความสามารถในการทำงานและการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchrist, 2004	Schwanger, 2006	
1.10 การสร้างนวัตกรรม	องค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรมผ่านข้อมูลข่าวสาร การได้มา การเก็บรักษาการวิเคราะห์ และใช้การเสริมสร้างสติปัญญา	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	ไม่ระบุ	องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมซึ่งได้มาจากข้อมูลข่าวสารที่นำมาวิเคราะห์ พัฒนาอย่างเป็นอิสระในการปฏิบัติ
2. ลักษณะเฉพาะ	องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มีการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรโดยเน้นความรู้ 3 ส่วนคือ ความรู้ที่ฝังแน่นในตัวคน ความรู้ที่เป็นกฎพื้นฐาน	องค์กรมีการกระจายความจริงและความมีสิทธิ์ เป็นองค์กรที่การบริหารอิสระมีที่งานที่เป็นอิสระมีความเสมอภาค และมี ความหลากหลาย สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ มี	องค์กรมีความสามารถในการสร้าง สรรค์องค์ความรู้ อย่างมี กลยุทธ์ โดย ประยุกต์ตาม สภาพแวดล้อม ขององค์กร	องค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทั้งโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการริเริ่มใหม่ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการบริหาร	องค์กรมีระบบการทำงานที่เน้นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ การแลกเปลี่ยนทัศนะความร่วมมือ ความปรารถนามุ่งความสำเร็จด้วยพลังใจ ระบบทำงานที่	องค์กรมีความสามารถอย่างโดดเด่นในการปรับ องค์กรให้เป็นไปตาม สถานการณ์ด้านการ สอน ด้านความเป็น มี อออาชี พ์ ด้า น อารมณ์ด้านจิต	ความสำเร็จพัฒนา ผ่านการฝึกฝนความ เป็นอัจฉริยะด้าน บริบท ด้านกลยุทธ์ วิชาการ การสะท้อน กลับ	องค์กรมีการบริหาร งานแบบกระจายอำนาจและเป็นอิสระ เสมอภาคตามสภาพแวดล้อม ขององค์กร เน้นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลความรู้พื้นฐาน และ ความรู้พื้นหลัง เพื่อให้เกิด นวัตกรรมชิ้นงานและสร้าง เครือข่ายเพื่อปรับปรุงและ

ตารางที่ 63 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์การอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการต่างประเทศ							ผลการวิเคราะห์
	Choo, 1995	Pinchot and Pinchot, 1996	E. Halap 2000	Sydänmaanlakka, 2002	Albretch, 2003	Macgilchirst, 2004	Schwaninger, 2006	
2. ลักษณะเฉพาะ (ต่อ)	และ ความรู้ที่เป็นภูมิหลัง	ประชาธิปไตยในตนเองลดบทบาทการควบคุมจากส่วนกลาง		ที่ชัดเจน ทั้งการจัดการผลการปฏิบัติงาน ความสามารถการจัดการเรียนรู้ การบริหารทีมงานและ สร้างเครือข่ายมีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	สอดคล้องและเป็นหนึ่งเดียวการประยุกต์ใช้ความรู้และการผลักดันผลการปฏิบัติงาน	วิญญูณและด้านศีลธรรม		พัฒนาด้วยข้อมูลสะท้อนกลับ

จากตารางที่ 63 สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการต่างประเทศจำแนกตามองค์ประกอบขององค์กรอัจฉริยะ พบว่า

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์กรมีการจัดแนวคิดวางแผนเน้นการสร้างและประยุกต์ใช้เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมให้มีอิสระและทางเลือกในการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร
2. ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ องค์กรเน้นการจัดการโครงสร้างแบบกระจายอำนาจในการรับผิดชอบ มีการสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ที่ยืดหยุ่นในเรื่องของทีมงาน กระบวนการและการปฏิบัติงาน
3. ด้านการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม องค์กรเน้นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเพิ่มทักษะความสามารถการพัฒนาการฝึกฝนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีการมอบกระจายอำนาจการปฏิบัติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก องค์กรมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนประสานความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อสร้างความรู้ในการแก้ไขปัญหาเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขัน
5. ด้านการบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย องค์กรมีการสร้างทีมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจมีความสัมพันธ์อันดีเป็นหนึ่งเดียวเพื่อลดความขัดแย้งมีการจัดองค์กรที่เรียบง่ายกระจายอำนาจให้เสรีภาพในการใช้และถ่ายทอดความรู้ความสามารถ มีกระบวนการที่ชัดเจนเหมาะสมกับบุคคล
6. ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรเน้นการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการจัดการตนเอง และมีการจัดการข้อมูลข่าวสารในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
7. ด้านบุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรมีความสามารถร่วมกันในการยอมรับและปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนระบบความคิด ความรู้อย่างอิสระและสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน

8. ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ องค์กรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การประเมินผลคุณภาพขององค์กร และการตระหนักถึงส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความรู้ใหม่ความเข้าใจในการพัฒนาการทำงาน

9. ด้านบุคลากรใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรใช้มีการเทคโนโลยีเครือข่ายในการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและการปฏิบัติงาน

10. ด้านการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมซึ่งได้มาจากข้อมูลข่าวสาร ที่นำมาวิเคราะห์ พัฒนาอย่างเป็นอิสระในการปฏิบัติ ส่วนลักษณะเฉพาะขององค์กร องค์กรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและเป็นอิสระเสมอภาคตามสภาพแวดล้อมขององค์กร เน้นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ความรู้พื้นฐาน และความรู้พื้นหลัง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นงาน และสร้างเครือข่ายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาด้วยข้อมูลสะท้อนกลับ

ส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชน

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชน ที่ผ่านการแข่งขันและเน้นกลยุทธ์บริหารจัดการปรับเปลี่ยนได้และองค์กรอัจฉริยะในปัจจุบัน

จากตารางผู้วิจัยได้ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชนวิเคราะห์ใน 10 ประเด็น ได้แก่

- 1) มีวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่
- 3) การจัดการความรู้ในองค์กร
- 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
- 5) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม
- 6) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย
- 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง
- 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ
- 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ
- 10) การสร้างนวัตกรรม

ผู้วิจัยนำเสนอในรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟต์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	การทำให้คนในองค์กรเห็นภาพและเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	การที่องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน ทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน มีการสื่อสารที่ดีต่อกันและมีการประสานงานกันจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำไปสู่การปรับตัวที่ดีการบริหารงานที่มีคุณภาพ วิสัยทัศน์องค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นปรัชญาขององค์กรที่ชัดเจน	วิสัยทัศน์เป็นเรื่องสำคัญยิ่งสำหรับบริษัทไอบีเอ็มเปรียบเสมือนสิ่งที่นำพาพนักงานทุกคนไปสู่ความสำเร็จและทำทลายต่อการสร้างนวัตกรรม	องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและมีแผนปฏิบัติทั้งระยะยาวและระยะสั้น	องค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างชาญฉลาดและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่ข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง กระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องและติดตามผล	องค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันของพนักงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จขององค์กร	องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความสามารถซึ่งจะสามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีการพัฒนาตนเองหรือปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ มีการริเริ่มความคิดใหม่ๆ การยอมรับความคิดของผู้อื่น คิดค้นต่อยอดนวัตกรรมเพื่อประโยชน์โดยรวม คำนึงถึงประโยชน์ทั้งของคนในองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนร่วมกับกิจการและสังคมโดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน ทำอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลและประเมินผลได้

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟต์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่	องค์กรที่สามารถปรับตนให้สอดคล้องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้	องค์กรมีวัฒนธรรมในการร่วมกันทำงานแบบเป็นทีมเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายร่วมกันด้วยสโลแกน One Team One Aim Working Together	องค์กรในอนาคตคิดว่าการปฏิรูปการทำงาน Change agent มันเป็นเรื่องที่จำเป็นคือเราต้องล้มการทำงานแบบเดิมๆ การแข่งขันแบบเดิมออกไปเพราะฉะนั้นเราจะต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปให้ทันกับสภาวะแวดล้อม	โครงสร้างที่ดีต้องมีการปรับตัวและพัฒนาไปตามกาลเวลา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วองค์กรนั้นจะล้มสลายไป ดังนั้นโครงสร้างขององค์กรต้องไม่ใช่สิ่งที่ตายตัวมันควรจะเป็นสิ่งที่ท้าทายและเกี่ยวข้องกับสภาพเวลาและต้องมีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ตามกาลเวลา	โครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบนราบ (Flat Organization)	องค์กรสนับสนุนให้พนักงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและท้าทายต่อการปฏิบัติงานใหม่	องค์กรเอกชนได้มีความเห็นร่วมกันว่าโครงสร้างควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนขนาดควรมีการปรับสายงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันที่เข้มแข็งระหว่างหลายๆหน่วยงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ และเกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด นอกจากนี้องค์กรต้องสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อรับช่วงต่อในการรับผิดชอบภาระงาน ไม่ยึดติดกับหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนงานที่ไม่จำเป็นและการใช้ทรัพยากรมากเกินไป
3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม	ปัจจัยของการเป็นอัจฉริยะอาจจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและดำเนินการ	ผลงานและผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้รับการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องสิ่งที่ดีอยู่แล้ว	การจัดการคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการพัฒนานวัตกรรมจึงมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ	องค์กรมีการอบรมพนักงานทุกระดับตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้ง	ผลงานซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรซึ่งควรได้รับการปรับปรุงพัฒนา	องค์กรมีหน่วยงานที่ดูแลมาตรฐานของผลิตภัณฑ์	องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปพร้อมกันของทุกฝ่ายในองค์กร การทำให้วัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟท์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (ต่อ)	ด้วยจรรยาบรรณคนและองค์กรสามารถเชื่อมโยงความรู้ข้อมูลและประสานศาสตร์และศิลป์ให้กลายเป็นความคิดองค์รวม	ก็ทำให้ดียิ่งขึ้นส่วนสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้และปรับปรุงให้เหมาะกับสมภาวการณ์ต่างๆ	โดยตรง ในการดูแลมาตรฐานของผลิตภัณฑ์	ระยะสั้นและระยะยาว	อย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ดีอยู่แล้วก็ทำให้ดียิ่งขึ้น ส่วนสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสมภาวการณ์ต่างๆ หรืออาจเปลี่ยนแนว - ทางซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับจรรยาบรรณของผู้ นำ องค์กร เป็นสำคัญ		เข้มแข็งทำงานแบบเป็นทีม เน้นสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและความปลอดภัยในองค์กรในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้เหมาะสมกับสมภาวการณ์ต่างๆ โดยพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยตั้งมั่นในความเป็นธรรมรับผิดชอบต่อสังคม
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	เต็มศักยภาพ และมีความสุขพร้อมทำประโยชน์คือผู้ส่งคม”หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 มิติ คือ ทางด้านร่าง	มีการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทโตโยต้าอย่างมีระบบและต่อเนื่อง	มีการจัดการอบรมพนักงานทุกคนตามแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท ไอบีเอ็ม	การเน้นสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาวในการให้บริการลูกค้าและต้องแน่ใจว่าเราได้คัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมต่อ	พนักงานทุกระดับเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆด้วยตนเอง	จัดการอบรมพนักงานทุกคนตามความสามารถและตามแนวทางของบริษัทโนเกีย	องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยบริษัทและพนักงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร และสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นให้ได้ และรับผิดชอบต่อส่วนกัน ทำงานร่วมกันได้ทุกระดับ นอกจากนี้ควรให้การยอมรับเรื่อง

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซีประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟต์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกีย ประเทศไทย จำกัด	
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (ต่อ)	กาย สติปัญญาจิตใจ สังคมและอารมณ์			การให้บริการลูกค้าจึงอาจกล่าวได้ว่าส่วนที่ทำให้เราประสบความสำเร็จคือการรักษาแนวคิดในการให้ความสำคัญต่อลูกค้าในระยะยาวได้และต้องแน่ใจ			ความแตกต่างในด้านความสามารถและความพิเศษเฉพาะตนของพนักงานและให้ความเคารพและยอมรับความเฉพาะตัวของพนักงานทุกคนเพื่อเป็นการปรับทัศนคติให้กว้างมากขึ้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม วางคนให้ตรงกับงาน มีการตอบแทนพนักงานที่มีประสิทธิภาพและคอยสอนงานให้คำปรึกษาทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานทุกคน
5 .การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย	-	ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะสามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรอัจฉริยะได้ การให้ความสำคัญเรื่องหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ชัดเจน คือ การ	-	การคัดเลือกบุคลากรเพื่อทำงานเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงความหลากหลาย ด้วยเพราะลูกค้ามาจากหลากหลายสังคม และต้องเลือกงานให้ เหมาะกับคน และสนับสนุนให้มีการ	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้ คนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ทำยังไงให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีของ องค์กร ประ สบ ความสำเร็จทำให้พนักงาน	-	องค์กรเอกชนนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่บนฐานของคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า ตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมมองลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพื่อเป็นการ

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟท์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
5 .การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย (ต่อ)	-	เคารพซึ่งกันและกันเพื่อเปิดทัศนคติที่กว้างใน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม รับผิดชอบร่วมกันมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันในทุกระดับ	-	พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยที่ CEO นั้น เป็นตัวอย่างได้โครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรก็สามารถช่วยให้ คนประสบความสำเร็จได้	ทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น มี	-	สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กรการป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานทั้งนี้บุคลากรต้องมีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วยเช่นกัน
6 .การจัดการความรู้ในองค์กร	-	มีการอบรมทั้งด้านปฏิบัติและอบรมความรู้ทางวิชาการ	เรื่องของการอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นแง่ของทักษะความรู้ของพนักงานทุกระดับที่เราจะต้องทำให้เขามีการอำนวยความสะดวกเพื่อที่จะตอบสนองรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	มีการเข้าถึงหลักสูตรอบรมต่างๆทางออนไลน์ของธนาคาร	มีการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการ คือการเข้ารับการอบรม และแบบไม่เป็นทางการ คือการเรียนรู้กับผู้บริหารระดับสูง	มีการฝึกอบรมให้แลกเปลี่ยนความรู้และมีการให้เรียนรู้ e-Learning อย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ สนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการตนเอง และทักษะการเป็นผู้นำและการบริหารจัดการ	องค์กรเอกชนนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคิดแก้ปัญหาในบริษัท โดยเป็นการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการคิดเชิงบวก นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานในหน้าที่การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ของผู้ขององค์กร เช่น การจัดการฝึกอบรมทางธุรกิจ การปฏิบัติ

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟท์ ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท ในเกียประเทศไทย จำกัด	
6 .การจัดการความรู้ในองค์กร (ต่อ)	-					อาชีพของตนเอง เพื่อที่จะสามารถหาตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนตำแหน่ง	ไม่ว่าที่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง	พนักงานจะต้องไม่ยึดติดกับความคิดเก่า ความรู้เก่า หรือความสำเร็จเก่า เพราะจะไม่เกิดการพัฒนาความสุขในแง่ของการบริหารภายในถือเป็นโครงสร้างองค์กรสมัยใหม่บุคลากรในองค์กรมีหลายหน้าที่ และมีเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	Challenge คือความท้าทาย คิดแบบระยะยาวคิดแบบทำ ทายKaizenหรือการปรับปรุง เราพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีระบบหมุนเวียนคือทุก 4 ปี พนักงานจะย้ายเพื่อไปเรียนรู้ งานอย่างอื่น ๆ แต่จะเป็นแค่ 25% ของพนักงานทั้งหมด โดยมุ่งเน้นปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมรับต่อการริเริ่มกับสิ่งใหม่ๆ	องค์กรจะต้องต้องการความเปลี่ยนแปลง เพราะว่าเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และทั้งองค์กรต้องพร้อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ถ้าด้านการศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงมาก ต้องมีความทันสมัย	องค์กรมีฝ่ายพัฒนาที่ช่วยให้พนักงานรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีกลยุทธ์และแผนรองรับโดยขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมากน้อยเท่าไร คล้ายคลึงกับการมีบริษัทที่ปรึกษาและการเตรียมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและกระหายการเรียนรู้	-	-	องค์กรเอกชนได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการ เช่น การวิเคราะห์สภาพปัญหา วางแผนแก้ไข กำหนดนโยบายได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานร่วมกันฝึกให้พนักงานมีความพร้อมตลอดเวลา โดยให้มีความมั่นใจในการฝึกให้พนักงานคิดเชิงบวก คิดนอกกรอบ และบางแห่งมีการเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารระดับสูงโดยให้เป็นที่ปรึกษาแล้ว ให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มาบริหารแทน และมีการเตรียมพนักงานในระบบหมุนเวียนเรียนรู้งานอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟท์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	-	องค์กรมีการแสดงข้อมูลให้กับพนักงานทุกคนเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งต่อนี้เราประสบความสำเร็จ เช่น การก้าวจากอันดับ 3 มาสู่อันดับ 1 ได้	-	องค์กรมีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน มีการประเมิน 4 ด้านคือ ลูกค้าน่าธุรกิจการเงินและคน และทุกอย่างต้องสมดุลกันที่ 25% และมีการใช้ KPI ในการประเมินด้วย	-	-	ในบางบริษัทนั้นได้มีการดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิตและบริการเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารงานและพัฒนากระบวนการทำงานทั้งหมดเพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ
9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ	เทคโนโลยีสารสนเทศก็คือเครื่องมือและกระบวนการบริหารเครื่องมือ	การพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าพอใจสูงสุด มีมาตรฐานการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นของตนเองและเป็นผู้นำในนวัตกรรมใหม่ๆ	-	-	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้คนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ทำอย่างไรให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีขององค์กรประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น	องค์กรมีหลักสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการให้การเรียนรู้ e-Learning อย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	องค์กรเอกชนนั้นได้มีการใช้เทคโนโลยีทั้งในการบริหารงานกระบวนการทำงานกระบวนการผลิตรวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

ตารางที่ 64 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน						ผลการวิเคราะห์
	บริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด	บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด	บริษัท โอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด	ธนาคาร เอชเอสบีซี ประเทศไทย	บริษัท ไมโครซอฟต์ไทยแลนด์ จำกัด	บริษัท โนเกียประเทศไทย จำกัด	
10. การสร้างนวัตกรรม	องค์กรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา	มีการใช้ระบบ ICT การที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยของตนเอง ในระบบการผลิตที่มีชื่อเสียง มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น Hybrid Vehicle	องค์กรได้ทำการศึกษา "องค์กรแห่งอนาคต" คือ องค์กรที่จะก้าวต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง องค์กรในอนาคตจะต้องมีการคิดถึงนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ คือ นวัตกรรมที่จะทำอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าในการทำธุรกิจ ทำอย่างไรที่เราจะมีนวัตกรรมที่มากกว่าความคาดหวังของลูกค้า	โครงสร้างองค์กรต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตามกาลเวลาและสร้างนวัตกรรมใหม่ตามกาลเวลา	มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้คนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ทำยังไงให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีขององค์กรประสบความสำเร็จทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น	การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของบริษัทโนเกียถือเป็นเป้าหมายหลักของบริษัทโนเกีย	องค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ ได้เน้นให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเป็นปัจจุบัน และมีการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากตารางที่ 64 สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน จำแนกตามองค์ประกอบขององค์กรอัจฉริยะ พบว่า

1. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความสามารถที่จะสามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีการพัฒนาตนเองหรือปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ มีการริเริ่มความคิดใหม่ๆ การยอมรับความคิดของผู้อื่น คิดค้นต่อยอดนวัตกรรมเพื่อประโยชน์โดยรวม คำนึงถึงประโยชน์ทั้งของคนในองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนร่วมกับกิจการ และสังคม โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน ทำอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลและประเมินผลได้

2. ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ องค์กรเอกชนได้มีความเห็นร่วมกันว่าโครงสร้างควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเพิ่ม-ลดขนาด ควรมีการปรับสายงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันที่เข้มแข็งระหว่างหลายๆ หน่วยงานในองค์กรเพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้องค์กรต้องสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นเพื่อรับช่วงต่อในการรับผิดชอบภาระงาน ไม่ยึดติดกับหน้าที่ใด หน้าที่หนึ่ง ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน งานที่ไม่จำเป็น และการใช้ทรัพยากรมากเกินไป

3. ด้านการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ให้องค์กรก้าวไปพร้อมกันของทุกฝ่ายในองค์กร การทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งทำงานแบบเป็นทีม เน้นสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ และความปลอดภัยในองค์กรในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ โดยพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยตั้งมั่นในความเป็นธรรมรับผิดชอบต่อสังคม

4. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยบริษัทและพนักงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร และสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นให้ได้ และรับผิดชอบต่อร่วมกัน ทำงานร่วมกันได้ทุกระดับ นอกจากนี้ควรให้การยอมรับเรื่องความแตกต่างในด้านความสามารถและความพิเศษเฉพาะตนของพนักงาน และให้ความเคารพและยอมรับความเฉพาะตัวของพนักงานทุกคน เพื่อเป็นการปรับทัศนคติให้กว้างมากขึ้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุก

คนอย่างเท่าเทียมวางคนให้ตรงกับงาน มีการตอบแทนพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และคอยสอนงานให้คำปรึกษา ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานทุกคน

5. ด้านการบริหารทีมงานและสร้างเครือข่ายองค์กรเอกชนนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่บนฐานของคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า ตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม มองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร การป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานทั้งนี้บุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความสามารถ มีทัศนคติที่ดี ในการทำงานด้วยเช่นกัน

6. ด้านการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรเอกชนนั้นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคิดแก่พนักงานในบริษัท โดยเป็นการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการคิดเชิงบวก นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานในหน้าที่การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การจัดการฝึกอบรมทางธุรกิจ การปฏิบัติงาน ในหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านบุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง องค์กรเอกชนได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการ เช่น การวิเคราะห์สภาพปัญหา วางแผนแก้ไข กำหนดนโยบายได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานร่วมกัน ฝึกให้พนักงานมีความพร้อมตลอดเวลา โดยให้มีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ฝึกให้พนักงานคิดเชิงบวก คิดนอกกรอบ และบางแห่งมีการเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารระดับสูงโดยให้เป็นที่ปรึกษาแล้วให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มาบริหารแทน และมีการเตรียมพนักงานในระบบหมุนเวียนเรียนรู้งานอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

8. ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ ในบางบริษัทนั้นได้มีการดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิตและบริการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานและพัฒนาระบบการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

9. ด้านบุคลากรใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน องค์กรเอกชนนั้นได้มีการใช้เทคโนโลยีทั้งในการบริหารงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

10. ด้านการสร้างนวัตกรรม องค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้เน้นให้มีการพัฒนา

นวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเป็นปัจจุบัน และมีการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดประเด็นความสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชนให้รายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่าส่วนใหญ่องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ทั้งการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาความสามารถ ซึ่งจะสามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีการพัฒนาตนเองหรือปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องตามสภาวะการณ์ มีการริเริ่มความคิดใหม่ๆ การยอมรับความคิดของผู้อื่น คิดค้นต่อยอดนวัตกรรม เพื่อประโยชน์โดยรวม คำนึงถึงประโยชน์ทั้งของคนในองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนร่วมกับการ และสังคม โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน ทำอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลและประเมินผลได้

“...องค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่อยู่อย่างชาญฉลาดและไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีการคิดค้นต่อยอดนวัตกรรมอยู่เสมอเพื่อประโยชน์โดยรวม... กระบวนการทั้งหมดจำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงเรื่อยไปจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่สามารถทำได้โดยบุคคลใดบุคคลหรือแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องและติดตามผลรวมถึงวัดผลได้...” (ปีทมา จันทรักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทไมโครซอฟท์ไทยแลนด์จำกัด สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2552)

“...เพราะเรามี ไตโยต้าเวย์ เป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งเป็นเหมือน DNA ของคน ไตโยต้าทุกคน และเราให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลมาก เพราะบริษัทจะเติบโตไปได้ก็ด้วยทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีคุณภาพ ...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทไตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทยจำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า ภาพรวมขององค์กรเอกชนได้มีความเห็นร่วมกันว่าโครงสร้างควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน-ลดขนาด

ควรมีการปรับสายงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันที่เข้มแข็งระหว่างหลายๆ หน่วยงานในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้องค์กรต้องสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นเพื่อรับช่วงต่อในการรับผิดชอบภาระงาน ไม่ยึดติดกับหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน งานที่ไม่จำเป็น และการใช้ทรัพยากรมากเกินไป และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการวางกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อพร้อมรับกับสถานการณ์ต่างๆ พร้อมประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัวและพัฒนาไปตามกาลเวลา ค่อยๆ เปลี่ยนไปที่ละน้อยไม่ก้าวกระโดด นอกจากนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

“...โครงสร้างที่ดีต้องมีการปรับตัวและพัฒนาไปตามกาลเวลา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วองค์กรนั้นก็จะมีล่มสลายไป ดังนั้นโครงสร้างขององค์กรต้องไม่ใช่สิ่งที่ตายตัว มันควรจะเป็นสิ่งที่ทำหายและเกี่ยวข้องกับสภาพเวลาและต้องมีการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ตามกาลเวลา...” (โรเบิร์ต เฮอริเมลิน ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอชเอสบีซี ประเทศไทย สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2552)

“...โครงสร้างองค์กรอย่างเดียวยังคงไม่พอ วัฒนธรรมขององค์กร และบุคลากรถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพื่อจะทำให้สามารถเกิดผลดังกล่าวได้ อย่างเช่น ไทโยต้า เรามีวัฒนธรรมในการร่วมกันทำงานแบบเป็นทีม เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายร่วมกันด้วยสโลแกน One Team One Aim Working Together เราจึงสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงต่อเรื่องท้าทายใหม่ๆ ได้เสมอ...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552)

3. การจัดการคุณภาพแบบองค์กรรวม

จากการวิเคราะห์การจัดการคุณภาพแบบองค์กรรวมของผู้บริหารองค์กรเอกชนพบว่า ภาพรวมขององค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปพร้อมกันของทุกฝ่ายในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารด้วยวิธีการที่ชัดเจน มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อบริษัท การทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งทำงานแบบเป็นทีม เน้นสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ และความปลอดภัยในองค์กรในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ โดยพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังมีจุดเน้นที่การ

บริการหลังการขาย สํารวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด โดยตั้งมั่นในความเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคม

“...ผลงานซึ่งรวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรซึ่งควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ดีอยู่แล้วก็ทำให้ดียิ่งขึ้น ส่วนสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ หรืออาจเปลี่ยนแนวทาง ซึ่งทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นสำคัญ...” (ปัทมา จันทักษ์ กรรมการผู้จัดการบริษัทไมโครซอฟท์ไทยแลนด์จำกัด สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2552)

“...คุณภาพของสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในองค์กรก็เป็นพื้นฐานหลักในการทำงานของเรา คุณภาพของบรรยากาศในการทำงาน จริงๆ แล้วคุณรู้สึกอย่างไร รู้สึกว่าน่าทำงานใหม่ ทำทายใหม่ มีความเอื้ออาทรกันไหม นี่คือนโยบายของงานอาจจะเรียกว่า วัฒนธรรม ก็ได้...” (ปรอง กองทรัพย์โต ผู้จัดการตรวจสอบคุณภาพ บริษัทสเปนชั้นไทยแลนด์ ลิมิเตด ประเทศไทย สัมภาษณ์, 3 เมษายน 2552)

“...เรื่องบริการหลังการขาย ในประเทศไทยเราเป็นที่ 3 ซึ่งเราตั้งเป้าไว้ว่าเราจะเป็นที่ 1 แต่จะเห็นได้ว่าเรามีการพัฒนา เราไม่แข่งกับใคร เราแข่งกับตัวเอง และความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งตอนนี้เราประสบความสำเร็จ เราก้าวจากอันดับ 3 มาสู่อันดับ 1 ได้ และเราแสดงข้อมูลเหล่านี้ให้กับพนักงานทุกคนได้ดู...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชน พบว่า ภาพรวมขององค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยบริษัทและพนักงานเป็นสิ่งที่ขาดซึ่งกันและกันไม่ได้ ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร สร้างบรรยากาศที่ทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาบุคลากร และสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นให้ได้ และรับผิดชอบต่อส่วนรวม ทำงานร่วมกันได้ทุกระดับ นอกจากนี้ควรให้การยอมรับเรื่องความแตกต่างในด้านความสามารถและความพิเศษเฉพาะตนของพนักงาน และให้ความเคารพและยอมรับความเฉพาะตัวของพนักงานทุกคน เพื่อเป็นการปรับทัศนคติให้กว้างมากขึ้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม วางคนให้ตรงกับงาน มีการตอบแทนพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และคอยสอนงานให้คำปรึกษา ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานทุกคน และที่สำคัญคือเน้นให้พนักงานทุกระดับรู้จักตั้งคำถามตนเองพร้อมกับการฝึกให้คิดบวก และเน้นการสร้างความรู้ให้กับตนเอง

“...เราต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมในแง่ของประสิทธิภาพของการทำงาน เราเน้นประสิทธิภาพเป็นหลัก เรามีตัวตนอยู่เพื่อบริการลูกค้า และเราต้องหาคนที่เหมาะกับการบริการลูกค้า ก็คือ วางคนให้ตรงกับงาน เรามีระบบการบริหารการจัดการประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น และเราต้องตอบแทนพนักงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ...” (โรเบิร์ต เฮอริเมลิน ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอชเอสบีซี ประเทศไทยสัมภาษณ์, 30 กันยายน 2552)

5. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารทีมงานที่เป็นเลิศและสร้างเครือข่ายของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า ภาพรวมขององค์กรเอกชนนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่บนฐานของคุณภาพ และตรงตามความต้องการของลูกค้า ตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม มองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร ในด้านสินค้านั้นบริษัทต้องมีสินค้าที่ดีแต่ใช้ต้นทุนน้อย มีความแปลกใหม่ และต้องคำนึงถึงความประหยัด ตรงต่อเวลา การป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานทั้งนี้บุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วยเช่นกัน

“...ต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มากความสามารถ มีระบบการพัฒนามูลค่าการแบบ การฝึกอบรมปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ และมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ที่ดีมีมาตรฐานให้กับพนักงาน พนักงานทุกคนมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงและการท้าทายสิ่งใหม่ๆ มีความเป็นทีมเวิร์คในการทำงานร่วมกันสูง...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทยจำกัด สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552)

“...ไม่ว่าทำธุรกิจอะไรก็ตามคุณจะต้องช่วยประหยัดก่อน ลดเงินก่อน เอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำให้คนสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ทำยังไงให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีของเราคิดว่าพอเราได้มาทำ เราประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น...” (ปัทมา จันทรักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทไมโครซอฟท์ไทยแลนด์จำกัด สัมภาษณ์, 9 ตุลาคม 2552)

6. การจัดการเรียนรู้ในองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการเรียนรู้ในองค์กรของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า ภาพรวมขององค์กรเอกชนนั้นส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคิดแก่พนักงานในบริษัท โดยเป็นการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการคิดเชิงบวก นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมพนักงานในหน้าที่การ

ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การจัดการฝึกอบรมทางธุรกิจ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“...มีการฝึกฝนให้แลกเปลี่ยนความรู้และมีการให้เรียนรู้ผู้อื่นอย่างต่อเนือง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการตนเองและทักษะการเป็นผู้นำ และการบริหารจัดการอาชีพของตนเองเพื่อที่จะสามารถหาตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนตำแหน่ง...” (จิรพัฒน์ จันทร์เจตศักดิ์ ผู้จัดการธุรกิจบริการ บริษัทไทยเกีย (ประเทศไทย) จำกัด สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2552)

7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูงของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า องค์กรเอกชนส่วนใหญ่ได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการ เช่น การวิเคราะห์สภาพปัญหา วางแผนแก้ไข กำหนดนโยบายได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานร่วมกัน ฝึกให้พนักงานมีความพร้อมตลอดเวลา โดยให้มีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ฝึกให้พนักงานคิดเชิงบวก คิดนอกกรอบ และบางแห่งมีการเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารระดับสูงโดยให้เป็นที่ปรึกษาแล้วให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มาบริหารแทน และมีการเตรียมพนักงานในระบบหมุนเวียนเรียนรู้งานอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

“...เนื่องจากเราได้ปลูกฝังเรื่องความคิดแบบคิดบวก ทำให้พนักงานทุกคนทุกระดับมีความพร้อมและมีความมั่นใจในการจะเผชิญสิ่งใหม่ๆ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และความคิดบวกนี้จะนำพาบริษัทไปสู่ความสำเร็จ...” (ปัทมา จันทรักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไมโครซอฟท์ไทยแลนด์ จำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

“...เรามีระบบปรับย้ายพนักงาน คือทุก 4 ปี พนักงานจะย้ายไปเรียนรู้งานอย่างอื่นๆ แต่จะเป็นแค่ 25% ของพนักงานทั้งหมด... เราเอาคนไปทำงานที่ญี่ปุ่นแล้วกลับมาเพื่อพัฒนาเรา สุดท้ายจุดแข็งของเราคือ Standard Operation Procedure คือทุกกระบวนการมีมาตรฐาน เราย้ายไปทำตำแหน่งใหม่เราก็เข้าใจและทำได้ พร้อมทั้งจะเจอกับความท้าทายใหม่ๆ...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552)

8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า ในบางบริษัทนั้นได้มีการดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิตและบริการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานและพัฒนากระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

“...เกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมต่อผลิตภัณฑ์ ซึ่งตอนนี้เราประสบความสำเร็จ เราก้าวจากอันดับ 3 มาสู่อันดับ 1 ได้ และเราแสดงข้อมูลเหล่านี้ให้กับพนักงานทุกคนได้ดู...” (วิเชียร เอมประเสริฐสุข ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552)

“...เรามีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เรามีการใช้ การบริหารกลยุทธ์ขององค์กรแบบสมดุล เรามีการประเมิน 4 ด้าน คือ ลูกค้า ธุรกิจ การเงิน และคน และทุกอย่างต้องสมดุลกันที่ 25% เรามีการใช้ตัวชี้วัดในการประเมินด้วย...” (โรเบิร์ต เฮอร์เมลิน ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอชเอสบีซีประเทศไทย สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2552)

9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารองค์กรเอกชน พบว่า ส่วนใหญ่ในองค์กรเอกชนนั้นได้มีการใช้เทคโนโลยีทั้งในการบริหารงานกระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะ

“...การพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าพอใจสูงสุดมีมาตรฐานการทำงานที่ดี และพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นของตนเอง และเป็นผู้นำในนวัตกรรมใหม่ๆ ...” (ธันวา เลหาศิริวงศ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

“...ในนี้มีหลัก 6 ข้อสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการให้การเรียนรู้ อีเลิร์นนิ่งอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ...” (จิรพัฒน์ จันทร์เจิดศักดิ์ ผู้จัดการธุรกิจบริการ บริษัทโนเกีย (ประเทศไทย) จำกัด สัมภาษณ์, 12 กรกฎาคม 2552)

10. การสร้างนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมในองค์กรของผู้บริหารองค์กรเอกชนพบว่า ส่วนใหญ่องค์กรเอกชนมีความคิดเห็นว่า องค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้เน้นให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเป็นปัจจุบัน และมีการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

“...องค์กรที่สามารถปรับตนให้สอดคล้องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้ และสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และดำเนินกิจการด้วยจรรยาบรรณ รวมทั้งความก้าวหน้าในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุข พร้อมทำประโยชน์คืนสู่สังคม โดยเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (Peopleware) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะสามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรอัจฉริยะได้ และจะสามารถนำพาองค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน...” (ปัทมา จันทรักษ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัทไมโครซอฟท์ไทยแลนด์ จำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

“...องค์กรในอนาคตจะต้องมีการคิดถึงนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ คือนวัตกรรมที่จะทำอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจกับลูกค้าในการทำธุรกิจ ถ้ามองในภาครัฐ ผู้มาใช้บริการ คือลูกค้าของเรา ทำอย่างไรที่เราจะมีนวัตกรรมที่มากกว่าความคาดหวังของลูกค้า เรื่องของนวัตกรรมมีหลายลักษณะ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) คือการใช้จ่ายเงินคิดค้น วิเคราะห์ วิจัยผลิตภัณฑ์ สินค้าที่จะผลิตออกมาให้กับลูกค้า การทำงานที่เราทำอยู่ในปัจจุบัน มีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้างหรือเปล่า มีประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่...” (ธัญวาท เล่าหศิริวงศ์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ในส่วนนี้เป็นการนำผลการวิเคราะห์จากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ที่แสดงถึงองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะ ดังนี้

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
<p>1. องค์กรประกอบ</p> <p>1.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>	<p>องค์กรประกอบด้านวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นเอกลักษณ์ให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ ทั้งการชี้แนะ ปลุกฝัง การเปลี่ยนแปลง/ปรับตัว โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสูงสุด</p>	<p>องค์กรมีการจัดแนวคิดวางแผนเน้นการสร้างและประยุกต์ใช้เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมให้มีอิสระและทางเลือกในการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร</p>	<p>องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การพัฒนาความสามารถซึ่งจะสามารถพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด มีการพัฒนาตนเองหรือปรับตัวอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ มีการริเริ่มความคิดใหม่ๆ การยอมรับความคิดของผู้อื่น คิดค้นต่อยอดนวัตกรรมเพื่อประโยชน์โดยรวม คำนึงถึงประโยชน์ทั้งของคนในองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนร่วมกับกิจการ และสังคม โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วน ทำอย่างต่อเนื่อง สามารถติดตามผลและประเมินผลได้</p>	<p>องค์กรมีการวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รับรู้เพื่อเป็นการชี้แนะ ปลุกฝังและพัฒนาศักยภาพ โดยสร้างจากสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร ทั้งด้านความรู้ กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร และให้ความสำคัญกับกับความเป็นอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร</p>

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
1.2 โครงสร้างองค์กร สนับสนุนต่อการเริ่มต้น ใหม่	องค์กรประกอบด้านโครงสร้างองค์กรที่ สนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ต้องเริ่ม จากการค้นคว้า การคิดริเริ่ม การ ปรับตัว ทั้งในรูปแบบการทำงานเป็น หน่วยงานหรือโครงการของบุคคลทุก ระดับตั้งแต่ระดับบริหาร หัวหน้าทีม ผู้ ร่วมทีม และบุคคล นอกจากนี้ยังมี ปัจจัยภายนอกสนับสนุน เช่น การ สร้างบรรยากาศ การสร้างความมี อิสระทางความคิดในการพัฒนา รูปแบบการทำงาน เป็นต้น	องค์กรเน้นการจัดการโครงสร้างแบบ การกระจายอำนาจในการรับผิดชอบ มี การสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ที่ ยืดหยุ่นในเรื่องของทีมงาน กระบวน การและการปฏิบัติงาน	องค์กรเอกชนได้มีความเห็นร่วมกันว่า โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่นในการปรับ เพิ่ม-ลดขนาด ควรมีการปรับสายงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันที่เข้มแข็ง ระหว่างหลายๆ หน่วยงานในองค์กรเพื่อ สนับสนุนให้เกิดความคิดใหม่ และเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้องค์กรต้อง สร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นเพื่อรับช่วงต่อในการ รับผิดชอบภาระงาน ไม่ยึดติดกับหน้าที่ใด หน้าที่หนึ่ง ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน งานที่ไม่ จำเป็น และการใช้ทรัพยากรมากเกินไป	โครงสร้างขององค์กรเน้นการ กระจายอำนาจยืดหยุ่นมีการ สร้างบรรยากาศในการ สนับสนุนความคิดจากบุคคล ในหน่วยงานต่างๆ มีการปรับ ขนาดขององค์กรตามความ เหมาะสมเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือกันในการทำงาน
1.3 การจัดการคุณภาพ แบบองค์รวม	องค์กรประกอบด้านการจัดการคุณภาพ ขององค์กรมีลักษณะที่หลากหลาย มี การใช้เครือข่ายทางสังคมในการ จัดการองค์กรทั้งในรูปแบบทางการ แบบมีโครงสร้างและไม่เป็นทางการ มี การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การ	องค์กรเน้นการส่งเสริมความรู้ความ เข้าใจเพิ่มทักษะความสามารถการ พัฒนาการฝึกฝนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีการมอบกระจายอำนาจการปฏิบัติ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ร่วมในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปพร้อม กันของทุกฝ่ายในองค์กร การทำให้วัฒนธรรม องค์กรเข้มแข็งทำงานแบบเป็นทีม เน้นสร้าง วัฒนธรรมความปลอดภัย คำนึงถึงคุณภาพ ของสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ และความ	องค์กรมีการจัดการคุณภาพ โดยการส่งเสริมความรู้ กระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ ด้วยตนเอง และความสามารถ จากการปฏิบัติโดยใช้เครือข่าย ทางสังคมตามวัฒนธรรมของ

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
	เปิดรับการเรียนรู้แบบใหม่ทั้งในช่วงการฝึกปฏิบัติระหว่างการทำงาน การเข้าร่วมงานในโครงการต่างๆ การมีระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ		ปลอดภัยในองค์กรในการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ โดยพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยตั้งมั่นในความเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคม	องค์กรและเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีและความรับผิดชอบต่อสังคม
1.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	องค์กรประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเน้นการใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรไปสร้างทุนทางปัญญาประกอบกับกระบวนการทำงานเพื่อใช้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร โดยมี การกระตุ้นในการดำเนินการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ทัศนคติอย่างต่อเนื่อง	องค์กรมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ประสานความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อสร้างความรู้ในการแก้ไขปัญหาเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขัน	องค์กรเอกชนได้ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยบริษัท และพนักงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรและสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นให้ได้ และรับผิดชอบร่วมกันทำงานร่วมกันได้ทุกระดับ นอกจากนี้ควรให้การยอมรับเรื่องความแตกต่างในด้านความสามารถและความพิเศษเฉพาะตัวของพนักงาน และให้ความเคารพและยอมรับความเฉพาะตัวของพนักงานทุกคน เพื่อเป็นการปรับทัศนคติให้กว้างมากขึ้นผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม วางคนให้ตรงกับงานมีการตอบแทนพนักงานที่มีประสิทธิภาพ และคอยสอนงานให้คำปรึกษาทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานทุกคน	องค์กรเน้นการใช้ ความรู้ ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร และมีการกระตุ้นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อการแก้ปัญหา และเน้นการสร้างทีมงาน เพื่อให้มีการ รับผิดชอบต่อและปรับทัศนคติ ร่วมกัน

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
1.5 การบริหารทีมงาน และสร้างเครือข่าย	องค์กรประกอบด้านการบริหารทีมงานที่เป็นเลิศและการสร้างเครือข่ายนั้น องค์กรต้องใช้เทคนิควิธีที่แตกต่างกัน เนื่องจากการทำงานนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งเทคนิควิธีดังกล่าวต้องใช้ปัญญาความรู้ควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เช่น เทคนิคการบริหารโอกาส การฟังอย่างลึกซึ้งหรือสนทนา การสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยผ่านเครือข่ายทางสังคม การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้	องค์กรมีการสร้างทีมงานด้วยความบริสุทธิ์ใจมีความสัมพันธ์อันดีเป็นหนึ่งเดียวเพื่อลดความขัดแย้งมีการจัดองค์กรที่เรียบง่ายกระจายอำนาจให้เสรีภาพในการใช้และถ่ายทอดความรู้ความสามารถ มีกระบวนการที่ชัดเจนเหมาะสมกับบุคคล	องค์กรเอกชนนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่บนฐานของคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้า ตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีจริยธรรม คุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร การป้องกันไม่ให้เกิดการผิดพลาดในการทำงานทั้งนี้บุคลากรต้องมีคุณภาพ มีความสามารถ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วยเช่นกัน	องค์กรมีการบริหารทีมงานและการสร้างบรรยากาศเครือข่ายด้วยความสัมพันธ์อันดีเพื่อลดความขัดแย้ง มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างคุณภาพและมีการกระจายอำนาจ เน้นจริยธรรมและคุณธรรมเพื่อการสร้างความเชื่อมั่นขององค์กร
1.6 การจัดการความรู้ในองค์กร	องค์กรประกอบด้านการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ใหม่ตามสมรรถนะและขีดความสามารถของ	องค์กรเน้นการจัดการจัดองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสามารถในการจัดการตนเอง และมีการจัดการข้อมูลข่าวสารในทุกกระบวนการของการ	องค์กรเอกชนนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการคิดแก้ปัญหาในบริษัท โดยเป็นการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการคิดเชิงบวก นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรม	องค์กรมีการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่โดยการมีปฏิสัมพันธ์แห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุก

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
1.6 การจัดการความรู้ในองค์กร (ต่อ)	บุคลากรเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร ผ่านปฏิสัมพันธ์แห่งการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอทั้งในชั้นเรียนรู้ ชั้นปฏิบัติ ชั้นวิเคราะห์ ชั้นชำนาญการจนถึงชั้นมืออาชีพ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาการทำงาน และคุณภาพของผลผลิต	ปฏิบัติงาน กิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน	พนักงานในหน้าที่การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ขององค์กร เช่น การจัดการฝึกอบรมทางธุรกิจ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ระดับชั้น โดยมีการจัดการตนเองและมีการจัดการข้อมูลข่าวสารในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานผ่านการคิดอย่างเป็นระบบและการคิดเชิงบวกและมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้
1.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง	องค์กรประกอบด้านบุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง โดยองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงความพร้อมพร้อมในในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งด้านข้อมูล เครื่องมือ ภาระหน้าที่ ระบบการบริหาร โครงสร้างโดยบุคลากรต้องเรียนรู้และปรับตัวต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์กรมีความสามารถร่วมกันในการยอมรับและปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการแลกเปลี่ยนระบบความยืดหยุ่นคิด ความรู้ อย่างอิสระและสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน	องค์กรเอกชนได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการ เช่น การวิเคราะห์สภาพปัญหาวางแผนแก้ไข กำหนดนโยบายได้อย่างรวดเร็ว เน้นการทำงานร่วมกัน ฝึกให้พนักงานมีความพร้อมตลอดเวลา โดยให้มีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ฝึกให้พนักงานคิดเชิงบวก คิดนอกกรอบ และบางแห่งมีการเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารระดับสูงโดยให้เป็นที่ปรึกษาแล้วให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มาบริหารแทน และมีการเตรียมพนักงานในระบบหมุนเวียนเรียนรู้งานอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น	บุคลากรขององค์กรต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ กับ ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งทางด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารงานตามสภาพแวดล้อม ผ่านกระบวนการคิดร่วมกัน อย่างอิสระและมีระบบการให้การปรึกษาและการหมุนเวียนงานในหน้าที่

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
1.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	องค์กรประกอบด้านการบริหารข้อมูลย้อนกลับขององค์กรนั้น เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยวิธีการสอบถามเพื่อประเมินสถานภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดสถานภาพและตำแหน่งในการทำงานของบุคลากรได้อีกด้วย	องค์กรมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ การประเมินผลคุณภาพขององค์กร และการตระหนักถึงส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความรู้ใหม่ความเข้าใจในการพัฒนาการทำงาน	ในบางบริษัทนั้นได้มีการดำเนินการทำการสำรวจข้อมูลของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าเกี่ยวกับผลผลิตและบริการเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานและพัฒนากระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	องค์กรมีการบริหารข้อมูลย้อนกลับโดยมีการตรวจสอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอบถาม การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานและการทำงาน
1.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	องค์กรประกอบด้านบุคลากรใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรอัจฉริยะต้องให้เทคโนโลยีให้เข้ามามีส่วนในกระบวนการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคโนโลยีต้องมีระบบการจัดการสารสนเทศ การอำนวยความสะดวก	บุคลากรในองค์กรใช้มีการเทคโนโลยีเครือข่ายในการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานและการปฏิบัติงาน	องค์กรเอกชนนั้นได้มีการใช้เทคโนโลยีทั้งในการบริหารงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการผลิต รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร	บุคลากรในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในกระบวนการทำงานในด้านการบริหารข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงระบบการติดตาม ระบบการจัดการความรู้รวมถึงระบบการรายงานผล

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
	ระบบการติดตาม ระบบฐานความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการรายงานผลและระบบการเฝ้าระวัง เป็นต้น			
1.10 การสร้างนวัตกรรม	องค์กรประกอบด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์กรอัจฉริยะนั้นต้องมีการสร้างบรรยากาศใฝ่การทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เช่น การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และใช้การสะสมทุนทางปัญญาเพื่อพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	องค์กรมีการสร้างนวัตกรรมซึ่งได้มาจากข้อมูลข่าวสารที่นำมาวิเคราะห์พัฒนาอย่างเป็นอิสระในการปฏิบัติ	องค์กรเอกชนมีการปรับเปลี่ยนตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี นอกจากนี้ได้เน้นให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเป็นปัจจุบัน และมีการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	การสร้างนวัตกรรมขององค์กรเริ่มจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เน้นกระบวนการคิดสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการวิเคราะห์นำมาพัฒนาและสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย
2. ลักษณะเฉพาะขององค์กร	ลักษณะเฉพาะขององค์กรมีหลากหลายองค์กรประกอบที่แตกต่างกัน ได้แก่การให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารการทำงานที่มีผู้นำที่มี	องค์กรมีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและเป็นอิสระเสมอภาคตามสภาพแวดล้อมขององค์กร เน้นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ความรู้พื้นฐาน และ	องค์กรอัจฉริยะเป็นองค์กรที่มีปรัชญาและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งมั่นปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพร้อมรับสิ่งใหม่ๆ เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำนวัตกรรมใหม่ มีเทคโนโลยี	ลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีศักยภาพ มีรูปแบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เสมอภาค มี

ตารางที่ 65 ผลการวิเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ และผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน (ต่อ)

ประเด็น	นักวิชาการในประเทศ	นักวิชาการต่างประเทศ	ผู้บริหารภาคเอกชน	ผลการวิเคราะห์
2. ลักษณะเฉพาะขององค์กร (ต่อ)	ศักยภาพการกำกับดูแลเพื่อลดความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอน มีการทำงานเป็นทีมและสร้างปฏิสัมพันธ์สื่อสารที่ดีระหว่างกัน ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับศักยภาพและความคิดของบุคลากร ใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่า โดยมีการใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และมีการใช้ประโยชน์จากความสำเร็จขององค์กร	ความรู้พื้นฐาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ชี้นำงานและสร้างเครือข่ายเพื่อปรับปรุงและพัฒนาด้วยข้อมูลสะท้อนกลับ	เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นของตนเอง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารทีมงานที่มีบุคคลหลากหลาย และมอบหมายอำนาจได้อย่างสมบูรณ์แบบ มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมีภาวะผู้นำสูง พร้อมทำทายสิ่งใหม่ๆ และมีอัตลักษณ์ที่เป็น DNA ขององค์กร	การสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีต่อกัน และเน้นการสร้างความรู้และการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน และบุคลากรมีอัตลักษณ์ที่เป็น DNA ขององค์กร

จากตารางที่ 65 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะเฉพาะตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะของนักวิชาการในประเทศต่างประเทศ และผู้บริหารภาคเอกชน พบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน องค์กรมีการวางแผนการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ทุกคน ได้รับรู้เพื่อเป็นการชี้แนะ ปณิธาน และพัฒนาศักยภาพ โดยสร้างจากสภาพแวดล้อมและทรัพยากร ที่มีอยู่ขององค์กร ทั้งด้านความรู้ กระบวนการและโครงสร้างขององค์กร และให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร

ด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ โครงสร้างขององค์กรเน้นการกระจายอำนาจยืดหยุ่นมีการสร้างบรรยากาศในการสนับสนุนความคิดจากบุคคลในหน่วยงานต่างๆ มีการปรับขนาดขององค์กรตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน

ด้านการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม องค์กรมีการจัดการคุณภาพโดยการส่งเสริมความรู้ กระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และความสามารถจากการปฏิบัติโดยใช้เครือข่ายทางสังคมตามวัฒนธรรมขององค์กรและเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีและความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก องค์กรเน้นการใช้ความรู้ศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร และมีการกระตุ้นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อการแก้ปัญหา และเน้นการสร้างทีมงานเพื่อให้มีการรับผิดชอบต่อและปรับทัศนคติร่วมกัน

ด้านการบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย องค์กรมีการบริหารทีมงานและการสร้างบรรยากาศเครือข่ายด้วยความสัมพันธ์อันดีเพื่อลดความขัดแย้ง มีการถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างคุณภาพและ มีการกระจายอำนาจ เน้นจริยธรรมและคุณธรรมเพื่อการสร้างความเชื่อมั่นขององค์กร

ด้านการจัดการความรู้ทั่วในองค์กร องค์กรมีการจัดการความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่โดยการมีปฏิสัมพันธ์แห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น โดยมีการจัดการตนเองและมีการจัดการข้อมูลข่าวสารในทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานผ่านการคิดอย่างเป็นระบบและการคิดเชิงบวกและมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้

ด้านการมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง บุคลากรขององค์กรต้องมีความพร้อม ในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพกับความเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งทางด้านโครงสร้าง ระบบการบริหารงานตามสภาพแวดล้อม ผ่านกระบวนการคิดร่วมกันอย่างอิสระและมีระบบการให้ การปรึกษาและการหมุนเวียนงานในหน้าที่

ด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ องค์กรมีการบริหารข้อมูลย้อนกลับโดยมีการตรวจสอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสอบถาม การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานและการทำงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ บุคลากรในองค์กรมีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในกระบวนการทำงานในด้านการบริหารข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงระบบการติดตาม ระบบการจัดการความรู้รวมถึงระบบการรายงานผล

ด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์กร เริ่มจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เน้นกระบวนการคิดสร้างสรรค์ โดยใช้ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการวิเคราะห์นำมาพัฒนาและสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

ลักษณะเฉพาะขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีศักยภาพ มีรูปแบบการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ เสมอภาค มีการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดีต่อกัน และเน้นการสร้างความรู้และการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน โดยมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของบุคลากรขององค์กรที่เรียกว่า DNA

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. EDFR รอบที่ 1 ขั้นสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ค) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น (ภาคผนวก ค) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปวิเคราะห์ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 2
2. EDFR รอบที่ 2 นำแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 2 ที่สร้างขึ้น (ภาคผนวก ค) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 31 ท่าน ตอบแล้วหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 3
3. EDFR รอบที่ 3 นำแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 3 ที่สร้างขึ้น (ภาคผนวก ค) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ตอบแล้วหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์และสรุปผล แล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงเพื่อจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้วิจัยได้ให้ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหารกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน เพื่อเป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์เจาะลึก ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 66

ตารางที่ 66 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความหมายขององค์กรอัจฉริยะ

	ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	ความถี่	ร้อยละ
ประเด็นที่ 1	องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยมีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการทหารเพื่อปฏิบัติการกิจของกองทัพไทย เพื่อให้บุคลากรทุกหน่วยมีการพัฒนาการและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารหลักของกองทัพไทยที่จะเป็นผู้นำกองทัพไทยในอนาคต	10	32.26
ประเด็นที่ 2	องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการทหารอย่างต่อเนื่อง มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อมุ่งผลิตนายทหารอาชีพที่เป็นนักพัฒนาและป้องกันประเทศ	7	22.58
ประเด็นที่ 3	องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรเชิงรุกและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติการกิจเพื่อ ความมั่นคงของชาติ	14	45.16
	รวม	31	100.00

จากตารางที่ 66 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความหมายขององค์กรอัจฉริยะ ที่มากที่สุดคือ ประเด็นที่ 3 องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาค ที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการอย่างต่อเนื่องและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติการกิจเพื่อความมั่นคง ของชาติ (ร้อยละ 45.16) โดยประเด็นที่ 3 เป็นการบูรณาการความหมายของประเด็น ที่ 1 และประเด็นที่ 2

5.1 EDFR รอบที่ 1 เป็นผลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สามารถสรุปดังตารางที่ 67 – 76

ตารางที่ 67 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและนโยบาย

ประเด็น	สาระสำคัญ
1. วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนา	
1.1 วิสัยทัศน์	<ul style="list-style-type: none"> ● จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทาง วิทยาการทหาร สมัยใหม่ภายในระยะเวลา10ปี (ร้อยละ 52) ● จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทาง วิทยาการสมัยใหม่ ภายในระยะเวลา10 ปี (ร้อยละ 32)
1.2 เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10ปี (ร้อยละ 65) ● มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่ และหลักการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 55) ● มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มียุทธศาสตร์ความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการ ทางทหาร สมัยใหม่ (ร้อยละ 52) ● พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุน ข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง(Real Time) (ร้อยละ48) ● การสร้างอัตลักษณ์ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาโดยกำหนดความโดดเด่นของ องค์กร (ร้อยละ 48)

จากตารางที่ 67 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็น วิสัยทัศน์ในการพัฒนา และนโยบาย จำแนกผลการวิเคราะห์หรือออกเป็น 2 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 วิสัยทัศน์ในการพัฒนา พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ จะเป็นเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มีความเป็นเลิศทาง วิทยาการ และนวัตกรรมทาง ทหารสมัยใหม่ภายในปี พ.ศ. 2568 (ร้อยละ 52)

ประเด็นที่ 2 เป้าหมายในการพัฒนา พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10ปี (ร้อยละ 65)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>2. คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร</p> <p>2.1 วิสัยทัศน์ร่วมและ กลยุทธ์ที่ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ (ร้อยละ 65) ● การกำหนดวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ (ร้อยละ 48) ● บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (ร้อยละ 32) ● มีการจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 32) ● มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ร้อยละ 32) ● มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (ร้อยละ 16) ● มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD) (ร้อยละ 16)
<p>2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีหน่วยที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร (ร้อยละ 48) ● มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ (Board) โดยมี ผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพและมีบุคคลพลเรือนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มาร่วมกำหนดนโยบายข้อกำหนด และการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ (ร้อยละ 32) ● มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (Information Media Center) (ร้อยละ 26)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team) (ร้อยละ 16) • มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินทั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (ร้อยละ 6) • บรรจุบุคลากรจำนวนจำกัด โดยเน้นที่ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก (ร้อยละ 6)
2.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม	<ul style="list-style-type: none"> • มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลทุกขั้นตอน (ร้อยละ 48) • มีหน่วยงานประสานความร่วมมือทางวิชาการทางทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ และองค์กรนานาชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหาร (ร้อยละ 45) • มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) (ร้อยละ 45) • มีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ (ร้อยละ 32) • คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ มีสัมมนาพร้อมกัน ปีละ 1-2 ครั้ง (ร้อยละ 32) • มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นมาตรฐานระดับสากล (ร้อยละ 32) • พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพมีลักษณะให้เป็นสากลอยู่เสมอ (International) คือใช้การศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นเครื่องมือทางการทูต (ร้อยละ 23) • มีการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้กำหนดนโยบายขององค์กรให้ได้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 16)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการสร้าง พัฒนา และวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 52) ● มีการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ (ร้อยละ 32) ● มีการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้ (ร้อยละ 26) ● มีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของกองทัพไทย (ร้อยละ 23) ● มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษานับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและรักการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี (ร้อยละ 16) ● ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล (ร้อยละ 13) ● มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน (ร้อยละ 13) ● ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรถูกจำกัดโดยควบคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ (ร้อยละ 10) ● มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง (ร้อยละ 10) ● ควรจัดสวัสดิการที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กร รักและทุ่มเทในการสร้างสรรคงานให้ดีที่สุด (ร้อยละ 6)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> ● มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team) (ร้อยละ 48) ● ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด (ร้อยละ 39) ● โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน (ร้อยละ 32) ● บุคลากรทางการศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต (ร้อยละ 32) ● ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 32) ● บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น (ร้อยละ 32) ● บุคลากรในทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา (ร้อยละ 32) ● บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 32) ● มีการสื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกัน (ร้อยละ 32) ● มีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน (ร้อยละ 32) ● มีการประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม (ร้อยละ 32) ● ให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน (ร้อยละ 32) ● การตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ที่มีการกิจ เชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 32)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.6 การจัดการความรู้ในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการสร้างคลังปัญญา(Think Tank)และคลังข้อมูล(ร้อยละ 48) ● มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุน (ร้อยละ 48) ● มีทีมและบุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการคือเรียนรู้โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป (ร้อยละ 48) ● มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (ร้อยละ 48) ● มีการสนับสนุนหน่วยงานเฉพาะและโครงการที่สร้างความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (ร้อยละ 48) ● มีระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ร้อยละ 45) ● มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา (ร้อยละ 45) ● มีการตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ (ร้อยละ 32) ● บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้ (ร้อยละ 32) ● มีการใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ การจินตนาการ (ร้อยละ 32) ● มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติ ที่ดี (Best Practice) (ร้อยละ 32) ● มีการสร้างความรู้ใหม่และเกิดนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง (ร้อยละ 32) ● บุคลากรให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย (ร้อยละ 32)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.6 การจัดการความรู้ในองค์กร (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีทีมงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นๆ (ร้อยละ 32) ● สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำในสิ่งที่คิดว่าทำไม่สำเร็จ (ร้อยละ 6)
2.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโทเพื่อรองรับการตัดทอนงบประมาณจากรัฐบาล (ร้อยละ 39) ● บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 32) ● บุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้องค์ความรู้ สร้างเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง (ร้อยละ 26)
2.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพล เป็นต้น (ร้อยละ 32) ● ให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) ร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา ปรับปรุงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา (ร้อยละ 32) ● ให้คลังสมอง (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพ ติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ (ร้อยละ 32)
2.8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ	
2.8.2 บุคลากรทางการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● มีผลงานนวัตกรรมเช่นการสอนวิธีใหม่ คิดสื่อการสอนใหม่ (ร้อยละ 48) ● มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 39)
2.8.3 นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 65) ● มีการติดตามภาวะผู้นำ การมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 65) ● มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกและการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งให้เสนอแนะความต้องการต่างๆ (ร้อยละ 48)

ตารางที่ 68 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านองค์ประกอบผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
2.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ	<ul style="list-style-type: none"> • มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 48) • มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา (ร้อยละ 45) • มีเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการเรียนรู้อะนึ่งหลากหลายและทันสมัย (ร้อยละ 45) • มีการประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียมในการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 32)
2.10 การสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด เช่น เปลี่ยนบรรยากาศจากการเรียนในห้องเรียนไปศึกษานอกสถานที่ (ร้อยละ 48) • นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การบริหารเชิงบวก (ร้อยละ 39) • นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่างกระขับจับใจ ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง แต่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน (ร้อยละ 39)

จากตารางที่ 68 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็นองค์ประกอบผู้การเป็นอัจฉริยะ จำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 10 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์เชิงรุกที่ชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษา

ของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหาร วิชาการ (ร้อยละ 65)

ประเด็นที่ 2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ พบว่า ความคิดเห็นที่มี จำนวนร้อยละมากที่สุดคือ มีหน่วยที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัย และพัฒนา เรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวน ร้อยละ มากที่สุด คือ มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลทุกชั้นตอน (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 4 การบริหารทรัพยากรเชิงรุก พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละ มากที่สุด คือ มีการสร้างพัฒนา และวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่ง บริหาร (ร้อยละ 52)

ประเด็นที่ 5 การบริหารทีมงานที่เป็นเลิศและสร้างเครือข่าย พบว่า ความคิดเห็นที่มี จำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy team) (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 6 การจัดการความรู้ในองค์กร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละ มากที่สุด คือ มีการสร้างคลังปัญญา (Think Tank) มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีทีมและบุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการคือ เรียนรู้โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และมีการสนับสนุนหน่วยงานเฉพาะ และโครงการที่สร้างความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วม เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 7 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง พบว่า ความคิดเห็นที่มี จำนวนร้อยละมากที่สุด คือ บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิด หลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโทเพื่อรองรับการตัดทอนงบประมาณจากรัฐบาล (ร้อยละ 39)

ประเด็นที่ 8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวน ร้อยละมากที่สุด คือ โรงเรียนเหล่าทัพ มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่ สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพล เป็นต้น

(ร้อยละ 32) บุคลากรทางการศึกษา มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 65) และนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 65)

ประเด็นที่ 9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียน เหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอน (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 10 การสร้างนวัตกรรม พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด เช่น เปลี่ยนบรรยากาศจากการเรียนในห้องเรียนไปศึกษา นอกสถานที่ (ร้อยละ 48)

ตารางที่ 69 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารทั่วไปและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ประเด็น	สาระสำคัญ
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้	
3.1 การตั้งหน่วยงานสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> ● มีกองวิจัย และพัฒนาทางทหาร (Research & Development) (ร้อยละ 65) ● มีกองสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารและเป็นข้อมูลทางวิชาการให้แก่อาจารย์และนักเรียนทหาร (ร้อยละ 65) ● มีกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำกับดูแลการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมของบุคลากรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 52) ● ควรมีศูนย์การเรียนรู้ที่มีความพร้อมเพื่อ ให้ความรู้ต่อบุคลากร (ร้อยละ 48)
3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรมีเครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นสากล คือ สามารถทำงานร่วมกันภายในองค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในและนอกประเทศ (ร้อยละ 65)

ตารางที่ 69 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารทั่วไปและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
3.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการสร้างคลังข้อมูลทางด้านวิทยาการทหารออนไลน์ และการเข้าถึงทางทหารของประเทศต่างๆ ให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปใช้ค้นหาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา ได้แก่ การรวบรวม หลักนิยมทางทหาร ให้สามารถเข้าถึงได้ และมีคู่มือการฝึกต่างๆ (ร้อยละ 52) ● มีการจัดทำสารานุกรมออนไลน์ (Wikipedia) ของโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้แก่บุคลากรและนักเรียนทหาร (ร้อยละ 52) ● การใช้ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารมาประยุกต์เพื่อประเมินออนไลน์ เช่น การให้นักเรียนประเมินตนเอง การประเมินรายวิชา (ร้อยละ 52) ● การจัดการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปศึกษาวิชาที่ตนเองสนใจเรียนเพิ่มเติม (ร้อยละ 48)
3.3 อาคารสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> ● มีสนามกีฬาในร่มที่มีมาตรฐานสากล (ร้อยละ 58) ● มีห้องสมุดที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลา (ร้อยละ 48)

จากตารางที่ 69 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็นการบริหารทั่วไปและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี จำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็นย่อย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การตั้งหน่วยงานสนับสนุน พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีกองวิจัย และพัฒนาทางทหาร (Research & Development) (ร้อยละ 65)

ประเด็นที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ควรมีเครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นสากล คือ สามารถทำงานร่วมกันภายในองค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในและนอกประเทศ (ร้อยละ 65)

ประเด็นที่ 3 อาคารสถานที่ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีสนามกีฬาในร่มที่มีมาตรฐานสากล (ร้อยละ 58)

ตารางที่ 70 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารงบประมาณ

ประเด็น	สาระสำคัญ
4. การบริหารงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรใช้งบประมาณที่ได้รับมาอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 81) ● ควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรงบประมาณ (ร้อยละ 65) ● ควรมีการชี้แจงเป็นหนังสือรายงานประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน (ร้อยละ 52) ● งบประมาณที่ได้จากการใช้ของค์ความรู้ของบุคลากร เช่น การเปิดการศึกษาในระดับปริญญาโททางการทหาร (ร้อยละ 48) ● รับทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ เช่น การบิน (ร้อยละ 48) ● งบประมาณที่ได้จากศิษย์เก่าและจากเครือข่ายของศิษย์เก่า (ร้อยละ 39) ● มีความสามารถในการระดมทุนและจัดหารายได้เพิ่มเติม (Generate Income) (ร้อยละ 32)

จากตารางที่ 70 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็นการบริหารงบประมาณ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ควรใช้งบประมาณที่ได้รับมาอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด (ร้อยละ 81)

ตารางที่ 71 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารวิชาการ

ประเด็น	สาระสำคัญ
5. การบริหารวิชาการ	
5.1 หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติเป็นหลัก (ร้อยละ 48) ● ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอนให้เท่าทันกับภัยคุกคามในอนาคต (ร้อยละ 48) ● ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อผลิตนายทหารให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกองทัพในอนาคต มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับสภาการศึกษาวิชาทหาร (ร้อยละ 45)

ตารางที่ 71 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรรถัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารวิชาการ (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
5.1 หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ร้อยละ 45) ● ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเศรษฐศาสตร์บรรจุไว้ในหลักสูตร (ร้อยละ 32) ● ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบรรจุไว้ในหลักสูตร (ร้อยละ 32) ● ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านบริหารและยุทธศาสตร์ทหารบรรจุไว้ในหลักสูตร (ร้อยละ 32) ● ควรให้นักเรียนทหารทำโครงการ (Project) หรือการนำเสนอ (Presentation) ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งจะช่วยให้เข้าใจและมีความแตกฉานในวิชานั้นๆ (ร้อยละ 32)
5.2 การเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติ (ร้อยละ 81) ● ต้องพัฒนาทักษะให้มีการคิดวิเคราะห์ (ร้อยละ 65) ● ต้องพัฒนาทักษะให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (ร้อยละ 65) ● ปรับปรุงรูปแบบวิธีการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะวิชาและธรรมชาติของผู้เรียน (ร้อยละ 48) ● จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้นักเรียนทหารเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น การฝึกงาน การปฏิบัติงานกับเครื่องมือและอุปกรณ์จริงที่ทันสมัย (ร้อยละ 48) ● ให้นักเรียนทหารรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้ (ร้อยละ 48) ● มีการวัดและประเมินผลอย่างเข้มข้น เช่น ใช้หลักการของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ (ร้อยละ 48) ● ให้นักเรียนทหารสามารถเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เช่น มีการจัดการเรียนการสอนแบบ E-Learning และ Blended Learning (ร้อยละ 32) ● การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิด (Thinking) กิจกรรมที่ผู้เรียนได้ค้นพบสาระสำคัญหรือองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Construct) (ร้อยละ 32)

จากตารางที่ 71 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็นการบริหารวิชาการ จำแนกผลการวิเคราะห์หรือออกเป็น 2 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 หลักสูตร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติเป็นหลัก (ร้อยละ 48)

ประเด็นที่ 2 การเรียนการสอน พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการปลูกฝังอุดมการณ์ร้อยละ 65

ตารางที่ 72 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDRF รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็น	สาระสำคัญ
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและรักที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน (ร้อยละ 52) ● การพิจารณาหลักเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ควรให้เป็นมาตรฐานทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรกำหนดมาจากผลงานทางวิชาการและ ไม่ควรงอิงอยู่กับอัตรา หากอัตราเต็ม ไม่มีผู้ใดเกษียณ ทำให้การพัฒนาคุณภาพหยุดชะงัก (ร้อยละ 52) ● ควรมีตำแหน่งอาจารย์ประจำที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบ่อยเกินไป (ร้อยละ 52) ● ควรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ (ร้อยละ 52) ● ควรมีการส่งเสริมพัฒนาอาชีพของอาจารย์ เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกหรือการทำตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น (ร้อยละ 48) ● ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดวิถีความก้าวหน้าในอาชีพทหาร (ร้อยละ 48) ● มีอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือเทียบเท่าขึ้นไป ตามสัดส่วนหรือจำนวนที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด (ร้อยละ 48) ● ควรแยกตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งทางการทหารออกจากกัน เพื่อจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจในการสร้างผลงานทางวิชาการมากขึ้น (ร้อยละ 48) ● ควรกำหนดให้ผู้อำนวยการกองเป็นบุคคลที่เติบโตมาจากกองวิชานั้นๆ เพื่อที่จะได้รับทราบสภาพปัญหา และวิธีที่เหมาะสมในกองวิชานั้นๆ อย่างแท้จริง (ร้อยละ 32) ● ควรให้บุคลากรภายนอกที่เป็นมืออาชีพ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองต่างๆ ในโรงเรียนเหล่าทัพ (ร้อยละ 32) ● ควรคัดสรรบุคลากรให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับตามอัตราให้ครบถ้วน (ร้อยละ 32)

จากตารางที่ 72 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่านในประเด็น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด มี 4 รายการ คือ (1) ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและรักที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน (2) การพิจารณาหลักเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ควรให้เป็นมาตรฐานทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรกำหนดมา จากผลงานทางวิชาการและไม่ควรอิงอยู่กับอัตรา หากอัตราเต็มไม่มีผู้ใดเกษียณ ทำให้การพัฒนา คุณภาพหยุดชะงัก (3) ควรมีตำแหน่งอาจารย์ประจำที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบ่อย เกินไป และ (4) ควรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึง ความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์ (ร้อยละ 52)

ตารางที่ 73 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัย แบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร

ประเด็น	สาระสำคัญ
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามัคคีในหมู่เด็กนักเรียนทหาร เพราะความสามัคคีคือปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนรวมใจเป็น หนึ่งเดียว อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การพัฒนาเป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน (ร้อยละ 48) ● ควรจัดการอบรมให้นักเรียนทหาร ในด้านของสติและจิตตาม แนวศาสนาพุทธ เพื่อความเป็นอัจฉริยะที่จะเกิดได้จริง ตามแนว สติปฏิฐานนิยม 4 (ร้อยละ 45) ● ควรจัดกิจกรรมและการฝึกศึกษาของนักเรียนทหารให้เกิดความ สมดุล (ร้อยละ 45) ● ควรจัดกิจกรรมกับนักเรียนทหารต่างชาติเป็นประจำ ทุกชั้นปี (ร้อยละ 32) ● ควรมีบริการแนะแนวให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในด้าน การศึกษาและเรื่องส่วนตัว (ร้อยละ 32) ● ควรให้นักเรียนทหารมีส่วนในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง บางส่วน เช่น เงินในการบริหารของแต่ละชมรมกีฬา เงินในการ ทำกิจกรรมของกองพัน (ร้อยละ 32) ● ควรมีศูนย์พัฒนานักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ เพราะนักเรียน ทหารมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน (ร้อยละ 32)

จากตารางที่ 73 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็นการบริหารกิจการนักเรียนทหาร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้ จัดกิจกรรม เพื่อเพิ่มความสามัคคีในหมู่นักเรียนทหาร เพราะความสามัคคีคือปัจจัยสำคัญที่จะ ช่วยให้ทุกคนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้อุปสรรคพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ร้อยละ 81)

ตารางที่ 74 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทางทหาร

ประเด็น	สาระสำคัญ
8. ปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางการทหาร	
8.1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีคุณธรรมและจริยธรรมแรงกล้า (ร้อยละ 97) ● มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล (ร้อยละ 48) ● มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่องค์กรและสังคมกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน (ร้อยละ 48) ● สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 48) ● มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน มีความเชื่อในความเป็นปัจเจกบุคคลและเห็นความสำคัญของความหลากหลาย (ร้อยละ 48) ● มีความสามารถในการมองหาคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคลากร (ร้อยละ 48) ● มีภาวะผู้นำอันชาญฉลาด (ร้อยละ 45) ● ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ (ร้อยละ 32)
8.2 อาจารย์	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา (ร้อยละ 84) ● มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้อย่างทันสมัยสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต (ร้อยละ 81) ● มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร (ร้อยละ 81) ● ความเป็นผู้นำตนเอง (Self Leadership) (ร้อยละ 81) ● ความเป็นมืออาชีพในการสอน (ร้อยละ 81) ● มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) (ร้อยละ 65) ● เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร (ร้อยละ 65)

ตารางที่ 74 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทางกรททหาร (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
8.2 อาจารย์ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 48)
8.3 นายทหารปกครอง	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความเป็นมืออาชีพในการสอนและฝึกปฏิบัติทางยุทธวิธีทหาร (ร้อยละ 97) ● เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร (ร้อยละ 97) ● มีการพัฒนาตนเองและคิดแนวการฝึกยุทธวิธีทางทหารสมัยใหม่ตลอดเวลา (ร้อยละ 94) ● มีลักษณะทหารที่ดีเยี่ยม (ร้อยละ 81) ● มีภาวะผู้นำทุกสถานการณ์ (ร้อยละ 65) ● มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนทหารได้อย่างทันสถานการณ์ในปัจจุบันและก้าวหน้าในอนาคต (ร้อยละ 65) ● มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร (ร้อยละ 65) ● มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) (ร้อยละ 65) ● มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา (ร้อยละ 65) ● มีบุคลิกภาพที่ดี (ร้อยละ 65) ● มีการฝึกความคิดให้เฉียบคม (ร้อยละ 65) ● มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 58)
8.4 นักเรียนทหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีคุณธรรม จริยธรรมสูง (ร้อยละ 97) ● มีความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 97) ● มีทักษะความคิดสร้างสรรค์ (ร้อยละ 65)
8.5 เครื่องมือในการบริหารจัดการ (MANAGEMENT TOOLS)	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ร้อยละ 81) ● การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (ร้อยละ 65) ● มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ร้อยละ 48) ● มีการบริหารวิสัยทัศน์ (Visional Management) (ร้อยละ 32) ● มีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) (ร้อยละ 32) ● มีการบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information Management) (ร้อยละ 32)

ตารางที่ 74 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทางทหาร (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
8.6 อັตลักษณ์โมเดลกร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● Spirit หมายถึง มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 65) ● Speed หมายถึง การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 61) ● Skill หมายถึง ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับทุกนวัตกรรม (Innovative Skill) (ร้อยละ 61) ● Synchronize หมายถึง สามารถรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ร้อยละ 61) ● Sustainable หมายถึง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (ร้อยละ 61) ● Sign (Warning Sign) หมายถึง การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

จากตารางที่ 74 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่านในประเด็นปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร จำแนกผลการวิเคราะห์ออกเป็น 6 ประเด็นย่อย ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมแรงกล้า (ร้อยละ 97)

ประเด็นที่ 2 อาจารย์ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา (ร้อยละ 84)

ประเด็นที่ 3 นายทหารปกครอง พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด มี 2 รายการ คือ (1) มีความเป็นมืออาชีพในการสอนและฝึกปฏิบัติทางยุทธวิธีทหาร และ (2) เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร (ร้อยละ 97)

ประเด็นที่ 4 นักเรียนทหาร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด มี 2 รายการ คือ (1) มีคุณธรรม จริยธรรมสูง และ (2) มีความซื่อสัตย์สุจริต (ร้อยละ 97)

ประเด็นที่ 5 เครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (ร้อยละ 81)

ประเด็นที่ 6 อັตลักษณ์บุคคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ Spirit หมายถึง มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 65)

ตารางที่ 75 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (N=31) ด้านกระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็น	สาระสำคัญ
9. กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ	<ul style="list-style-type: none"> ● ขั้นตอนที่ 1 เตรียม นำการเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ของโรงเรียนเหล่าทัพ (ร้อยละ 65) ● ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ ให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากบุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความเข้าใจเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุม และออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริง โดยกำหนดแผนกลยุทธ์เชิงรุกให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและเงื่อนไขเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เชิงรุก โดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 4 ตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แผนงบประมาณ แผนจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการแล้วเตรียมองค์บุคคล องค์วัตถุ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงาน ให้กับคณะทำงานแต่ละชุด (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิสัยปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ (ร้อยละ 48) ● ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (ร้อยละ 48)

จากตารางที่ 75 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 31 ท่าน ในประเด็น กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ขั้นตอนที่ 1 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อมปัจจุบันของโรงเรียน เหล่าทัพ (ร้อยละ 65)

5.2 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Mdn) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3

ผู้วิจัยได้นำสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้อง โดยการทำ EDFR รอบ 2 และรอบ 3 แสดงดังตารางที่ 77

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา				
1.1 วิสัยทัศน์				
1. จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ ภายในระยะเวลา 10 ปี	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
2. จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการสมัยใหม่ ภายในระยะเวลา 10 ปี	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
1.2 เป้าหมาย				
1. มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3. มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มีองค์ความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการ ทางทหารสมัยใหม่	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
4. พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุน ข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง (Real Time)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5. การสร้างอัตลักษณ์ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาโดยกำหนดความโดดเด่นขององค์กร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร				
1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน				
1.1 มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนา งานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
1.3 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กร	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
1.4 มีการจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.5 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.6 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.7 มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่				
2.1 มีหน่วยที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เรือนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบปีที่ 2 และรอบปีที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
2.2 มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาโรงเรียน เหล่าทัพ (Board) โดยมีผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพและมีบุคคล พลเรือนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมกำหนดนโยบายข้อกฎหมาย และการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.3 มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (Information Media Center)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.4 มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ทีม ประสานพลัง (Synergy Team)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.5 มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินทั้งในฐานะผู้ ประเมินและผู้ถูกประเมิน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.6 มีการจัดช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม				
3.1 มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลทุกขั้นตอน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.2 มีหน่วยงานประสานความร่วมมือทางวิชาการทาง ทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ และองค์กรนานาชาติที่ เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.3 มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรม ควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.4 มีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการ บริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.5 คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ มีสัมมนาร่วมกัน ปีละ 1-2 ครั้ง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.6 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นมาตรฐานระดับสากล	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.7 พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพมีลักษณะให้เป็นสากลอยู่ เสมอ (International) คือใช้การศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพเป็น เครื่องมือทางการทูต	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.8 มีการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียง(Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้กำหนดนโยบายขององค์กรให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก				
4.1 มีการสร้าง พัฒนา และวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.2 มีการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.3 มีการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.4 มีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของกองทัพไทย	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.5 มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและรักการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) พร้อมทั้งจะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
4.6 ระบุฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
4.7 มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง เพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.8 ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรจำกัดยศควบคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.9 มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4.10 ควรจัดสวัสดิการที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กรรักและทุ่มเทในการสร้างสรรค์งานให้ดีที่สุด	4(4)	1(1)	2(1.50)	ไม่ได้
5. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย				
5.1 มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.2 ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
5.3 โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.4 บุคลากรทางการศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.5 ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.6 บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.7 บุคลากรในทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.8 บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.9 มีการสื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกัน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.10 มีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.11 มีการประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.12 ให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.13 การตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ที่มีภารกิจ เชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.6 การจัดการความรู้ในองค์กร				
6.1 มีคลังปัญญา (Think Tank) และคลังข้อมูล (Data Warehouse)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.2 มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
6.3 มีทีมและบุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการคือ เรียนรู้โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆและนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.4 มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
6.5 มีการสนับสนุนหน่วยงานเฉพาะและโครงการที่สร้างความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
6.6 มีระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
6.7 มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.8 มีการตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.9 บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.10 มีการใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ การจินตนาการ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.11 มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.12 มีการสร้างความรู้ใหม่และเกิดนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.13 บุคลากรให้ความสำคัญกับการรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.14 สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำในสิ่งที่คิดว่าทำไม่สำเร็จ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
6.15 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโทเพื่อรองรับการตัดทอนงบประมาณจากรัฐบาล	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.16 มีทีมงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นๆ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง				
7.1 บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
7.2 บุคลากรมีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การรักษาความมั่นคง	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
7.3 บุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้องค์ความรู้สร้างเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ				
8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ				
8.1.1 มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพลเป็นต้น	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
8.1.2 ให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) ร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา ปรับปรุงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
8.1.3 มีการใช้คลังสมอง (Think Thak) ของโรงเรียนเหล่าทัพติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
8.2 บุคลากรทางการศึกษา				
8.2.1 มีผลงานนวัตกรรม เช่น การสอนวิธีใหม่ คิดสื่อการสอนใหม่	4(4)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) รฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป จันทามติ
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	ผลสรุป	
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
8.2.2 มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
8.3 นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา				
8.3.1 มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
8.3.2 มีการติดตามภาวะผู้นำ การมีคุณธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
8.3.3 มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกและการปฏิบัติเป็นต้น รวมทั้งให้เสนอแนะความต้องการต่างๆ	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ				
9.1 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการ บริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
9.2 มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินทอร์เน็ท) เพื่อการ สื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
9.3 มีเทคโนโลยี หรือ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
9.4 มีการประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียมในการจัดการ เรียนการสอน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
10 การสร้างนวัตกรรม				
10.1 นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้ บุคลากรทางการศึกษาเกิดการหาวิธีการเรียนการสอนแบบ ใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ บทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิดเช่น เปลี่ยน บรรยากาศจากการเรียนในห้องเรียนไปศึกษานอกสถานที่	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
10.2 นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กร ไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การบริหารเชิงบวก	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
10.3 นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่าง กระชับฉับไว ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง แต่ได้ประสิทธิภาพ มากขึ้น มีจำนวนบุคลากร ในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบ การทำงานในทิศทางเดียวกัน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	ผลสรุป	
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	จันทามติ
การพัฒนางานด้านการบริหารของโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ				
การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้				
1 การตั้งหน่วยงานสนับสนุน				
1.1 มีกองวิจัย และพัฒนาทางทหาร(Research & Development)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.2 มีกองสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารและเป็นข้อมูลทางวิชาการให้แก่อาจารย์และนักเรียนทหาร	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
1.3 มีกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำกับดูแลการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมของบุคลากรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.4 ควรมีศูนย์การเรียนรู้ที่มีความพร้อมเพื่อ ให้ความรู้ต่อบุคลากร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร				
2.1 ควรมีเครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นสากล คือ สามารถทำงานร่วมกันภายในองค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในและนอกประเทศ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.2 มีการสร้างคลังข้อมูลทางด้านวิทยาการทหารออนไลน์ และการเข้าถึงทางทหารของประเทศต่างๆ ให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปใช้ค้นคว้าหาข้อมูลได้ตลอดเวลา ได้แก่ การรวบรวม หลักนิยมทางทหาร ให้สามารถเข้าถึงได้ และมีคู่มือการฝึกต่างๆ	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
2.3 มีการจัดทำสารานุกรมออนไลน์(Wikipedia) ของโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้แก่บุคลากรและนักเรียนทหาร	4(4)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	ผลสรุป	
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	จันทามติ
2.4 การใช้ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารมาประยุกต์เพื่อประเมินออนไลน์ เช่น การให้นักเรียนประเมินตนเอง การประเมินรายวิชา	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
2.5 การจัดการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปศึกษาวิชาที่ตนสนใจเรียนเพิ่มเติม	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
3 อาคารสถานที่				
3.1 มีสนามกีฬาในร่มที่มีมาตรฐานสากล	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.2 มีห้องสมุดที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
การบริหารงบประมาณ				
1. ควรใช้งบประมาณที่ได้รับมาอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
2. ควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรงบประมาณ	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
3. ควรมีการชี้แจงเป็นหนังสือรายงานประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
4. งบประมาณที่ได้จากการใช้องค์ความรู้ของบุคลากร เช่น การเปิดการศึกษาระดับปริญญาโททางการทหาร	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
5. รับทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ เช่น การบิน	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
6. งบประมาณที่ได้จากศิษย์เก่าและจากเครือข่ายของศิษย์เก่า	4(4)	0(0)	2(2)	ไม่ได้
7. มีความสามารถในการระดมทุนและจัดหารายได้เพิ่มเติม(Generate Income)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
การบริหารวิชาการ				
1. หลักสูตร				
1.1 ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติเป็นหลัก	5(5)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	Q3-Q1	ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn		
1.2 ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อผลิต นายทหารให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกองทัพ ในอนาคต	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
1.3 ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อผลิต นายทหารให้ สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกองทัพ ในอนาคต มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับสภาการศึกษา วิชาทหาร	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
1.4 มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับของสำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษา	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
1.5 ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเศรษฐศาสตร์บรรจุไว้ใน หลักสูตร	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
1.6 ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บรรจุไว้ในหลักสูตร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.7 ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านบริหารและยุทธศาสตร์ ทหารบรรจุไว้ในหลักสูตร	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
1.8 ควรให้นักเรียนทหารทำโครงการ (Project) หรือ การนำเสนอ (Presentation) ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะ ช่วยให้เข้าใจและมีความแตกฉานในวิชานั้นๆ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. การเรียนการสอน				
2.1 มีการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารอย่างต่อเนื่องทั้ง ในด้านการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติ	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.2 ต้องพัฒนาทักษะให้มีการคิดวิเคราะห์	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.3 ต้องพัฒนาทักษะให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.4 ปรับปรุงรูปแบบวิธีการเรียนการสอนให้มีความ หลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะวิชาและธรรมชาติของผู้เรียน	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
2.5 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียนทหารเรียนรู้ จากประสบการณ์จริง เช่น การฝึกงาน การปฏิบัติงานกับ เครื่องมือและอุปกรณ์จริงที่ทันสมัย	5(5)	0(0)	0(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	ผลสรุป	
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	จันทามติ
2.6 ให้นักเรียนทบทวนการเรียนรู้ ใฝ่รู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.7 มีการวัดและประเมินผลอย่างเข้มข้น เช่น ใช้หลัก ของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.8 ให้นักเรียนทหารสามารถเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เช่น มีการจัดการเรียนการสอนแบบ E-Learning และ Blended Learning	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
2.9 การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิด (Thinking) กิจกรรมที่เน้น ผู้เรียนได้ค้นพบสาระสำคัญหรือองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Construct) เป็นต้น	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
การบริหารทรัพยากรมนุษย์				
1. ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและรักที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
2. การพิจารณาหลักเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ควรให้เป็นมาตรฐานทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรกำหนดมาจากผลงานทางวิชาการและ ไม่ควรอิงอยู่กับอัตรา หากอัตราเต็ม ไม่มีผู้ใดเกษียณ ทำให้การพัฒนาคุณภาพหยุดชะงัก	4(4)	1(1)	1(0)	ได้
3. ควรมีตำแหน่งอาจารย์ประจำที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบ่อยเกินไป	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
4. ควรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
5. ควรมีการส่งเสริมพัฒนาอาชีพของอาจารย์ เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกหรือการทำตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดวิถีความก้าวหน้าในอาชีพทหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
7. มีอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือเทียบเท่าขึ้นไป ตามสัดส่วนหรือจำนวนที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด	4(4)	1(1)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
8. ควรแยกตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งทางบริหารออกจากกัน เพื่อจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจในการสร้างผลงานทางวิชาการมากขึ้น	4(4)	0(0)	1.50(0)	ได้
9. ควรกำหนดให้ผู้อำนวยการกองเป็นบุคคลที่เติบโตมาจากกองวิชานั้นๆ เพื่อที่จะได้รับทราบสภาพปัญหาและวิธีที่เหมาะสมในกองวิชานั้นๆ อย่างแท้จริง	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
10. ควรให้บุคลากรภายนอกที่เป็นมืออาชีพ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองต่างๆ ในโรงเรียนเหล่าทัพ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
11. ควรคัดสรรบุคลากรให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับตามอัตราให้ครบถ้วน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
การบริหารกิจการนักเรียนทหาร				
1. ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามัคคีในหมู่ทหาร เพราะความสามัคคี คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. ควรจัดอบรมให้นักเรียนทหาร ในด้านของสติและจิตตามแนวศาสนาพุทธเพื่อความเป็นอัจฉริยะที่จะเกิดขึ้นได้จริง ตามแนวสติปัญญาญาณนิยม 4	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3. ควรจัดกิจกรรมและฝึกนักศึกษาของนักเรียนทหารให้เกิดความสมดุล	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
4. ควรจัดกิจกรรมกับนักเรียนทหารต่างชาติเป็นประจำทุกชั้นปี	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
5. ควรให้บริการแนะแนวให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในด้านการศึกษาและเรื่องส่วนตัว	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6. ควรให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยตนเองบางส่วน เช่น เงินในการบริหารของแต่ละชมรมกีฬา เงินในการทำกิจกรรม ของกองพัน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้
7. ควรมีศูนย์พัฒนานักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ เพราะนักเรียนทหารมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน	4(4)	0(0)	1(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง	ผลสรุป	
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	จันทามติ
ปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางการทหาร				
1. ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ				
1.1 มีคุณธรรมและจริยธรรมแรงกล้า	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
1.2 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่องค์กรและสังคม	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน				
1.4 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
1.5 มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน มีความเชื่อในความ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
เป็นปัจเจกบุคคลและเห็นความสำคัญของความหลากหลาย				
1.6 มีความสามารถในการมองหาคุณลักษณะเฉพาะที่	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
ซ่อนอยู่ภายในของบุคลากร				
1.7 มีภาวะผู้นำอันชาญฉลาด	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
1.8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. อาจารย์				
2.1 มีการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทาง	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
วิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา				
2.2 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมา	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
ถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้อย่างทันสถานการณ์ในปัจจุบันและ				
ในอนาคต				
2.3 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.4 มีความเป็นผู้นำตนเอง (Self Leadership)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2.5 มีความเป็นมืออาชีพในการสอน	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.6 มีความฉลาดทางอารมณ์	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
2.8 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ				

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
3. นายทหารปกครอง				
3.1 ความเป็นมืออาชีพในการสอนและฝึกปฏิบัติทางยุทธวิธีทหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.3 มีการพัฒนาตนเองและคิดแนวการฝึกยุทธวิธีทางทหารสมัยใหม่ตลอดเวลา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.4 มีลักษณะทหารที่ดีเยี่ยม	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
3.5 มีภาวะผู้นำทุกสถานการณ์	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.6 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนทหารได้อย่างทันสถานการณ์ในปัจจุบันและก้าวหน้าในอนาคต	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.7 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
3.8 มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
3.9 มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3.10 มีบุคลิกภาพที่ดี	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
3.11 มีการฝึกความคิดให้เฉียบคม	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
3.12 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
4. นักเรียนทหาร				
4.1 มีคุณธรรม จริยธรรมสูง	5(5)	0(0)	0.50(0)	ได้
4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
4.3 มีทักษะความคิดสร้างสรรค์	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
5. เครื่องมือในการบริหารจัดการ				
5.1 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.2 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.3 มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5.4 มีการบริหารวิสัยทัศน์ (Visionary Management)	5(5)	0(0)	0(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
5.5 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
5.6 การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information Management)	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
6. อัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร				
6.1 Spirit หมายถึง มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ	5(5)	0(0)	0(0)	ได้
6.2 Speed หมายถึง การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.3 Skill หมายถึง ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันทุกนวัตกรรม (Innovative Skill)	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.4 Synchronize หมายถึง สามารถปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.5 Sustainable หมายถึง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6.6 Sign (Warning Sign) หมายถึง การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ				
1. ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการนำเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อมปัจจุบันของโรงเรียนเหล่าทัพ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
2. ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ ให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากบุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความเข้าใจให้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
3. ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริงโดยกำหนดแผนกลยุทธ์เชิงรุกให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและเงื่อนไขเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เชิงรุกโดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว	5(5)	0(0)	0(0)	ได้

ตารางที่ 76 ค่ามัธยฐาน (Md) ฐานนิยม (Mo) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ของระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการตรวจสอบรอบที่ 2 และรอบที่ 3 (ต่อ)

ข้อรายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรอบ 2 (รอบ 3)			
	ค่าความเหมาะสม	ค่าความสอดคล้อง		ผลสรุป จันทามติ
	(Mdn)	Mo-mdn	Q3-Q1	
4. ขั้นตอนที่ 4 ตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
5. ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แผนงบประมาณ และแผนการจัดการความรู้	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
6. ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการเพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานให้กับคณะทำงานแต่ละชุด	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
7. ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ	5(5)	0(0)	1(0)	ได้
8. ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์	5(5)	0(0)	0(0)	ได้

จากตารางที่ 76 แสดงข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยใช้เทคนิค EDFR การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจันทามติตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มีความสอดคล้องในแต่ละข้อความจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 และค่าฐานนิยม (Mode) ลดด้วยค่ามัธยฐาน (Median) ไม่เกิน 1 ตามแนวทางการเน้นแนวโน้มที่เป็นไปได้สูง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2536)

สรุปจากตารางที่ 76 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยใช้เทคนิค EDFR การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 นี้ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจันทามติตามเกณฑ์ที่กำหนดดังต่อไปนี้คือ ข้อความนั้นได้รับจันทามติว่ามีค่าความเหมาะสมคือ ค่ามัธยฐานไม่ต่ำกว่า 3.50 และ

ความสอดคล้องกันคือ มีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 (สุวิมล ว่องวานิช, 2548) ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

- วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้รับฉันทามติทุกข้อในประเด็นของวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและนโยบาย

- คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อในประเด็นของวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารที่ทีมงานและสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ในองค์กร การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง การใช้ประโยชน์จากข้อมูล การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถและการสร้างนวัตกรรม ส่วนในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก พบว่า เกือบทุกข้อได้รับฉันทามติ ยกเว้นในรายการที่ 10 การจัดสวัสดิการที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กร รักและทุ่มเทในการสร้างสรรคงานให้ดีที่สุด

- การพัฒนางานด้านการบริหารทั่วไปของโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ ในประเด็นของการตั้งหน่วยงานสนับสนุน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อาคารสถานที่

- การบริหารงบประมาณ พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติเกือบทุกข้อ ยกเว้นในรายการที่ 6 งบประมาณที่ได้จากศิษย์เก่าและจากเครือข่ายของศิษย์เก่า

- การบริหารวิชาการ พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ ในประเด็นของหลักสูตรและการเรียนการสอน

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ

- การบริหารกิจการนักเรียนทหาร พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ

- ปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางการทหาร พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ ในประเด็นของผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ อาจารย์ นายทหารปกครอง นักเรียนทหาร เครื่องมือในการบริหารจัดการ

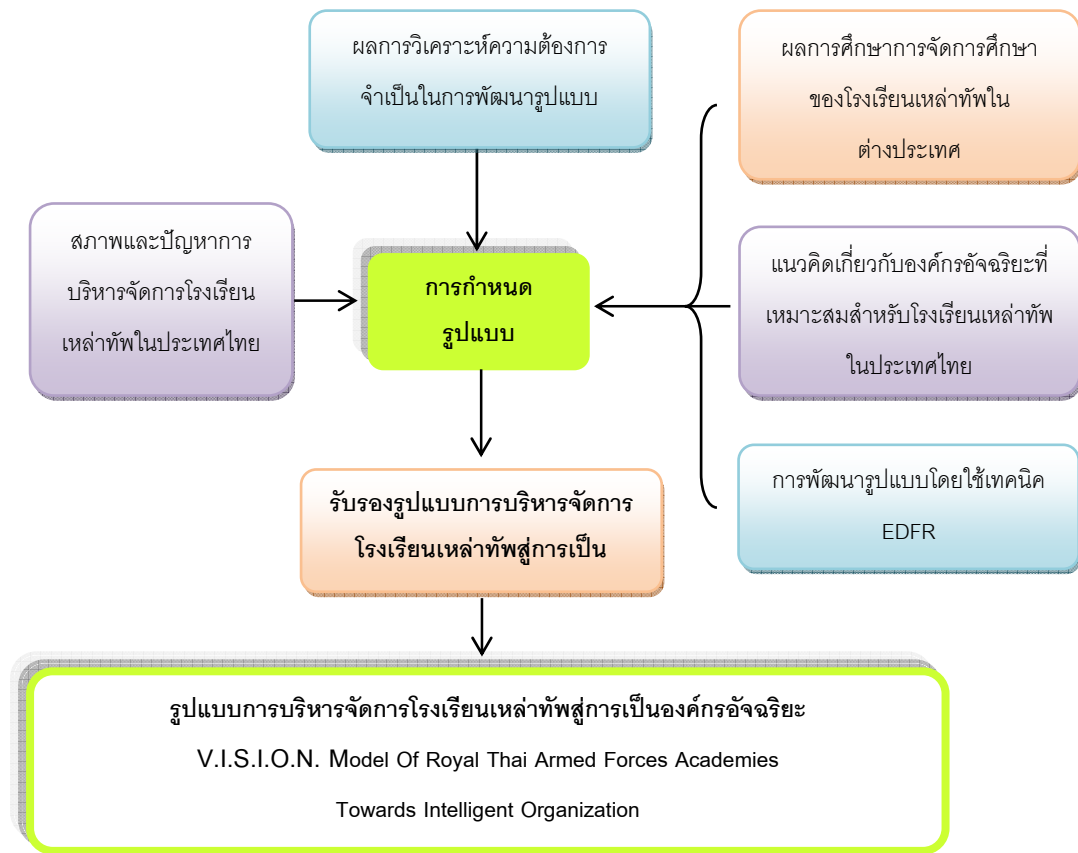
- กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่า มีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญได้รับฉันทามติทุกข้อ

อัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร พบว่าทุกข้อได้รับฉันทามติ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมทุกข้อ และมีความสอดคล้องทุกข้อมี 6 ประการ(6S) ได้แก่ (1) Spirit มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ (2) Speed การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronize สามารถปรับและประสานวิทยากรและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign(Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

แนวทางในการสร้างอัตลักษณ์บุคลากร(DNA)ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร จำเป็นต้องมีตัวอย่างหรือแม่แบบ(Role Model)ของความสำเร็จ มีการจัดการองค์ความรู้ และระบบการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในระบบงานองค์กรอัจฉริยะ การสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Thinking) การท้าทาย (Challenge) ในงานที่รับผิดชอบ มีการจัดทำหลักสูตรเฉพาะที่เป็นมาตรฐานถ่ายทอดเป็นแบบฉบับเดียวกันในการสร้างอัตลักษณ์และการปฏิบัติงาน โดยมีแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อจะได้เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติและซึมซับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขององค์กรโดยที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นผู้ถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชาในสายงานเพื่อเป็นการสืบทอดแนวดำเนินงานจากรุ่นสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 6 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะและการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

จากการนำผลการวิเคราะห์ในตอนต้นที่ 1 ถึงตอนที่ 5 เป็นข้อมูลในการพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยแสดงขั้นตอนการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 25 ขั้นตอนการวิเคราะห์การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ในตอนนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะกรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ โดยทั้ง 3 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ในส่วนที่ 1 นี้จะกล่าวถึงความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหารและร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาร่างรูปแบบฯ โดย

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อมูลจากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยใช้เทคนิควิจัยแบบ EDR มาบูรณาการ ทั้งนี้ องค์ประกอบของร่างรูปแบบฯ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ วิสัยทัศน์ในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ และโครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

1. ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร

องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการอย่างต่อเนื่องมีการปรับปรุงเครื่องจักร และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติ

2. หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ แตกต่างจากการบริหารขององค์กรธุรกิจอย่างสิ้นเชิง เพราะองค์กรธุรกิจมีการบริหารเพื่อหวังผลกำไรเป็นสิ่งสำคัญ ในขณะที่ภารกิจของกองทัพคือการป้องกันประเทศและราชบัลลังก์ ดังนั้น โรงเรียนเหล่าทัพจึงมีภารกิจสำคัญในการผลิตนายทหารที่เป็นผู้นำหน่วยทหารขนาดเล็ก เน้นความรู้เกี่ยวกับเหล่าทหารและความแข็งแกร่งของร่างกาย เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ให้ตรงกับขีดความสามารถในหน่วยต่างๆ ของกองทัพ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่กำลังจะก้าวสู่แนวคิดโลกหลังสังคมฐานความรู้ (Post-Knowledge Based Society) โดยสังคมสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้ภัยคุกคามของโลกได้เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง โดยมีภัยคุกคามที่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้กำลังทางทหารได้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non-Traditional Threat) ซึ่งต้องให้การบูรณาการทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด อีกทั้งต้องมีความร่วมมือระดับนานาชาติกับมิตรประเทศ จึงจะสามารถแก้ปัญหาได้

รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาและสนับสนุน การบริหารจัดการของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ไปสู่การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบาย ทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีบรรยากาศของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งสติปัญญา ในการพัฒนารูปแบบฯ ได้มีการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาถึงประกอบด้วยปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาองค์บุคคลในโรงเรียนเหล่าทัพ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ อาจารย์และบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างนวัตกรรม การแสวงหาพันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศและการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ อันได้แก่ การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกิจการนักเรียนทหาร จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ ทฤษฎีพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ และทฤษฎีปัจจัยอนามัย สามารถสรุปหลักการและเหตุผลพื้นฐานของรูปแบบที่ได้สร้างขึ้น ดังต่อไปนี้

1.1 ประเภทและเป้าหมายของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะนำมาใช้สำหรับการดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการ ได้มีกำหนดรูปแบบเป็นรูปแบบเชิงภาษา(Keeves,1988)ที่ใช้ตัวอักษรและแผนภูมิในการอธิบายรายละเอียด เพราะรูปแบบเชิงภาษานี้สามารถอธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะยังสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของชาติและที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงกลาโหม มีเป้าหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพมีการบริหารจัดการ ที่เสริมสร้างภารกิจของโรงเรียนเหล่าทัพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ไปสู่ความมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและกองทัพบ

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับ ตระหนักถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหารทั้ง 6 ด้าน เรียกว่า V.I.S.I.O.N Model คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) (6) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) ในการก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) จำเป็นต้องมีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งผลกระทบระดับขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป

3.วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ

มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยมีแนวทางและขั้นตอน แสดงให้เห็นชัดเจน

4.วิสัยทัศน์ในการพัฒนา

จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาค โดยมีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ภายในระยะเวลา 10 ปี

5.เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ

5.1 มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี

5.2 มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา

5.3 มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มียุทธศาสตร์ความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการทหารสมัยใหม่

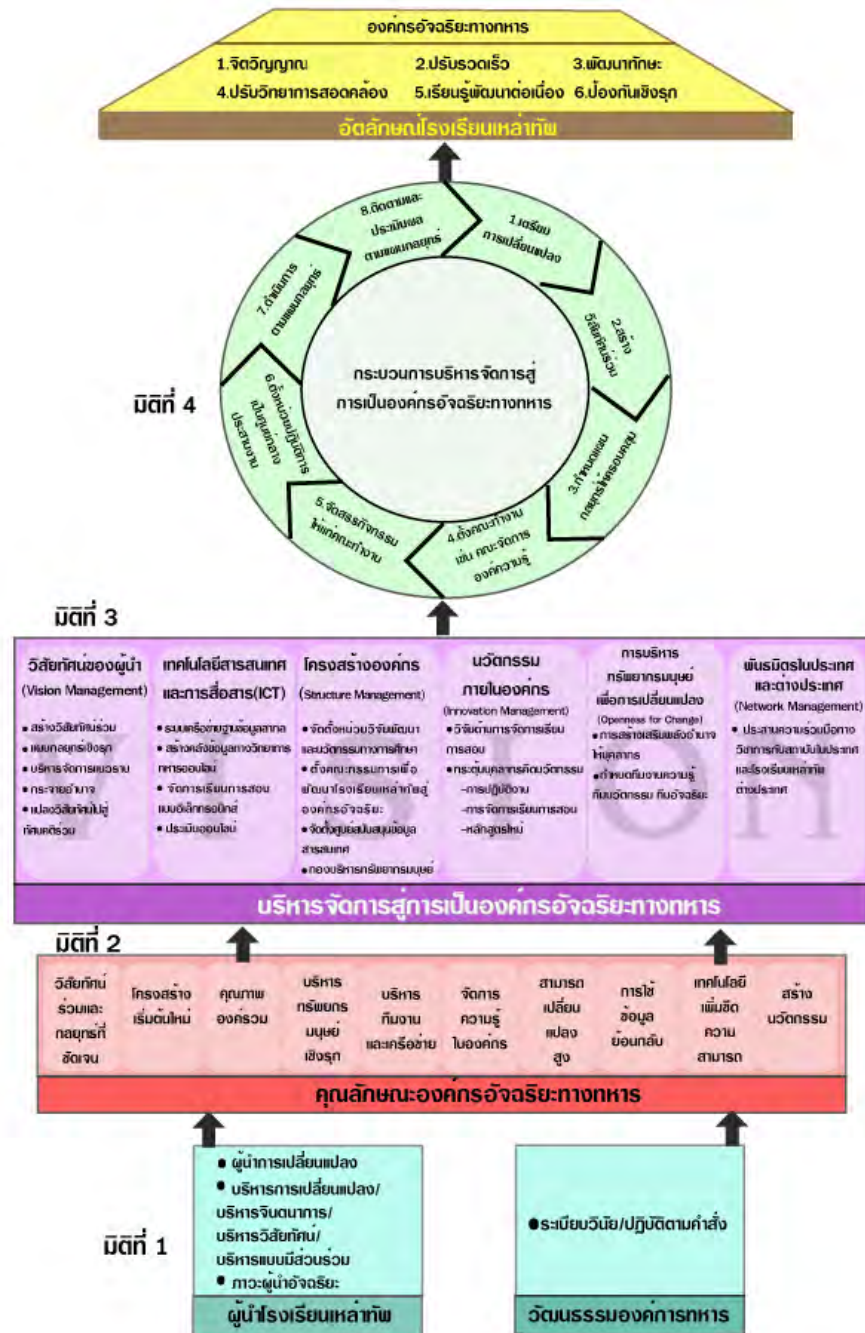
5.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง (Real Time)

5.5 มีการสร้างอัตลักษณ์ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ที่เรียกว่า DNA 6 ประการ(6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ (2) Speed ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6)Sign (Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

6.โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

โครงสร้าง หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อบริหารจัดการเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์กรทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะทางทหาร มิติที่ 3 องค์ประกอบใน

การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร ดังแสดงเป็นภาพหุ่นยนต์ในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 26 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

มิตินี้ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร

1.1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ

- ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ

- วิธีเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงานของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยสนับสนุนและส่งเสริมข้าราชการในสังกัดในการปฏิบัติและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- มีการสร้างความสุขโดยรวมและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด โดยวิธีสนับสนุนสุขภาวะของการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ

- มีความสามารถในการบริหารแบบบูรณาการ โดยการบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งมีเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะทางทหาร คือ การบริหารวิสัยทัศน์-จินตนาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารข้อมูลข่าวสาร

1.2 วัฒนธรรมองค์การทหาร

วัฒนธรรมองค์การทหาร เป็นจุดแข็งขององค์กรทหารที่แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การราชการอื่นและวัฒนธรรมองค์การธุรกิจ โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสามารถวางแผนนโยบายและสั่งการให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติตามอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียว

มิตินี้ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร

2.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2.1.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยให้บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ที่สนับสนุนมีส่วนร่วมคิด ด้วยการจัดสัมมนาบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนทั้งโรงเรียนเหล่าทัพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต่อการทำงาน และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

2.1.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมีการจัดทำกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วยการจัดทำแผนและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD) เพื่อพัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมีแผนผังเส้นทางการดำเนินโครงการ (Road Map) แสดงระยะเวลาและแผนการปฏิบัติงานให้ข้าราชการในโรงเรียนเหล่าทัพทราบอย่างจริงจัง

2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่

2.2.1 มีการตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพมีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับปฏิบัติรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนฯ และดำเนินงานแบบทีมประสานพลัง และลักษณะการดำเนินงานแบบเครือข่าย

2.2.2 จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร และมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.3 จัดหาการจัดช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยมีการสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการสื่อสารแบบสั่งการ

2.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

2.3.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพให้เป็นมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) และในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกองควรทำข้อตกลงเรื่องขีดความสามารถกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้กับโรงเรียนเหล่าทัพ และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะ

2.3.2 ควรมีทีมสนับสนุนกระบวนการที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ โดยคณะกรรมการหรือทีมงานควรมีการสัมมนาร่วมกันปีละ 1-2 ครั้ง

2.3.3 สนับสนุนให้มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) พร้อมทั้งมีระบบตรวจสอบติดตามประเมินทุกขั้นตอน

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

2.4.1 จัดทำแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของกองทัพไทย และในแผนงานนั้นควรมีการกำหนดการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้

2.4.2 มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

2.4.3 ส่งเสริมการสร้าง การพัฒนา และการวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในตำแหน่งบริหาร และบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

2.4.4 มีกระบวนการที่สามารถระบุ พัฒนา เลื่อนขั้นบุคลากร ในองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นธรรมอีกทั้งความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรถูกจำกัดการครองยศควบคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ

2.4.5 มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง โดยมีเวทีสำหรับแสดงผลงานของบุคลากรและมีรางวัลเกียรติยศให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างดียเยี่ยม

2.4.6 มีการฝึกฝนให้แลกเปลี่ยนความรู้และเป้าหมายในการรับและการสร้างนวัตกรรม และมีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและรักการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดพร้อมที่จะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี

2.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย

2.5.1 ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน คือ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น

2.5.2 พัฒนาบุคลากรในทีมงานโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน และการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

2.5.3 ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกันและมีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน นอกจากนี้ ยังต้องประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมงานมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน

2.5.4 ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด

2.5.5 โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กร เป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต

2.5.6 มีการตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ที่มีภารกิจเชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.6 การจัดการความรู้ในองค์กร

2.6.1 มีคลังปัญญา (Think Tank) และพัฒนาคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา

2.6.2 นำความรู้จากการค้นคว้าต่างๆ มาพัฒนางานตามนโยบายให้มีคุณภาพ โดยตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ ใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ การจินตนาการ และพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.6.3 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้ และต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุด คือ การเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวม โดยจะต้องมีระบบการบันทึกและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร ทำให้บุคลากรสามารถดึงความรู้มาใช้ในการทำงานได้

2.6.4 มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง

2.7.1 บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.7.2 บุคลากรมีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโท การอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย และการนำร่อง ทั้งยังสามารถใช้องค์ความรู้คิดค้นเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง

2.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

2.8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ

มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพล เป็นต้น สำหรับหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) มีความร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา ปรับปรุง คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่

หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา และใช้คลังปัญญา (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อคิดค้นและติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ

2.8.2 บุคลากรทางการศึกษา

เพิ่มพูนความรู้โดยการนำข้อมูลป้อนกลับจากผลการทำงานมาพัฒนา งาน การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน และการคิด สร้างสรรค์เพื่อสร้างงานนวัตกรรม เช่น การสอนวิธีใหม่ ผลิตภัณฑ์การสอนใหม่ มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดเผยข้อมูลภายในที่มงานให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2.8.3 นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา

มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียน การสอน การฝึกและการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งเปิดโอกาสข้อเสนอแนะความต้องการต่างๆ รวมถึงมีการ คิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน มีการติดตามภาวะผู้นำ อีกทั้งมีคุณธรรมและจริยธรรมใน การปฏิบัติงาน

2.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

2.9.1 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน สามารถใช้เทคโนโลยีที่ โรงเรียนเหล่าทัพจัดหาให้ในการปฏิบัติงานจริง

2.9.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการอบรมเพิ่มพูน ความรู้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.9.3 มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา

2.10 การสร้างนวัตกรรม

2.10.1 มีการใช้นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรไปสู่ ประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับรู้จักคิดค้น นวัตกรรมด้านการบริหาร ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.10.2 มีการใช้นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่างกระชับฉับไว ใช้เวลาในการทำงานน้อยลงแต่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน

2.10.3 มีการใช้นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด

มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

ผู้วิจัยสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) (6) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า V.I.S.I.O.N. Model อันประกอบไปด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ที่ตั้งเป้าหมายสามารถสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีจุดหมายเดียวกัน การกำหนดค่านิยมความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานให้เป็นเป้าประสงค์จริงโดยกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิถีปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่แผนงานและโครงการที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนระยะเวลาที่มีส่วนร่วมกันพิจารณา และรับรู้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ฉะนั้นการเป็นองค์กรอัจฉริยะ โรงเรียนเหล่าทัพต้องสร้างให้บุคลากรทางการศึกษาในองค์กรเกิดการใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้สำหรับพัฒนานักเรียนทหารให้มีความรอบรู้ในการเป็นทหารอาชีพเป็นผู้นำและรู้จักการใช้เทคโนโลยีทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงานด้านการรักษาความมั่นคง ตลอดจนการใช้ปฏิบัติการจิตวิทยาความมั่นคงเพื่อการพัฒนาประเทศ

2. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) คือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการตัดสินใจของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูง การเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการพัฒนานักเรียนทหารให้มีความสามารถในการใช้ ICT การใช้ ICT ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อกำหนดโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่จำเป็น การบำรุงรักษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมและวิถีการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด

3. การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) เพื่อนำไปสู่การเริ่มต้นใหม่ในการสร้างนวัตกรรม ให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูง การจัดหน่วยงานและจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบ โดยการแต่งตั้งในรูปของคณะทำงานด้านต่างๆ มีความอ่อนตัวหรือยืดหยุ่นให้คณะทำงานที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจให้ไปปฏิบัติหน้าที่อย่างเร่งด่วน โรงเรียนเหล่าทัพมีภารกิจที่ให้การศึกษอบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนทหาร เพื่อให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในส่วนที่เป็นงานทางทหารที่เกี่ยวกับทหารอาชีพ การพัฒนาประเทศ และเทคโนโลยีทางทหาร โรงเรียนเหล่าทัพต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานทั้งหมด ย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างความเข้าใจการมีส่วนร่วมของผู้บัญชาการโรงเรียนอาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนเหล่าทัพที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

4. การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) ความสามารถในการบริหารจัดการองค์บุคคลเพื่อให้เกิดการคิดสิ่งใหม่ๆ ในเรื่องการบริหารปฏิบัติงาน การทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเหล่าทัพ โดยที่โรงเรียนเหล่าทัพจะต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น การสัมมนาวิชาการทางด้านวิทยาการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ การสงครามสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะทาง และเป็นการสร้างนวัตกรรมทางด้านองค์ความรู้อีกทางหนึ่ง รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สิ่งที่เป็นหัวใจ คือ คน หรือบุคลากรทางการศึกษา ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต้องเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานให้บุคลากรทางการศึกษา ควรมีกระบวนการในการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจ ให้รางวัลตอบแทนต่างๆ การสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี ความริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี โดยต้องมีการบริหารงานที่เหมาะสม มีการบรรจุอัตรากำลังพลเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่ง มีการแสดงความก้าวหน้า ให้เห็นในแต่ละตำแหน่ง

โรงเรียนเหล่าทัพจะรวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้เกิดการทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น การใช้ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นการสร้างสรรค์ความคิดและท้าทายให้บุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเตรียมพร้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการเรียนการสอนแบบใหม่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

อาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อคิดค้นการเรียนการสอนสมัยใหม่และการฝึกสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับหลักสูตร ตลอดจนต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะในสายวิชาการทหาร มีจิตสาธารณะและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตใจที่มั่นคง นอกจากนี้นายทหารปกครองมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดีให้แก่ นักเรียนทหาร

6. พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) คือการประสานความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทุกระดับในประเทศและทางด้านการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งผลกระทบระดับขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป ซึ่งการสร้างพันธมิตรในประเทศ เป็นการให้ข้าราชการได้รับฟังข้อวิจารณ์ ความคิดเห็นที่แตกต่าง ข้อมูลใหม่ ตลอดจนคำถามที่ท้าทาย รวมถึงคำแนะนำที่มีคุณค่า สำหรับข้าราชการที่โรงเรียนเหล่าทัพเห็นว่าเป็นผู้มีศักยภาพ อาจพิจารณาให้สมัครเป็นสมาชิกขององค์กรสโมสรต่างๆ ที่จะได้พบปะผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา อันจะเป็นการเรียนรู้มุมมองจากบุคคลภายนอกองค์กรที่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาภายในโรงเรียนเหล่าทัพ

สำหรับพันธมิตรต่างประเทศ ยิ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีจากการเป็นศิษย์เก่าของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ และการมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกับผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ดี การตั้งทีมงานเพื่อปฏิบัติการเชิงรุกจะทำให้ข้าราชการในสังกัดมีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพได้มอบโอกาสให้

มิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

กระบวนการบริหารจัดการเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การเข้าใจความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพถือเป็นบุคคลสำคัญที่เตรียมการต่างๆ เพื่อนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้บัญชาการฯ ต้องเข้าใจถึงความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

1.2 การแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดแนวทางเบื้องต้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพตั้งคณะทำงานที่แม้ว่าจะไม่ได้ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับสูงทุกท่าน แต่บุคคลที่อยู่ในคณะทำงานควรมีความเชี่ยวชาญ ชื่อเสียง และสายสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการในสังกัด ดังนั้นผู้บัญชาการฯ ควรสนับสนุนให้คณะทำงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พร้อมให้อำนาจ (Power) ในระดับพอสมควรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความคิด

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสร้างความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัด เพื่อการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยให้ข้าราชการในสังกัดได้เห็นความสำคัญในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้เล็งเห็นความสำคัญในการนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Vision Management and Participant Management) กล่าวคือ โรงเรียนเหล่าทัพจะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการในสังกัดมีความคิดและสร้างสรรค์ ประกอบกับมีความรับผิดชอบ โดยไม่ได้เกิดจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเปิดกว้างให้ข้าราชการมีโอกาสเข้ามาร่วมบริหารด้วยตนเองซึ่งจะทำให้โรงเรียนเหล่าทัพสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อข้าราชการในสังกัดและนักเรียนทหารโดยขั้นตอนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์และความคิด

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การทำให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน และป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ทีมงานที่ตั้งขึ้นและข้าราชการในสังกัดจึงควรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะปฏิบัติตามแนวทางใดเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์จึงมิได้หมายถึงการมีแผนงาน ทิศทาง และโครงการต่างๆ เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องกำหนดเป้าหมายของวิสัยทัศน์นั้นๆ อีกด้วย

2.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ทั้งโรงเรียนเหล่าทัพรับรู้

เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียนเหล่าทัพ การสื่อสารให้ทั้งโรงเรียนเหล่าทัพทราบถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจึงควรสร้างความเข้าใจกับข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการเหล่านั้นเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เช่น การลงไปพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การเผยแพร่รายละเอียดผ่านจดหมายข่าว (Newsletter) ที่ปรับปรุงให้มีความน่าอ่านยิ่งขึ้น และคณะทำงานสร้างแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพปฏิบัติตาม เป็นต้น

2.3 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดกว้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมบริหาร และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง (Vision Management and Participant Management) อีกทั้ง ผู้บัญชาการฯ ควรจัดอุปสรรคที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น ความกังวลของ ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งกระทบต่อตนเอง อุปสรรคที่สืบเนื่องจากโครงสร้างองค์กร และปัญหาตัวบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่การปฏิบัติต่อผู้คัดค้านให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และอิงกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้โรงเรียนเหล่าทัพขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2.4 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในเวลาอันสั้น

การเปลี่ยนแปลงบางอย่างควรมีการวางแผนอย่างชัดเจน และวางรูปแบบเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้ภายในเวลาอันสั้น ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความสำเร็จ และมีกำลังใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จึงควรกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรให้การชื่นชมหรือให้รางวัลตามความเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจและสร้างแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่

2.5 การทำให้การเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกันและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลังจากประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ทำสำเร็จได้ในเวลาอันสั้นแล้ว ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพอาจถือโอกาสนี้ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น และไปปรับใช้กับระบบต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร รวมทั้งเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายบางอย่างที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.6 การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรแล้ว การทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูงจะโยกย้ายตำแหน่งถือเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นควรปลูกฝังให้บุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ แนวคิดและทัศนคติใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับอย่างแท้จริง

โดยกำหนดเงื่อนไขและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบได้ด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานดำเนินการ ดังนี้

1. เข้าใจหน้าที่การทำงานของระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต ที่มีอยู่ในองค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์และสร้างคลังข้อมูล ระบบการจัดการ และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ
2. เข้าถึงส่วนประกอบและกรอบความคิดทางเทคโนโลยีการจัดการองค์ความรู้ โดยศึกษาว่าในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีอะไรบ้างที่ใช้เพื่อการจัดการความรู้ และชนิดใดหรือแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กรของเรา
3. นำอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์เชื่อมต่อกันเข้าด้วยกัน จากนั้นนำไปใช้ในระบบการจัดการองค์ความรู้
4. ตระหนักถึงข้อจำกัดของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ และตรวจสอบหาช่องว่างในโครงสร้างพื้นฐานเดิมของโรงเรียนเหล่าทัพ

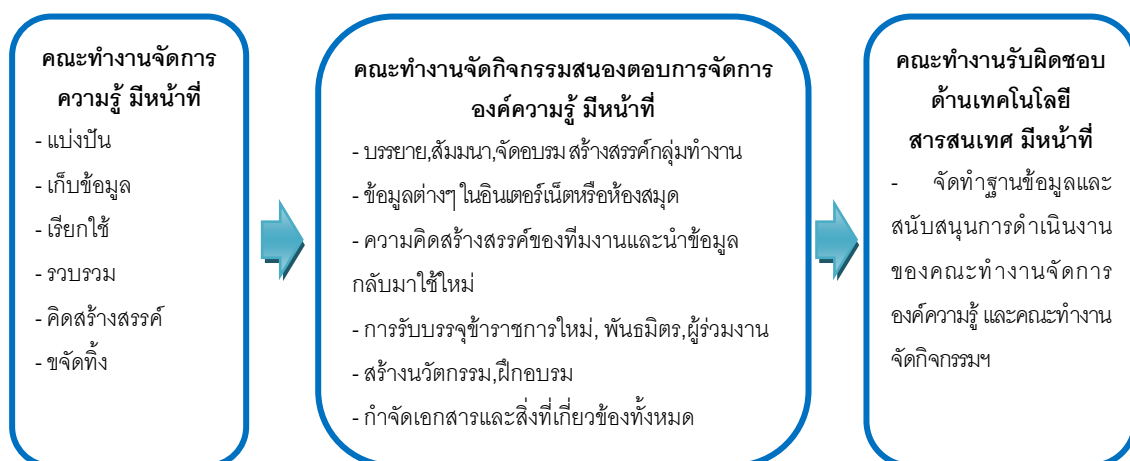
3.2 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุม “กลยุทธ์ปฏิบัติการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

3.3 จัดทำแผนการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะให้สำเร็จภายใน 10 ปี

ขั้นตอนที่ 4 แต่งตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้แก่

- 4.1 คณะทำงานจัดการความรู้
- 4.2 คณะทำงานจัดกิจกรรม สนองตอบการจัดการความรู้
- 4.3 แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แผนงบประมาณ แผนจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการ แล้วเตรียมบุคคล อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล โดยมีกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ต่อไปนี้



ภาพที่ 27 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานของร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงานแต่ละชุด ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการสนับสนุนแก่คณะทำงาน ทั้ง 3 คณะ

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ

ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ สั่งการให้มีการติดตามและประเมินผลงานต่างๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพต่อไป พร้อมทั้งให้คำแนะนำและร่วมหาวิธีการแก้ไขแก่โครงการที่ล้มเหลวหรือโครงการที่มีผลการปฏิบัติยังไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

อัตลักษณ์บุคลากร(DNA)ขององค์กรอัจฉริยะทางทหารซึ่งประกอบไปด้วย 6 ประการ (6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ (2) Speed หมายถึงปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ

แนวทางในการสร้างอัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร จำเป็นต้องมีตัวอย่างหรือแม่แบบ(Role Model)ของความสำเร็จ มีการจัดการองค์ความรู้ และระบบการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในระบบงานขององค์กรอัจฉริยะ การสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Thinking) การท้าทาย (Challenge) ในงานที่รับผิดชอบ มีการจัดทำหลักสูตรเฉพาะที่เป็นมาตรฐานถ่ายทอดเป็นแบบฉบับเดียวกันในการสร้างอัตลักษณ์และการปฏิบัติงาน โดยมีแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อจะได้เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติและซึมซับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขององค์กรโดยที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นผู้ถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานเพื่อเป็นการสืบทอดแนวดำเนินงานจากรุ่นสู่รุ่นหนึ่งได้อย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนนี้ดำเนินต่อจากส่วนที่ 1 เพื่อศึกษาความเหมาะสมในรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ด้วยการนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะจำนวน 21 ท่าน โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นของ

ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงดังตารางที่ 77 และสรุปรายละเอียดข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบฯ ดังตารางที่ 78

ตารางที่ 77 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ
สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

รายการ	ค่าคะแนน (จำนวนคน)			แปลความ
	+1	0	-1	
1. ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	19	2	0	เห็นด้วย
2. หลักการและเหตุผล	14	7	0	เห็นด้วย
3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ	19	2	0	เห็นด้วย
4. วิสัยทัศน์ในการพัฒนา	14	7	0	เห็นด้วย
5. เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ	15	5	1	เห็นด้วย
6. โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียน เหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ				
มติ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์กร ทหาร	15	6	0	เห็นด้วย
มติ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	16	5	0	เห็นด้วย
มติ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็น องค์กรอัจฉริยะทางทหาร	14	7	0	เห็นด้วย
มติ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทาง ทหาร	14	7	0	เห็นด้วย
7. อัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	14	7	0	เห็นด้วย

จากตารางที่ 77 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในทุกข้อ โดยข้อที่เห็นด้วยมากที่สุดคือ ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ รองลงมาคือ มติ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร มติ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์กรทหาร เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ และเห็นด้วยน้อยที่สุดคือ หลักการและเหตุผล วิสัยทัศน์ในการพัฒนา มติ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร มติ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร และอัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหารตามลำดับ

จากการวิเคราะห์รายละเอียดและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังตารางที่ 78

ตารางที่ 78 รายละเอียดข้อเสนอนแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ	รายละเอียดข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1. ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร	- ควรปรับเพิ่มควรระบุเป้าหมายที่สำคัญที่สุดขององค์กรด้วย คือ การเป็นองค์กรหลักที่ประกันความมั่นคงของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ	- ได้ปรับแต่งข้อความให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรหลักที่ประกันความมั่นคงของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบในความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร
2. หลักการและเหตุผล	- ไม่ควรกล่าวว่าการบริหารโรงเรียนเหล่าทัพแตกต่างกับองค์กรธุรกิจ โดยสิ้นเชิง เพราะต่างก็ตั้งความต้องการด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนกัน - ควรปรับคำว่า “สังเคราะห์” เป็น “วิเคราะห์” เพราะผู้วิจัยไม่ได้สร้างแนว คิดทฤษฎีขึ้นมาใหม่	- ได้ตัดข้อความ “การบริหารโรงเรียนเหล่าทัพแตกต่างกับองค์กรธุรกิจ โดยสิ้นเชิง เพราะต่างก็ตั้งความต้องการด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลเหมือนกัน” ออกจากหลักการและเหตุผลของรูปแบบ - ได้ปรับคำว่า “วิเคราะห์แทนสังเคราะห์” ในหลักการและเหตุผลของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ	- ควรเพิ่มเติม กำหนด กรอบเวลา ในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจนขึ้น	- ได้ปรับกำหนดกรอบเวลาในการบริหารจัดการเป็นระยะเวลา 10 ปี
4. วิสัยทัศน์ในการพัฒนา	- ควรจะกำหนดวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมกับขอบเขตทุกด้านขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร คือ ครอบคลุมถึงการสร้างนวัตกรรมทหาร การบริหารจัดการเชิงคุณภาพและการปรับองค์กรเชิงรุก - ควรระบุว่าขอบเขตของโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคอยู่ในภูมิภาคใด - ควรเน้นที่วิทยาการทางทหารและความเป็นผู้นำทางทหาร	- ได้ระบุในวิสัยทัศน์ด้านสร้างนวัตกรรมและเพิ่มข้อความเป็นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพและการปรับองค์กรเชิงรุก - ได้ระบุเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย - ได้ปรับเพิ่มในความหมายองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

ตารางที่ 78 รายละเอียดข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน
เหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียดข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
5. เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการจัดทำแผนความถี่ภายในองค์กร - ควรระบุว่าเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน หรือของนายทหารที่เป็นผลผลิตของโรงเรียน - ควรปรับเป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ ให้ชัดเจน มองเห็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเพิ่มแผนจัดการความถี่ในโรงเรียนเหล่าทัพ - ได้ระบุเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน เหล่าทัพและนายทหารที่จะเป็นผลผลิตของโรงเรียนเหล่าทัพ
6. โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการสร้างเครือข่ายกับเยาวชนและประชาสังคมซึ่งเป็นองค์กรทหาร - ควรมีการสร้างเครือข่ายกับเยาวชนและประชาสังคมซึ่งเป็นองค์กรทหาร - ในคุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะในมิติผู้นำให้ตัดการเชิญบุคลากรจากสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งกระทรวงการต่างประเทศมาร่วมกำหนดนโยบาย เพราะไม่เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ - การบริหารทรัพยากรเชิงรุก ยังไม่เห็นว่าเป็นงานเชิงรุก หากเป็นงานเชิงรุกน่าจะเป็นการไปเสาะหาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถอยู่ในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้กำหนดคณะกรรมการระดับนโยบายรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยมีคณะกรรมการกำกับนโยบาย กระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ร่วมเป็น กรรมการด้วย - ได้ปรับเพิ่มการสร้างเครือข่ายกับเยาวชนทั้งในประเทศและประชาคมอาเซียนควรเป็นระดับนโยบายกองทัพและกระทรวงกลาโหมไว้ในข้อ 2.5 องค์ประกอบการบริหารที่มุ่งงานและการสร้างเครือข่าย - ได้ตัดการเชิญบุคลากรจากสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งกระทรวงการต่างประเทศในข้อ 2.2 องค์ประกอบโครงสร้างสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ - การบริหารทรัพยากรเชิงรุกได้ปรับ เพิ่มข้อความในการบริหารทรัพยากรเชิงรุกโดยระบุให้สรรหาอาจารย์ที่มีความสามารถและเป็นความต้องการของ โรงเรียนเหล่าทัพ

ตารางที่ 78 รายละเอียดข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน
เหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

องค์ประกอบ	รายละเอียดข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
6. โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง การเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ อาจจะไม่ชินขอบเขตของโรงเรียนเหล่าทัพ เช่น การสร้างอาคาร การสอนขับเครื่องบิน - ควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของการตรวจสอบผลผลิตเมื่อปฏิบัติงานหลังจากสำเร็จการศึกษา - ในหัวข้อ “พันธมิตร” ควรเพิ่มข้อความ “การริเริ่ม” จัดตั้งประชาคม โรงเรียนนักเรียนทหารอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เสริมสร้างทัศนคติ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างนักเรียนทหาร - อัตลักษณ์โรงเรียนเหล่าทัพควรเพิ่มอุดมการณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ตัดข้อความการสร้างอาคารและการขับเครื่องบินออกจากข้อ 2.7 องค์ประกอบบุคลากรมีความสามารถ เปลี่ยนแปลงสูง - ได้ปรับเพิ่มระยะเวลาการตรวจสอบคุณภาพของนายทหารที่สำเร็จการศึกษา ในข้อ 2.8 องค์ประกอบการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ - ได้ปรับเพิ่มการริเริ่มจัดตั้งประชาคมโรงเรียนนักเรียนอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เสริมสร้างทัศนคติความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีระหว่างนักเรียน นายเรือไว้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะในด้านพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ - ได้ปรับเพิ่มอุดมการณ์ไว้ในหัวข้อจิตวิญญาณ

สรุปจากตารางที่ 77 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และตารางที่ 78 รายละเอียดข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะของผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาพรวมผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนอกจากนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะบางประเด็นเพื่อพัฒนารูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอีกทั้งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะและความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหารดังนี้

องค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางทหารอย่างต่อเนื่อง มีการปรับองค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพ

เต็มทีในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคง ของชาติจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กร อัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

จากการปรับแก้ไขตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่านแล้ว ซึ่งได้รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ จึงได้นำผลดังกล่าวมาจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) กับโรงเรียนนายเรือ เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม พ.ศ.2553 เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะกรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ ผลการประชุมมีข้อเสนอแนะให้ผู้วิจัยปรับแก้พัฒนาในด้านความเหมาะสม ความเป็นได้ของรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (1) ปรับแก้วิสัยทัศน์ โดยใช้ข้อความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ด้านการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) (2) ให้ปรับเพิ่มโครงสร้างการจัตองค์กรตามการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาเป็นอันดับแรก โดยปรับเพิ่มหน่วยวิจัยและพัฒนาในข้อ 2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ในมิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร (3) ควรปรับเพิ่มการประเมินผลนายทหารที่สำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่องไว้ในข้อ 2.8 การบริหารข้อมูลย้อนกลับ และใน V.I.S.I.O.N Model

หลังจากการปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนนายเรือ ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะกรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือโดยเพิ่มเติมเป็นตัวอักษรเข้ม ดังนี้

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนนายเรือสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ วิสัยทัศน์ในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ และโครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผล

รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาและสนับสนุน การบริหารจัดการของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

และนโยบาย ทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีบรรยากาศของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งสติปัญญา ในการพัฒนารูปแบบฯ มีการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ประกอบด้วย ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาองค์บุคคล ในโรงเรียนเหล่าทัพ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ อาจารย์ และบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างนวัตกรรม การแสวงหาพันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศและการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ อันได้แก่ การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกิจการนักเรียนทหาร จากการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทฤษฎีพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ และทฤษฎีปัจจัยอ้อมๆ สามารถสรุปหลักการและเหตุผลพื้นฐานของรูปแบบที่ได้สร้างขึ้นดังต่อไปนี้

1.1 ประเภทและเป้าหมายของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะนำมาใช้สำหรับการดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการ มีการกำหนดรูปแบบเป็นรูปแบบเชิงภาษา (Keeves, 1988)ที่ใช้ตัวอักษรและแผนภูมิในการอธิบายรายละเอียด เพราะรูปแบบเชิงภาษานี้สามารถอธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะสอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของชาติ และที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงกลาโหมมีเป้าหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพมีการบริหารจัดการ ที่เสริมสร้างภารกิจของโรงเรียนเหล่าทัพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ ไปสู่ความมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและกองทัพบ

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับ ตระหนักถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหารทั้ง 6 ด้าน เรียกว่า V.I.S.I.O.N Model คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้บังคับบัญชา (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for

Change) (6) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) ในการก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) จำเป็นต้องมีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และส่งผลกระทบระดับขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะ นำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ

มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ ไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี โดยมีแนวทางและขั้นตอน แสดงเห็นชัดเจน

3. วิสัยทัศน์ในการพัฒนา

จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิง คุณภาพ และปรับองค์กรเชิงรุกโดยมีความเป็นเลิศทางนวัตกรรมทหารสมัยใหม่ **ด้านการจัดการ ความรู้และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร** ภายในระยะเวลา 10 ปี

4. เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ

4.1 มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10ปี

4.2 มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหาร สมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา

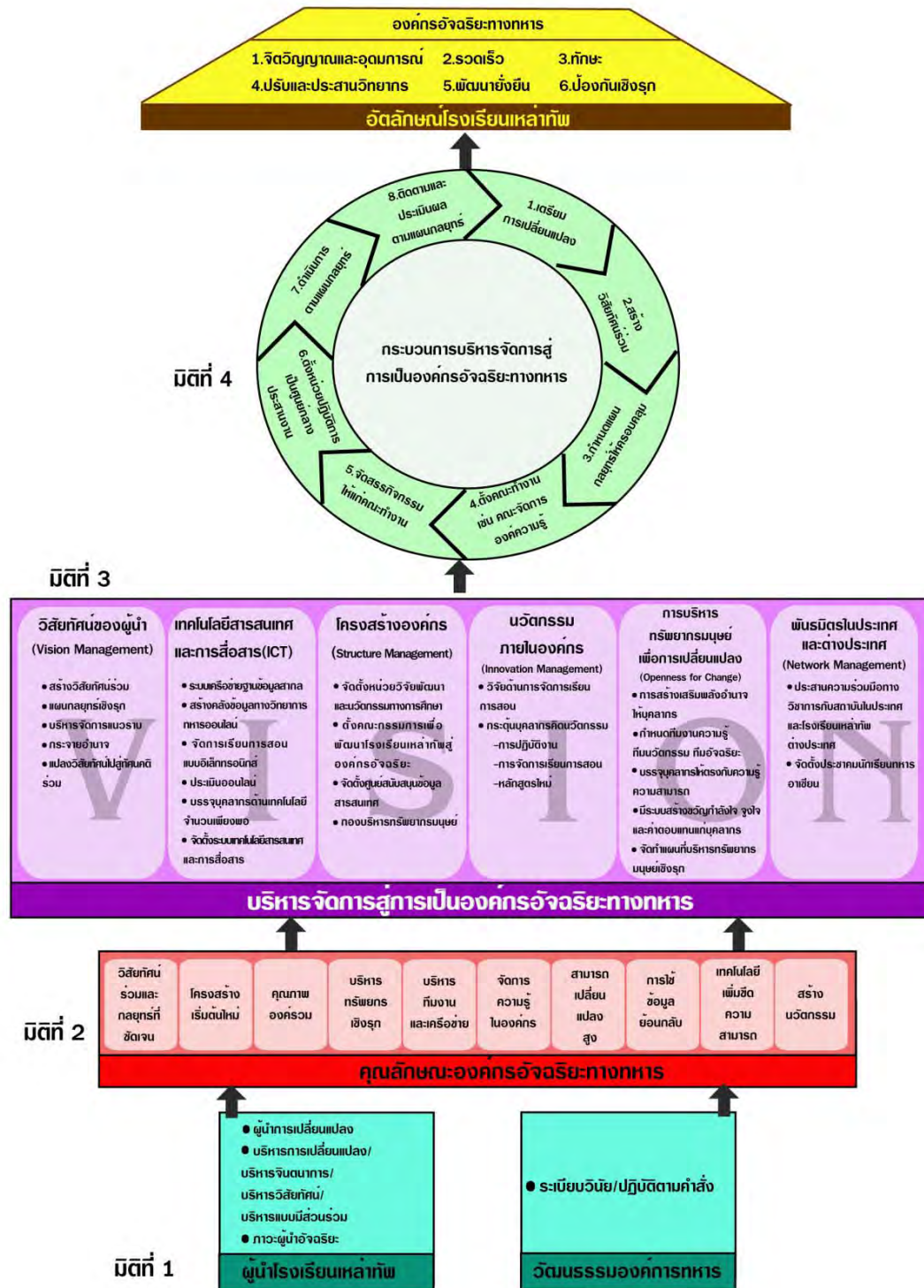
4.3 มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มีองค์ความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการ ทาง ทหารสมัยใหม่

4.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุน ข้อมูล ด้านกำลังพล ด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง (Real Time)

4.5 มีการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรโรงเรียนเหล่าทัพและนายทหารที่สำเร็จ การศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพที่เรียกว่า DNA 6 ประการ (6s) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (2) Speed ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วใน การเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

5. โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

โครงสร้างของรูปแบบฯ ดังแสดงภาพหุ่นยนต์ในภาพที่ 24 โดยในส่วนของโรงเรียน นายเรือจะมีการเพิ่มเติมข้อมูลตามตัวอักษรเข้ม ประกอบด้วย 4 มิติ รายละเอียดมีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 28 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร

1.1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ

1.1.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ

1.1.2 วิธีเพิ่มคุณค่าในการดำเนินงานของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยสนับสนุนและส่งเสริมข้าราชการในสังกัดในการปฏิบัติและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 มีการสร้างความสุขโดยรวมและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับข้าราชการในสังกัด โดยวิธีสนับสนุนสุขภาวะของการทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ

1.1.4 มีความสามารถในการบริหารแบบบูรณาการ โดยบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งมีเครื่องมือ สำหรับการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะทางทหาร คือ การบริหารวิสัยทัศน์-จินตนาการ การบริหารจินตนาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารข้อมูลข่าวสาร

1.2 วัฒนธรรมองค์การทหาร

1.1.2 วัฒนธรรมองค์การทหาร เป็นจุดแข็งขององค์กรทหารที่แตกต่างจากวัฒนธรรมองค์การราชการอื่นและวัฒนธรรมองค์การธุรกิจ โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสามารถวางแผนนโยบายและสั่งการให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติตามอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร

2.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2.1.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยให้บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนมีส่วนร่วมคิด ด้วยการจัดสัมมนาบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนทั้งโรงเรียนเหล่าทัพอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต่อการทำงาน และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

2.1.2 มีการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมีการจัดทำกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของ

โรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบด้วยการจัดทำแผนและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Strategic HRD) เพื่อพัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมี แผนผังเส้นทางดำเนินการโครงการ (Road Map) แสดงระยะเวลาและแผนการปฏิบัติงานให้ ข้าราชการในโรงเรียนเหล่าทัพทราบอย่างจริงจัง

2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่

2.2.1 มีการตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียน เหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการระดับปฏิบัติรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนฯ โดยผู้บัญชาการโรงเรียนแต่ละเหล่าทัพ แต่งตั้งในลักษณะการดำเนินงานแบบทีมประสานพลังและลักษณะการดำเนินงานแบบเครือข่าย

2.2.2 มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิจัย พัฒนา และผลผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาเรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของ โรงเรียนทหาร และมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.3 มีการจัดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยมีการสื่อสาร แบบสองทางมากกว่าการสื่อสารแบบสั่งการ

2.2.4 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการสำรวจความ ต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยจัดเพิ่มหน่วยวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ฝ่ายวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลทางสถิติ พิจารณาเสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การประกันทางการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การพัฒนาการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์ เรียบเรียงงานด้านวิชาการ นวัตกรรมทางการศึกษา และนวัตกรรมทางทหารและรวบรวม จัดเก็บข้อมูลดังกล่าวเป็นฐานข้อมูลองค์ความรู้

1) กองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล วางแผน อำนวยการ ประสานงานและดำเนินงานต่างๆเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา และพัฒนาการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์เรียบเรียงงานด้านวิชาการ นวัตกรรมทาง การศึกษา และนวัตกรรมทางวิทยาการทหาร

2) กองควบคุมการประกันคุณภาพทางการศึกษา มีหน้าที่ ควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา

ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบและประเมินจากภายนอก

3) กองเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลด้านการศึกษาทางวิทยาการต่าง ๆ ของทหารทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลและพัฒนาระบบจัดเก็บให้ทันสมัยในรูปแบบจริง (Real Time)

2.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

2.3.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพให้เป็นมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) และในการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับสูงและผู้อำนวยการกองควรทำข้อตกลงเรื่องขีดความสามารถกับผู้บังคับบัญชา เพื่อแสดงผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้กับโรงเรียนเหล่าทัพ และกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดสมรรถนะ

2.3.2 ควรมีทีมงานสนับสนุนกระบวนการที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ โดยคณะกรรมการหรือทีมงานควรมีการสัมมนาร่วมกันปีละ 1-2 ครั้ง

2.3.3 มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) พร้อมทั้งมีระบบตรวจสอบติดตามประเมินทุกขั้นตอน

2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

2.4.1 มีแผนงานและมาตรการด้านพัฒนากำลังพล ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของกองทัพไทย และในแผนงานนั้นควรมีการกำหนดการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้

2.4.2 มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

2.4.3 มีการสร้าง การพัฒนา และการวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร และบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

2.4.4 มีกระบวนการที่สามารถระบุ พัฒนา เลื่อนขั้นบุคลากร เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ในองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรถูกจำกัดการครองยศควบคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ

2.4.5 มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง โดยมีเวทีสำหรับแสดงผลงานของบุคลากรและมีรางวัลเกียรติยศให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างดียอดเยี่ยม

2.4.6 มีการฝึกฝนให้แลกเปลี่ยนความรู้และเป้าหมายในการรับและการสร้างนวัตกรรม และมีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) พร้อมทั้งจะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี

2.4.7 ควรมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเที่ยงตรงทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.4.8 จัดหาอาจารย์ที่มีคุณวุฒิที่โรงเรียนเหล่าทัพต้องการโดยสรรหาจากการไปรับสมัครนักศึกษาจากสถาบันการศึกษาโดยตรง เป็นต้น

2.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย

2.5.1 ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน คือ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น

2.5.2 พัฒนาบุคลากรในทีมงานโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

2.5.3 ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกันและมีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน นอกจากนี้ ยังต้องประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมงานมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน

2.5.4 ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด

2.5.5 โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่าย นอกโรงเรียนเหล่าทัพเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต

2.5.6 ควรเสริมสร้างเครือข่ายกับเยาวชนในประเทศและประชาคมอาเซียน

2.5.7 มีการตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ที่มีภารกิจเชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.6 การจัดการความรู้ในองค์กร

2.6.1 มีคลังปัญญา (Think Tank) และคลังข้อมูล(Data Warehouse)ระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งต้องใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา

2.6.2 นำความรู้จากการค้นคว้าต่างๆ มาพัฒนางานตามนโยบายให้มีคุณภาพ โดยตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ ใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ การจินตนาการ และพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.6.3 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้ และต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุด คือ การเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวม โดยจะต้องมีระบบการบันทึกและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กร ทำให้บุคลากรสามารถดึงความรู้มาใช้ในการทำงานได้

2.6.4 มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง

2.7.1 บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2.7.2 บุคลากรมีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโท การอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย และการนำร่อง ทั้งยังสามารถใช้องค์ความรู้คิดค้นเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง

2.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

2.8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ

มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพล เป็นต้น สำหรับหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) มีความร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา **ปรับปรุง คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่**

พึงพอใจแก่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา และใช้คลังปัญญา (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อคิดค้นและติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ

2.8.2 บุคลากรทางการศึกษา

เพิ่มพูนความรู้โดยการนำข้อมูลป้อนกลับจากผลการทำงานมาพัฒนา งาน การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและหาแนวทางที่ดีที่สุดในการทำงาน และการคิด สร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม เช่น การสอนวิธีใหม่ ผลิตภัณฑ์การสอนใหม่ มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดเผยข้อมูลภายในทีมงานให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2.8.3 นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา

มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียน การสอน การฝึกและการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งเปิดโอกาสข้อเสนอแนะความต้องการต่างๆ รวมถึง มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน มีการติดตามภาวะผู้นำ อีกทั้งมีคุณธรรมและ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

2.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

2.9.1 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน สามารถใช้เทคโนโลยี ที่โรงเรียนเหล่าทัพจัดหาให้ในการปฏิบัติงานจริง

2.9.2 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการอบรมเพิ่มพูน ความรู้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.9.3 มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา

2.10 การสร้างนวัตกรรม

2.10.1 มีการใช้นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรไปสู่ ประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต้องกระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับรู้จักคิดค้น นวัตกรรมด้านการบริหารในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.10.2 มีการใช้นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่างกระชับฉับไว ใช้เวลาในการทำงานน้อยลงแต่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน

2.10.3 มีการใช้นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด

มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) (6.) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า V.I.S.I.O.N Model อันประกอบไปด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ที่ตั้งเป้าหมายสามารถสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีจุดหมายเดียวกัน การกำหนดค่านิยมความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นเป้าประสงค์จริงโดยกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิธีปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่แผนงานและโครงการที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนระยะเวลาที่มีส่วนร่วมกันพิจารณา และรับรู้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ฉะนั้นการเป็นองค์กรอัจฉริยะ โรงเรียนเหล่าทัพต้องสร้างให้บุคลากรทางการศึกษาในองค์กรเกิดการใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ใช้สำหรับพัฒนานักเรียนทหารให้มีความรอบรู้ในการเป็นทหารอาชีพเป็นผู้นำและรู้จักการใช้เทคโนโลยีทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน ด้านการรักษาความมั่นคง ตลอดจนการใช้ปฏิบัติการจิตวิทยาความมั่นคง เพื่อการพัฒนาประเทศ

2. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) คือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการตัดสินใจของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูง การเรียนรู้ของบุคลากร การเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการพัฒนานักเรียนทหารให้มีความสามารถในการใช้ ICT ด้วย การใช้ ICT ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในโรงเรียนเหล่าทัพ กำหนดโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่จำเป็น การบำรุงรักษา โดยบรรจุบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้

มีจำนวนเพียงพอ และสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการตัดสินใจของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูงและการเรียนการสอน เพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะเกิดขึ้นนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด

3. การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) เพื่อนำไปสู่การเริ่มต้นใหม่ ในการสร้างนวัตกรรม ให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูงการจัดหน่วยงานและจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการกระจายอำนาจรับผิดชอบ โดยการแต่งตั้งในรูปของคณะทำงานด้านต่างๆ มีความอ่อนตัวหรือยืดหยุ่นให้คณะทำงานที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจให้ไปปฏิบัติหน้าที่อย่างเร่งด่วน โรงเรียนเหล่าทัพมีภารกิจที่ให้การศึกษอบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนทหาร เพื่อให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในส่วนที่เป็นงานทางทหารที่เกี่ยวกับทหารอาชีพ การพัฒนาประเทศ และเทคโนโลยีทางทหาร โรงเรียนเหล่าทัพต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานทั้งหมด ย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนเหล่าทัพที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

4. การบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) ความสามารถในการบริหารจัดการองค์บุคคลเพื่อให้เกิดการคิดสิ่งใหม่ๆ ในเรื่องการปฏิบัติงาน การทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเหล่าทัพ โดยที่โรงเรียนเหล่าทัพจะต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น การสัมมนาวิชาการทางด้านวิทยาการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ การส่งครามสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะทาง และเป็นการสร้างนวัตกรรมทางด้านองค์ความรู้อีกทางหนึ่ง รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถซึ่งสำคัญมาก สำหรับพันธมิตรในประเทศจะเป็นการสนับสนุนวิชาการในสายวิศวกรรมศาสตร์ต่างๆ และการฝึกอบรมวิชาทหาร เป็นต้น

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สิ่งที่เป็นหัวใจ คือ คน หรือบุคลากรทางการศึกษา ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต้องเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานให้บุคลากรทางการศึกษา ควรมีกระบวนการในการตั้งเป้าหมาย การวัดผล**มีระบบสร้างขวัญ กำลังใจ การจูงใจ และค่าตอบแทนแก่บุคลากรทางการศึกษา** การสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี ความริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี โดยต้องมีการบริหารงานที่เหมาะสม **มีการบรรจุอัตรากำลังพลเพียงพอและเหมาะสมกับ**

ตำแหน่ง มีการแสดงความก้าวหน้า ให้เห็นในแต่ละตำแหน่งและจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

โรงเรียนเหล่าทัพจะรวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้ข้อมูลนี้ย้อนกลับ สนับสนุนให้เกิดการทบทวนสิ่งที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น การใช้ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นการสร้างสรรค์ความคิดและท้าทายให้บุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาและคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเตรียมพร้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการเรียนการสอนแบบใหม่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม เป็นต้น

อาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อคิดค้นการเรียนการสอนสมัยใหม่และการฝึกสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับหลักสูตร ตลอดจนต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะในสายวิชาการทหาร มีจิตสาธารณะและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตใจที่มั่นคงนอกจากนี้นายทหารปกครองมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างของผู้หน้าที่ดีให้แก่นักเรียนทหาร

6. พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) คือการประสานความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทุกระดับในประเทศและทางการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งผลยกระดับขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพ ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป ซึ่งการสร้างพันธมิตร ในประเทศ เป็นการให้ข้าราชการได้รับฟังข้อวิจารณ์ ความคิดเห็นที่แตกต่าง ข้อมูลใหม่ ตลอดจนคำถามที่ท้าทาย รวมถึงคำแนะนำที่มีคุณค่า สำหรับข้าราชการที่โรงเรียนเหล่าทัพเห็นว่าเป็นผู้มีศักยภาพ อาจจะมีการพิจารณาให้สมัครเป็นสมาชิกขององค์กรสโมสรต่างๆ ที่จะได้พบปะผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา อันจะเป็นการเรียนรู้มุมมองจากบุคคลภายนอกองค์กรที่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาภายในโรงเรียนเหล่าทัพ

สำหรับพันธมิตรต่างประเทศ ยิ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีจากการเป็นศิษย์เก่าของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ และการมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกับผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ดี การตั้งทีมงานเพื่อปฏิบัติการเชิงรุกจะทำให้ข้าราชการในสังกัดมีความกระตือรือร้นและเห็นความสำคัญของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพที่ได้มอบโอกาสให้

มิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร สรุปลงได้ดังนี้

กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 การเข้าใจความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพถือเป็นบุคคลสำคัญที่เตรียมการต่างๆ เพื่อนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้บัญชาการฯ ต้องเข้าใจถึงความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

1.2 การแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดแนวทางเบื้องต้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ตั้งคณะทำงานที่แม้ว่าจะไม่ได้ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับสูงทุกท่าน แต่บุคคลที่อยู่ในคณะทำงานควรมีความเชี่ยวชาญ ชื่อเสียง และสายสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการในสังกัด ดังนั้นผู้บัญชาการฯ ควรสนับสนุนให้คณะทำงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พร้อมให้อำนาจ (Power) ในระดับพอสมควรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความคิด

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสร้างความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัด เพื่อการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยให้ข้าราชการในสังกัดได้เห็นความสำคัญในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้เล็งเห็นความสำคัญในการนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Vision Management and Participant Management) กล่าวคือ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการในสังกัดมีความคิดที่สร้างสรรค์ ประกอบกับมีความรับผิดชอบ โดยไม่ได้เกิดจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเปิดกว้างให้ข้าราชการในสังกัดมีโอกาสเข้ามาบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อข้าราชการในสังกัด และนักเรียนทหาร โดยขั้นตอนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์และความคิด

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การทำให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน และป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ทีมงานที่ตั้งขึ้นและข้าราชการในสังกัดจึงควรร่วมกันกำหนด

วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะปฏิบัติตามแนวทางใดเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์จึงมีได้หมายถึงการมีแผนงาน ทิศทาง และโครงการต่างๆ เพียงอย่างเดียว แต่ยังคงต้องกำหนดเป้าหมายของวิสัยทัศน์นั้นๆ อีกด้วย

2.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดรับรู้

เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นอย่างถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การสื่อสารให้ทั้งโรงเรียนเหล่าทัพทราบถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพควรสร้างความเข้าใจกับข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เช่น การลงไปพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การเผยแพร่รายละเอียดผ่านจดหมายข่าว (Newsletter) ที่ปรับปรุงให้มีความน่าอ่านยิ่งขึ้น และคณะทำงานสร้างแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพปฏิบัติตาม เป็นต้น

2.3 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ควรเปิดกว้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมบริหาร และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ (Vision Management and Participant Management) อีกทั้งผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ควรจัดอุปสรรคที่ทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น ความกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งกระทบต่อตนเอง อุปสรรค ที่สืบเนื่องจากโครงสร้างโรงเรียนเหล่าทัพ และปัญหาตัวบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่การปฏิบัติต่อผู้คัดค้านให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และอิงกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้โรงเรียนเหล่าทัพขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

2.4 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายที่ทำสำเร็จได้ในเวลาอันสั้น

การเปลี่ยนแปลงบางอย่างควรมีการวางแผนอย่างชัดเจน และวางรูปแบบเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้ภายในเวลาไม่นานนัก ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความสำเร็จ และมีกำลังใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จึงควรกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ในระยะเวลาไม่นานนัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรให้การชื่นชมหรือให้รางวัลตามความเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจและสร้างแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่

2.5 การทำให้การเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกันและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลังจากประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ทำสำเร็จได้ในเวลาอันสั้น ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ อาจถือโอกาสนี้ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น และไปปรับใช้กับระบบต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร รวมทั้งเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายบางอย่างที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.6 การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในโรงเรียนเหล่าทัพ การทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงอยู่กับโรงเรียนเหล่าทัพ แม้ว่าผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูงจะโยกย้ายตำแหน่งถือเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นจึงควรปลูกฝังให้บุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ แนวคิด และทัศนคติใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับข้าราชการทุกระดับอย่างแท้จริง โดยกำหนดเงื่อนไขและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบได้ด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน ดำเนินการ ดังนี้

1. เข้าใจหน้าที่การทำงานของระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ตที่มีอยู่ในองค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์และสร้างคลังข้อมูล, ระบบการจัดการ และระบบสนับสนุนในการตัดสินใจ

2. เข้าถึงส่วนประกอบและกรอบความคิดทางเทคโนโลยีการจัดการองค์ความรู้ โดยศึกษาว่าในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีอะไรบ้างที่ใช้เพื่อการจัดการความรู้ และชนิดใดหรือแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กรของเรา

3. นำอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์เชื่อมต่อเข้าด้วยกัน จากนั้นนำไปใช้ในระบบการจัดการองค์ความรู้

4. ตระหนักถึงข้อจำกัดของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ และตรวจสอบหาช่องว่างในโครงสร้างพื้นฐานเดิมของโรงเรียนเหล่าทัพ

3.2 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุม “กลยุทธ์ปฏิบัติการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

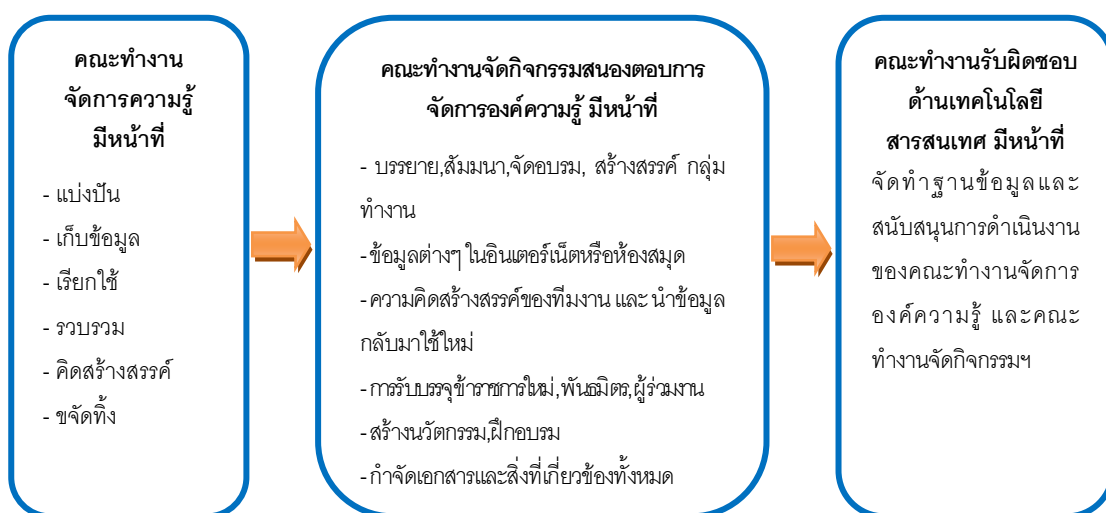
3.3 จัดทำแผน การจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะให้สำเร็จภายใน 10 ปี

ขั้นตอนที่ 4 แต่งตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้แก่

- 4.1 คณะทำงานจัดการความรู้
- 4.2 คณะทำงานจัดกิจกรรม สนองตอบการจัดการความรู้
- 4.3 แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แผนงบประมาณ แผนจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการ แล้วเตรียมองค์บุคคล องค์วัตถุ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล

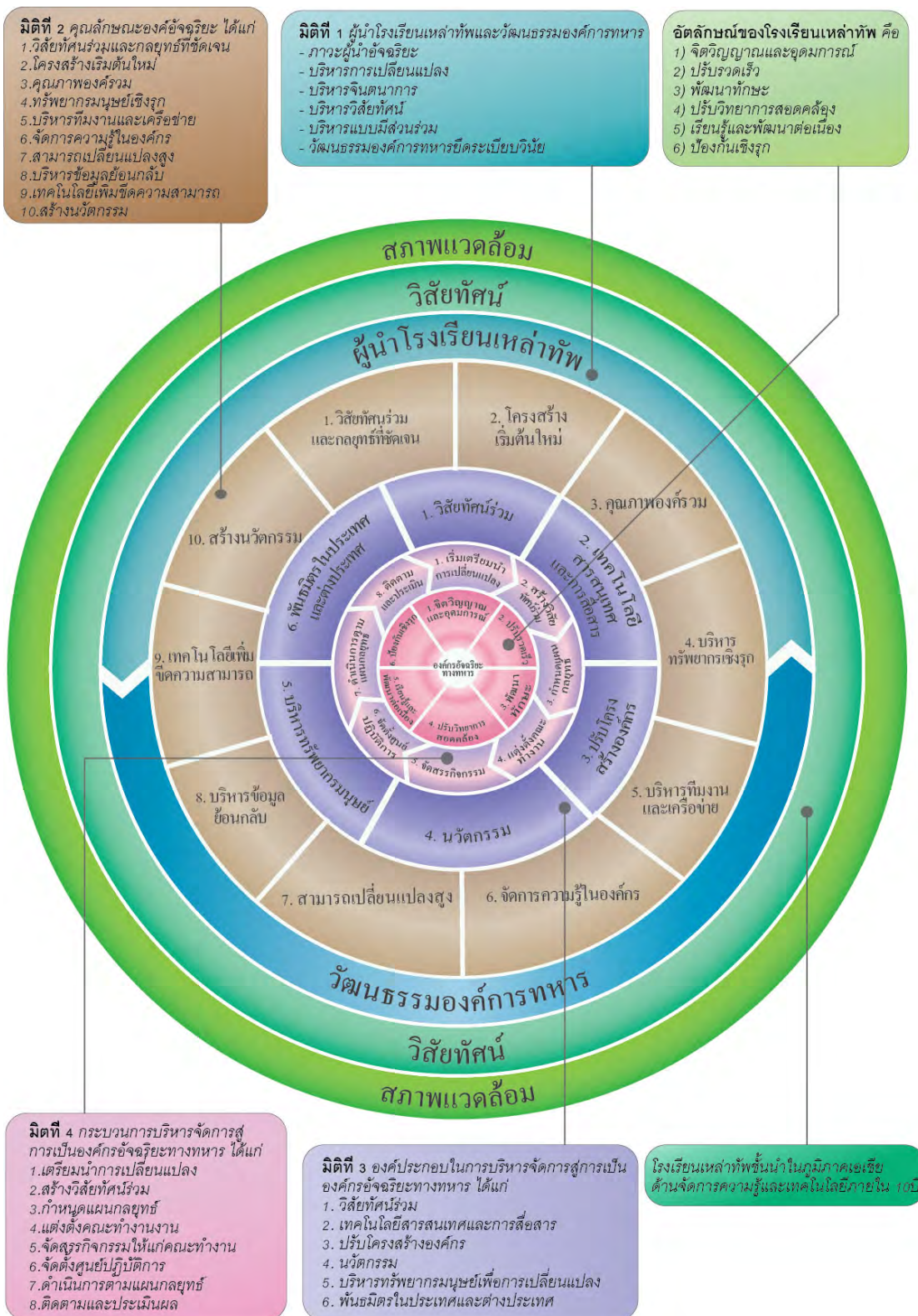
ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงานแต่ละชุด ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ เป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการ สนับสนุนแก่คณะทำงาน ทั้ง 3 คณะ โดยมีกิจกรรมตามบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 29 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงาน

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ

ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมิน ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสั่งการให้มีการติดตามและประเมินผลงานต่างๆ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและร่วมหาวิธีการแก้ไขแก่โครงการที่ล้มเหลวหรือโครงการที่มีผลลัพธ์ไม่เป็นที่พอใจเท่าที่ควร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป



ภาพที่ 30 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ
 ผู้การเป็นองค์กรอัครวิริยะในลักษณะภาพตัดขวาง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะ ที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และ 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่รายงานการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกโรงเรียนเหล่าทัพ ประจำปีการศึกษา 2550 หนังสือ บทความ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ และรูปแบบมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย จำนวน 3 คน

2.2 ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 15 คน ผู้อำนวยการกองต่างๆ เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 36 คน และกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย จำนวน 214 คน รวม 265 คน ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพ และการประเมินความจำเป็นพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ

2.3 นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศในปี พ.ศ. 2547-2552 จำนวน 18 คน

2.4 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการธุรกิจบริการของบริษัทภาคเอกชน ที่ให้การสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะจำนวน 6 คน

2.5 ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 31 คน ด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR

2.6 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ จำนวน 21 ท่าน

2.7 ผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนนายเรือ ในการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 12 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
2. แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
3. แบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
4. แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและการประเมินความต้องการจำเป็นพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ
5. แบบสอบถาม (ปลายเปิด) สภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ
6. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างมีคุณธรรมและเป็นองค์กรชั้นนำในปัจจุบัน
7. แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัย EDFR รอบที่หนึ่ง
8. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัย EDFR รอบที่สอง
9. แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัย EDFR รอบที่สาม
10. แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ดัชนี $PNI_{modified}$ ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะและเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้แก่ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
- ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ
- ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาสภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ
- ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
- ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ
- ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของโรงเรียนเหล่าทัพทั้งสามแห่งอยู่ในระดับดีถึงดีมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.19 ถึง 4.56 ยกเว้น มาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์ ทั้งสามโรงเรียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ทั้งหมด

1.2 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

สภาพปัจจุบันของโรงเรียนเหล่าทัพ ทั้งสามแห่ง

ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยภาพรวม พบว่าสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$)

ด้านโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$)

ด้านการบริหารทั่วไปและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33$)

ด้านการบริหารวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ด้านการบริหารงบประมาณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$)

ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$)

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของโรงเรียนเหล่าทัพทั้งสามแห่ง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

ด้านโครงสร้าง พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยขาด ผู้บริหารงานด้านวิชาการ และปัญหาเกี่ยวกับการขาดระบบการจัดการความรู้ที่ดีในการดำเนินการบริหารองค์กร โครงสร้างองค์กรมีหลายลำดับชั้น

ด้านบุคลากร พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดครูทหารที่ผ่านประสบการณ์การรบ รวมถึงการขาดแคลนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก อาจารย์มีภาระงานมาก ทำให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง และขาดการหมุนเวียนกันในพื้นที่ของบุคลากร

ด้านงบประมาณและทรัพยากร พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดงบประมาณหรือได้งบประมาณไม่เต็มที่ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาอาจารย์ รวมถึงขาดอุปกรณ์ทางการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการจัดสรรตามงบประมาณหรืออัตรากำลังพล

ด้านคุณภาพนักเรียนทหาร นักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพขาดความกระตือรือร้นในการเรียน เนื่องจากการเรียนการสอนผ่านไปตามกระบวนการของระบบการจัดการศึกษา

1.3 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ

สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความต้องการจำเป็นสรุปได้ว่า ในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพที่มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบัน และพึงประสงค์มากที่สุด โดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ โครงสร้างองค์กรและรองลงมาคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแยกเป็นโรงเรียนเหล่าทัพ พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพ A มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือด้านโครงสร้างองค์กรและรองลงมาคือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โรงเรียนเหล่าทัพ B มีความ

แตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุดโดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือด้านโครงสร้างองค์กรและรองลงมาคือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโรงเรียนเหล่าทัพ C มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุดโดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือด้านการบริหารงานทั่วไปและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ และรองลงมาคือด้านโครงสร้างองค์กร สภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมินความต้องการจำเป็นสรุปได้ว่า สภาพการเป็นองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพในภาพรวมที่มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุด โดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่ รองลงมา คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแยกเป็นโรงเรียนเหล่าทัพพบว่า โรงเรียนเหล่าทัพ A มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุดโดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือด้านโครงสร้างองค์กรและรองลงมาคือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โรงเรียนเหล่าทัพ B มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุดโดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและรองลงมาคือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และโรงเรียนเหล่าทัพ C มีความแตกต่างระดับปฏิบัติปัจจุบันและพึงประสงค์มากที่สุดโดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนการเริ่มต้นใหม่และรองลงมาคือด้านการใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ และด้านการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

1.4 ผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดขององค์กรอัจฉริยะและสามารถได้ข้อค้นพบ 9 ข้อ ขององค์กรอัจฉริยะ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ (3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (5) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย (6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร (7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง (8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ และ (9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศสามารถสรุปรายละเอียด ใน 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.4.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน แบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อย ได้แก่

1. ด้านวิสัยทัศน์เน้นเน้นผลิตนายทหารที่มีความพร้อมเป็นผู้นำในกองทัพที่เป็นเครือข่ายและ มีความแข็งแกร่ง สามารถปฏิบัติงานได้จริงหลังจากจบการศึกษา พร้อมทั้งมีความรู้ในทางปัญญาพลเรือนคู่ไปด้วย และการเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม

2. ด้านพันธกิจ เน้นเตรียมพร้อมเพื่อให้สามารถบังคับบัญชา มีความเป็นผู้นำ และการจัดการที่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพนักเรียนด้านคุณธรรม ความรู้ สมรรถภาพร่างกาย

3. ด้านปรัชญา โดยเน้นหน้าที่ เกียรติศักดิ์คุณ ความดี ระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ให้เกียรติผู้อื่น และความยุติธรรม และ

4. เป้าหมาย โดยเน้นการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับกองทัพ

1.4.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ พบว่า ส่วนใหญ่โครงสร้างการบริหารมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ทุกโรงเรียนเหล่าทัพมีฝ่าย/ส่วนการศึกษา และฝ่ายการทหาร ซึ่งในการจัดโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ โรงเรียนทหารจะเป็นผู้ดำเนินการจัดการและบริหารเองโดยเฉพาะในส่วนวิชาการทหาร และในบางโรงเรียนเหล่าทัพได้ความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานการศึกษาภายนอกร่วมจัดการศึกษาในส่วนวิชาการ

1.4.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม พบว่า มีการจัดการคุณภาพใน 4 ส่วนหลัก คือ

1. ลักษณะทางกายภาพของสถาบันมีขนาดแตกต่างกันทั้งขนาดใหญ่ ปานกลาง และเล็ก สถานที่มีความเหมาะสมในการศึกษาหาความรู้

2. อาจารย์ผู้สอน มีทั้งพลเรือนและทหารส่วนใหญ่จบปริญญาเอกจากสถาบันที่มีชื่อเสียง มีจำนวนอาจารย์เหมาะสมกับจำนวนนักเรียนทหาร อาจารย์ผู้สอนมีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ มีความทุ่มเทและจริงจังในการสอน เข้มงวด มีความสามารถในการปฏิบัติการวิจัยได้ด้วยตนเองและทำอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการประเมินผลงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้การเรียนการสอนอยู่ในระดับมาตรฐาน

3. นักเรียนทหารซึ่งมีส่วนร่วมในการเรียนมาก มีความสนใจใฝ่เรียน มีความรับผิดชอบสูง มีการแข่งขันตลอดเวลา นักเรียนให้ความทุ่มเทในการเรียน นักเรียนได้มีโอกาสลองถูกลองผิดด้วยตนเอง

4. อุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่มีความพร้อมและทันสมัย มีการบันทึก แก้ไข ปรับปรุงโดยผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้รวมถึงอุปกรณ์สาธารณูปโภคที่ทันสมัยและมีมาตรฐาน

1.4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนทหารในต่างประเทศนั้นจะเป็นการให้การสนับสนุนและพัฒนางานทางวิชาการ รวมถึงความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง และให้

นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการที่ดีมากแก่คณาจารย์ ทั้งด้านที่พักอาศัยและการไปทัศนศึกษาต่างประเทศพร้อมสนับสนุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น

1.4.5 การบริหารที่มืองานและสร้างเครือข่าย พบว่า แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การสร้างเครือข่ายด้านการทหาร โดยมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ทั้งภายในประเทศ ระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพและภายนอกประเทศ
2. การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ โดยมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติที่ร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ
3. ด้านการช่วยเหลือสังคม เช่น การจัดค่ายอาสาพัฒนาให้นักเรียนทหารได้ไปช่วยเหลือชาวบ้านในประเทศด้อยพัฒนา

1.4.6 การจัดการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า การจัดการเรียนรู้ในองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ

1. โปรแกรมการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่การจัดการเรียนการสอนโดยอาจารย์มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานสูงและสอดคล้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล เน้นเนื้อหาทันสมัยและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง เมื่อเรียนจบแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที
2. อาจารย์ผู้สอน ส่วนใหญ่จบปริญญาเอกและมีประสบการณ์สูงเคยผ่านสนามรบมาแล้ว อาจารย์ผู้สอนใช้เทคนิคในการสอนที่แตกต่างกันไปและมอบหมายให้นักเรียนค้นคว้าเพิ่มเติมเองเป็นส่วนใหญ่ มีการออกภาคสนาม ดูงานการปฏิบัติจริงเพื่อให้นักเรียนตระหนักถึงการใช้งานได้จริง
3. การวัดและประเมินผู้เรียน ใช้ระบบการตัดเกรดทั้งระบบตัวอักษร A-F และระบบตัวเลข (0-4) ส่วนใหญ่เกณฑ์การผ่านอยู่ที่ร้อยละ 60 ใช้การประเมินอิงเกณฑ์และอิงกลุ่ม

1.4.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง พบว่า ยังไม่พบความชัดเจนเกี่ยวกับความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเหล่าทัพ เนื่องจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย รวมถึงโครงสร้างองค์กรนั้นค่อนข้างไปในแนวตามลำดับขั้นจากระดับบนสู่ระดับล่าง

1.4.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพนั้นได้มีการวัดและประเมินผลในการเรียนการสอนและมีการทำรายงานผลการประเมินและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุง ประเมินวิชาเรียนและประเมินอาจารย์ผู้สอนเพื่อนำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป

1.4.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ พบว่า มีการใช้ทั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอก และระบบอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมโยงข้อมูลภายใน มีการทำฐานข้อมูลในด้านต่างๆ นอกจากนี้ทางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ต่างๆ อย่างครบครันเพื่อใช้ในการใช้หรือทดลองจริงในการสอนของนักเรียน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดพบว่าองค์ประกอบสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร มีดังนี้

2.1 แนวคิดขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร หมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่ และสร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางทหารอย่างต่อเนื่อง มีการรับรององค์กรในเชิงรุก และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความสามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพ และเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติจากร้ายคุกคามทุกรูปแบบ

2.2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร

2.2.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม โดยให้บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน ด้วยการจัดอบรมและ/หรือสัมมนาภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต่อการทำงานและปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น มีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมีแผนผังเส้นทางการดำเนินโครงการ (Road Map) แสดงระยะเวลา และแผนการปฏิบัติงานให้ข้าราชการในโรงเรียนเหล่าทัพทราบอย่างจริงจัง

2.2.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่

มีการตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยกระจายคำสั่งและปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะแบบทีมประสานพลังการดำเนินงานแบบเครือข่าย ในแต่ละส่วนงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกันไป และจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม

2.2.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้เป็นมาตรฐานและมีศักยภาพที่เทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า รวมทั้งมีกระบวนการทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

2.2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยบริหารมูลค่าของกำลังพลให้เหมาะสมกับมูลค่าของงาน อีกทั้งต้องมีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของกองทัพไทย และในแผนงานนั้นควรมีการกำหนดการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการสร้าง การพัฒนา และการวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนี้ คือ บุคลากรมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และระบบงาน

2.2.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย

บุคลากรขององค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและรักการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะจะต้องปรับปรุง เรียนรู้และแลกเปลี่ยนทั้งในส่วนของเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น การเป็นพันธมิตรกับโรงเรียนเหล่าทัพจากต่างประเทศ และที่สำคัญคือจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารต่อกันได้อย่างเข้าใจอันส่งผลให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างทีมปฏิบัติการที่เต็มไปด้วยศักยภาพ

2.2.6 การจัดการความรู้ในองค์กร

สร้างระบบจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์มากที่สุด โดยจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดูแลและคอยทำการพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อให้มีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน พัฒนาและต่อยอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย สิ่งสำคัญคือ มีระบบที่คอยทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามความรู้และข้อมูลที่มีอยู่ในการนำไปใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2.2.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง

บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งต้องมีความรู้ความสามารถที่จะใช้องค์ความรู้ทางทหารที่มีหรือองค์ความรู้ที่คิดค้นใหม่ สร้างเสริมหรือพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรให้มีทักษะเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นไป

2.2.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ

ในส่วนของโรงเรียนเหล่าทัพ นำข้อมูลของนายทหารที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานที่นายทหารนั้นสังกัดอยู่ มาวิเคราะห์หาข้อเด่นข้อด้อยเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการเรียนการสอนต่อไป ในส่วนของบุคลากรทางการศึกษา นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้นมาพัฒนาและสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้มีความแข็งแกร่งและสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไป และในส่วนของนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้นักเรียนให้สามารถแสดงความคิดเห็นในทุกๆ ด้าน รวมทั้งสามารถเสนอความต้องการต่างๆ ได้ด้วยเช่นกัน

2.2.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ

บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทางโรงเรียนเหล่าทัพจัดหาให้ในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.10 การสร้างนวัตกรรม

กระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับประยุกต์การบริหารให้เข้ากับนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาใช้นวัตกรรมประยุกต์กับการเรียนการสอน เพื่อสร้างสรรค์การเรียนการสอน วิธีการคิดแบบใหม่ๆ ให้แก่นักเรียนทหาร

2.3 การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนเหล่าทัพและนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพมี DNA 6 ประการ (6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (2) Speed ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

2.4 แนวทางในการสร้างอัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ของโรงเรียนเหล่าทัพและนายทหารที่สำเร็จการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพจำเป็นต้องมีตัวอย่างหรือแม่แบบ (Role Model) ของความสำเร็จ มีการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในระบบงานองค์กร อัจฉริยะ การสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Thinking) การท้าทาย (Challenge) ในงานที่รับผิดชอบ มีการจัดทำหลักสูตรเฉพาะที่เป็นมาตรฐานถ่ายทอดเป็นแบบฉบับเดียวกันในการสร้างอัตลักษณ์และการปฏิบัติงาน โดยมีแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อจะได้เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติและซึมซับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติขององค์กรโดยที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเป็นผู้ถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานเพื่อเป็นการสืบทอดแนวดำเนินงานจากรุ่นสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างเป็นระบบ

จากการเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะของภาคเอกชนและองค์กรอัจฉริยะทางทหารมีความแตกต่างบางประการในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่แตกต่างคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในประเด็นนี้องค์กรอัจฉริยะทางทหารจะมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการคำนึงถึงการสร้างความมั่นคงของประเทศชาติและความสงบสุขของประชาชนเป็นประการสำคัญ ส่วนองค์กรอัจฉริยะของภาคเอกชนจะมุ่งเน้นผลกำไรและสร้างนวัตกรรมให้เป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้าสำหรับในด้านโครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย การจัดการความรู้ในองค์กร การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถและการสร้างนวัตกรรม โดยรวมแล้วองค์กรอัจฉริยะของภาคเอกชนนั้นจะเน้นให้ความสำคัญต่อความยืดหยุ่นอ่อนตัวขององค์กรและบุคลากร ให้อิสระในเชิงความคิดและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในขณะที่องค์กรอัจฉริยะทางทหารมีข้อจำกัดในเรื่องความยืดหยุ่นและความคล่องตัวที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ จึงเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองแนวคิดนี้มีจุดร่วมสำคัญ คือ การให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้และการใช้องค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

ความหมายขององค์กรอัจฉริยะที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้ของบุคลากรมาสร้างคุณภาพของการปฏิบัติงานและเปลี่ยนแปลงตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกรอบด้านอยู่เสมอ

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

การร่างรูปแบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม และได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และได้นำรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิโรงเรียนนายเรือพิจารณาด้วยการประเมินโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ กรณีศึกษาโรงเรียนนายเรือ

1. หลักการและเหตุผล

รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะเป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาและสนับสนุน กระบวนการบริหารจัดการของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ไปสู่การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบาย ทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีบรรยากาศของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งสติปัญญา ในการพัฒนารูปแบบฯ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาถึงสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยที่มีความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การพัฒนาองค์บุคคลในโรงเรียนเหล่าทัพ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ อาจารย์ และบุคลากรทุกระดับในโรงเรียน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การสร้างนวัตกรรม การแสวงหาพันธมิตร ทั้งในประเทศและต่างประเทศและภารกิจของโรงเรียนเหล่าทัพ อันได้แก่ การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารกิจการนักเรียนทหาร จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทฤษฎีพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่

และทฤษฎีปัจจัยอนามัย ผู้วิจัยสามารถสรุปหลักการและเหตุผลพื้นฐานของรูปแบบที่ได้สร้างขึ้นดังต่อไปนี้

1.1 ประเภทและเป้าหมายของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่จะนำมาใช้สำหรับการดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบเป็นรูปแบบเชิงภาษา (Keeves, 1988) ที่ใช้ตัวอักษรและแผนภูมิในการอธิบายรายละเอียด เพราะรูปแบบเชิงภาษานี้สามารถอธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติและที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงกลาโหมมีเป้าหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพมีการบริหารจัดการ ที่เสริมสร้างภารกิจของโรงเรียนเหล่าทัพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับไปสู่ความมีศักยภาพในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและกองทัพ

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับ ตระหนักถึงองค์ประกอบของการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหารทั้ง 6 ด้าน เรียกว่า V.I.S.I.O.N Model คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) และ (6) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) การก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) จำเป็นต้องมีเครือข่ายพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งผลยกระดับขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป

2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ

มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี โดยมีแนวทางและขั้นตอน แสดงเห็นชัดเจน

3. วิสัยทัศน์ (Vision) ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคเอเชียที่มุ่งเน้น การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ มีการปรับองค์กรเชิงรุกโดยมีความเป็นเลิศทางนวัตกรรม

ทหารสมัยใหม่ด้านการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในระยะเวลา 10 ปี

4. เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ

4.1 มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี

4.2 มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา

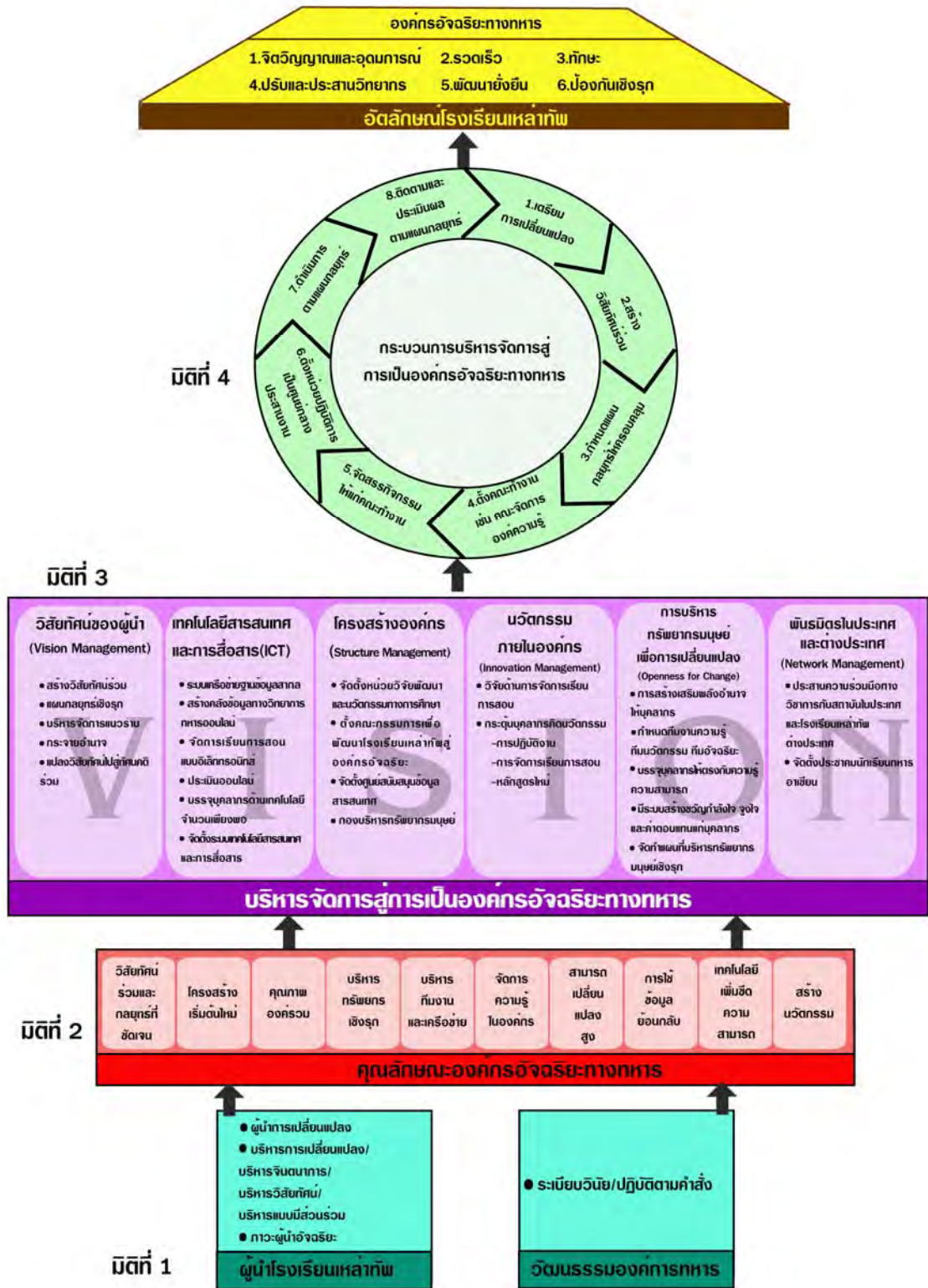
4.3 มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มียอดความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการทางทหารสมัยใหม่

4.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบเวลาจริง (Real Time)

4.5 มีการสร้างอัตลักษณ์ของบุคลากรโรงเรียนเหล่าทัพ และนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ที่เรียกว่า DNA 6 ประการ (6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (2) Speed ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ

5. โครงสร้างขององค์ประกอบรูปแบบบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

โครงสร้าง หมายถึง องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะทางทหาร มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร ดังแสดงเป็นภาพหุ่นยนต์ในภาพที่ 31



ภาพที่ 31 รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอำนวยการ

มิตินี้ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร

ในส่วนของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่าทัพจะต้องเป็นมีลักษณะที่ยืดหยุ่นสูง เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทั้งต้องสนับสนุนให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี น่าสร้างสรรคงาน และต้องบูรณาการและบริหารงานตามสถานการณ์ที่เป็นไป ข้อได้เปรียบที่สำคัญขององค์กรทหาร คือ การมีวัฒนธรรมองค์การทหาร ซึ่งมีนโยบาย และการวางแผนปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

มิตินี้ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม โดยให้บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน ด้วยการจัดอบรมและ/หรือสัมมนาภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต่อการทำงาน และปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น มีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่องค์กรอัจฉริยะ โดยมีแผนผังเส้นทางการดำเนินโครงการ (Road Map) แสดงระยะเวลาและแผนการปฏิบัติงานให้ข้าราชการในโรงเรียนเหล่าทัพทราบอย่างจริงจัง

2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ มีการตั้งคณะกรรมการระดับนโยบายรับผิดชอบการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยกระจายคำสั่งและปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะการดำเนินงานแบบเครือข่าย ในแต่ละส่วนงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกันไป แต่ก็มีส่วนที่เชื่อมโยงและสอดคล้องประสานต่อกัน อันจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้เป็นมาตรฐานและมีศักยภาพที่เทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า รวมทั้งมีกระบวนการที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วย

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นการบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กร โดยบริหารมูลค่าของกำลังพลให้เหมาะสมกับมูลค่าของงาน อีกทั้งต้องมีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของกองทัพไทย และในแผนงานนั้นควรมีการกำหนดการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังจะต้องมี

การสร้าง การพัฒนา และการวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร และสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนี้ คือ บุคลากรมีความพึงพอใจ ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และระบบงาน

5. การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย บุคลากรขององค์กรมีการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและรักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะจะต้องปรับปรุง เรียนรู้และแลกเปลี่ยนทั้งในส่วนของเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานภายนอกองค์กร เช่น การเป็นพันธมิตรกับโรงเรียนเหล่าทัพจากต่างประเทศ และที่สำคัญคือจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารต่อกันได้อย่างเข้าใจอันส่งผลให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างทีมปฏิบัติการที่เต็มไปด้วยศักยภาพ

6. การจัดการความรู้ในองค์กร สร้างระบบจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์มากที่สุด โดยจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดูแลและคอยทำการพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อให้มีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จะต้องสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน พัฒนาและต่อยอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย สิ่งสำคัญคือ มีระบบที่คอยทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามความรู้และข้อมูลที่มีอยู่ในการนำไปใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งต้องมีความรู้ความสามารถที่จะใช้องค์ความรู้ทางทหารที่มีหรือองค์ความรู้ที่คิดค้นใหม่ สร้างเสริมหรือพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรให้มีทักษะเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นไป

8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ ในส่วนของโรงเรียนเหล่าทัพ นำข้อมูลของนายทหารที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานที่นายทหารนั้นสังกัดอยู่ มาวิเคราะห์หาข้อเด่นข้อด้อยเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนานโยบายการเรียนการสอนต่อไป ในส่วนของบุคลากรทางการศึกษา นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้นมาพัฒนาและสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้มีความแข็งแกร่งและสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไป และในส่วนของนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้แก่นักเรียนให้สามารถแสดงความคิดเห็นในทุกๆ ด้านรวมทั้งสามารถเสนอ ความต้องการต่างๆ ได้ด้วยเช่นกัน

9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน สามารถใช้เทคโนโลยีที่ทางโรงเรียนเหล่าทัพจัดหาให้ในการปฏิบัติงานจริง

โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. การสร้างนวัตกรรม กระตุ้นให้ผู้บริหารทุกระดับรู้จักประยุกต์การบริหารให้เข้ากับนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และมีแนวการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาใช้นวัตกรรมประยุกต์กับการเรียนการสอน เพื่อสร้างสรรค์การเรียนการสอน วิธีการคิดแบบใหม่ๆ ให้แก่นักเรียนทหาร

มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

ผู้วิจัยสังเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งประกอบด้วย (1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) (2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) (3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) (4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) และ (6) พันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) ซึ่งเรียกรูปแบบนี้ว่า V.I.S.I.O.N Model อันประกอบไปด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) เพื่อให้ภารกิจต่างๆ ที่ตั้งเป้าหมายสามารถสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีจุดหมายเดียวกัน การกำหนดค่านิยมความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานให้เป็นเป้าประสงค์จริง โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิธีปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่แผนงานและโครงการที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนระยะเวลาที่มีส่วนร่วมกันพิจารณา และรับรู้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน

2. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) คือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการพัฒนานักเรียนทหารให้มีความสามารถในการใช้ ICT ด้วยการนำ ICT ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อกำหนดโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่จำเป็น การบำรุงรักษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่จะ

เกิดขึ้นนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด

3. การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) เพื่อนำไปสู่การเริ่มต้นใหม่ ในการสร้างนวัตกรรม ให้มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสู่การจัดหน่วยงานและจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้บัญชาการโรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการกระจายอำนาจรับผิดชอบ โดยการแต่งตั้งในรูปของคณะทำงานด้านต่างๆ มีความอ่อนตัวหรือยืดหยุ่นให้คณะทำงานที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจให้ไปปฏิบัติหน้าที่อย่างเร่งด่วน โรงเรียนเหล่าทัพมีภารกิจที่ให้การศึกษอบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนทหาร เพื่อให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพไทยมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในส่วนที่เป็นงานทางทหารที่เกี่ยวกับทหารอาชีพ การพัฒนาประเทศ และเทคโนโลยีทางทหาร โรงเรียนเหล่าทัพต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานทั้งหมด ย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของผู้บัญชาการโรงเรียน อาจารย์ผู้สอน เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนเหล่าทัพที่จะทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด

4. การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) ความสามารถในการบริหารจัดการองค์บุคคลเพื่อให้เกิดการคิดสิ่งใหม่ๆ ในเรื่องการบริหาร การทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนเหล่าทัพ โดยที่โรงเรียนเหล่าทัพจะต้องมีแผนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เช่น การสัมมนาวิชาการทางด้านวิทยาการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ การส่งครามสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะทาง และเป็นการสร้างนวัตกรรมทางด้านองค์ความรู้อีกทางหนึ่ง รวมทั้งใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถซึ่งสำคัญมากสำหรับพันธมิตรในประเทศจะเป็นการสนับสนุนวิชาการในสายวิศวกรรมศาสตร์ต่างๆ และการฝึกอบรมวิชาทหาร เป็นต้น

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สิ่งที่เป็นหัวใจ คือ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพต้องเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อบ่มผลสัมฤทธิ์การทำงานให้บุคลากรทางการศึกษา ควรมีกระบวนการในการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทนต่างๆ การสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี ความริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี โดยต้องมีการบริหารงานที่เหมาะสม มีการบรรจุอัตรากำลังพลเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่ง มีการแสดงความก้าวหน้า ให้เห็นในแต่ละตำแหน่ง

6. พันธมิตรในประเทศและต่างประเทศ (Network Management) คือ การประสานความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาทุกระดับในประเทศและทางด้านการทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งผลกระทบต่อความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะต่อไป ซึ่งการสร้างพันธมิตรในประเทศ เป็นการให้ข้าราชการได้รับฟังข้อวิจารณ์ ความคิดเห็นที่แตกต่าง ข้อมูลใหม่ ตลอดจนคำถามที่ท้าทาย รวมถึงคำแนะนำที่มีคุณค่า สำหรับข้าราชการที่โรงเรียนเหล่าทัพเห็นว่าเป็นผู้มีศักยภาพอาจจะพิจารณาให้สมัครเป็นสมาชิกขององค์กรสโมสรต่างๆ ที่จะได้พบปะ ผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา อันจะเป็นการเรียนรู้มุมมองจากบุคคลภายนอกองค์กรที่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาภายในโรงเรียนเหล่าทัพ

มิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

กระบวนการบริหารจัดการเพื่อไปสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 การเข้าใจความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพถือเป็นบุคคลสำคัญที่เตรียมการต่างๆ เพื่อนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเปลี่ยนแปลง โดยต้องเข้าใจถึงความเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

1.2 การแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดแนวทางเบื้องต้น

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ตั้งคณะทำงานที่แม้ว่าจะไม่ได้ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับสูงทุกท่าน แต่บุคคลที่อยู่ในคณะทำงานควรมีความเชี่ยวชาญ ชื่อเสียง และสายสัมพันธ์อันดีกับข้าราชการในสังกัด ดังนั้นผู้บัญชาการฯ ควรสนับสนุนให้คณะทำงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม พร้อมให้อำนาจ (Power) ในระดับพอสมควรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความคิด

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพสร้างความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัด เพื่อการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โดยให้ข้าราชการในสังกัดได้เห็นความสำคัญในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และให้เล็งเห็นความสำคัญในการนำโรงเรียนเหล่าทัพ

สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Vision Management and Participant Management) โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการในสังกัดมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบกับมีความรับผิดชอบ โดยไม่ได้เกิดจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเปิดกว้างให้ข้าราชการมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมบริหารด้วยตนเองและจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์และความคิด

การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การทำให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกัน และป้องกันความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ทีมงานที่ตั้งขึ้นและข้าราชการในสังกัดจึงควรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะปฏิบัติตามแนวทางใดเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ประสบความสำเร็จ

2.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้ข้าราชการในสังกัดรับรู้

เพื่อให้บุคลากรโรงเรียนเหล่าทัพเข้าใจวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น อย่างถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งโรงเรียนเหล่าทัพ การสื่อสารให้ทั้งองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จึงควรสร้างความเข้าใจกับข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนตระหนักถึงความจำเป็นในการนำโรงเรียนเหล่าทัพสู่องค์กรอัจฉริยะ เช่น การลงไปพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การเผยแพร่ผ่านจดหมายข่าว (Newsletter) ที่ปรับปรุงให้มีความน่าอ่านยิ่งขึ้น และคณะทำงานสร้างแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียนเหล่าทัพปฏิบัติตาม เป็นต้น

2.3 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ควรเปิดกว้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมบริหาร และพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง (Vision Management and Participant Management) อีกทั้ง ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพควรจัดอุปสรรคที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ เช่น ความกังวลของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อตนเอง อุปสรรคที่สืบเนื่องจากโครงสร้างองค์กร และปัญหาตัวบุคคลที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่การปฏิบัติต่อผู้คัดค้านให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และอิงกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ

2.4 การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายที่ทำสำเร็จได้ในเวลาอันสั้น

การเปลี่ยนแปลงบางอย่างควรมีการวางแผนอย่างชัดเจน และวางรูปแบบเพื่อให้สามารถดำเนินการให้ลุล่วงได้ภายในเวลาไม่นานนัก ทั้งนี้ เพื่อให้คนในองค์กรเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความสำเร็จ และมีกำลังใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จึงควรกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติตามได้ในระยะเวลาไม่นานนัก เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ควรมีการให้การชื่นชมหรือรางวัลตามความเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจและสร้างแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่

2.5 การทำให้การเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางเดียวกันและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลังจากประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ทำสำเร็จได้ในเวลาอันสั้นแล้ว ผู้นำองค์กรอาจถือโอกาสนี้ในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น และไปปรับใช้กับระบบต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร รวมทั้งเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายบางอย่างที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.6 การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรแล้ว การทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังคงอยู่กับองค์กร แม้ว่าผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพและผู้บริหารระดับสูงจะโยกย้ายตำแหน่งถือเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น จึงควรปลูกฝังให้บุคลากรโรงเรียนเหล่าทัพตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงให้เห็นว่ารูปแบบ แนวคิดและทัศนคติใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้นจริง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับข้าราชการทุกระดับอย่างแท้จริง โดยกำหนดเงื่อนไขและโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานดำเนินการ ดังนี้

3.1.1 เข้าใจหน้าที่การทำงานของระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต ที่มีอยู่ในองค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์และสร้างคลังข้อมูล ระบบการจัดการ และระบบช่วยในการตัดสินใจ

3.1.2 เข้าถึงส่วนประกอบและกรอบความคิดทางเทคโนโลยีการจัดการองค์ความรู้ โดยศึกษาว่าในปัจจุบัน มีเทคโนโลยีอะไรบ้างที่ใช้เพื่อการจัดการความรู้ และชนิดใดหรือแบบใด ที่เหมาะกับองค์กรของเรา

3.1.3 นำอินทราเน็ตมาประยุกต์เชื่อมต่อเข้าด้วยกัน จากนั้นนำไปใช้ในระบบการจัดการองค์ความรู้

3.1.4 ตระหนักถึงข้อจำกัดของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ และตรวจสอบหาช่องว่าง ในโครงสร้างพื้นฐานเดิมของโรงเรียนเหล่าทัพ

3.2 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุม “กลยุทธ์ปฏิบัติการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

3.3 จัดทำแผนการจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ ให้สำเร็จภายใน 10 ปี

ขั้นตอนที่ 4 แต่งตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้แก่

4.1 คณะทำงานจัดการองค์ความรู้

4.2 คณะทำงานจัดกิจกรรมสนองตอบการจัดการองค์ความรู้

4.3 แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ แผนงบประมาณ แผนจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการ แล้วเตรียมบุคคล อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล

ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงานแต่ละชุด ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ เป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการสนับสนุนแก่คณะทำงาน ทั้ง 3 คณะ

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ

ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพโดยภาพรวม พบว่า

ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า มาตรฐานที่ 2 การวิจัยและงานสร้างสรรค์ ทั้งสามโรงเรียนมีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ทั้งหมด ทั้งนี้ เนื่องจากรูปแบบระบบในการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพค่อนข้างจะเป็นการฝึกอบรม ดังนั้นโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยจึงไม่เด่นในเรื่องการวิจัย ในอนาคตรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยควรจะเปลี่ยนไปในลักษณะที่กระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว นายทหารที่สำเร็จการศึกษารุ่นใหม่มีความเป็นผู้นำมากขึ้นจึงควรคิดวางแผนสิ่งใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตั้งแต่เป็นนักเรียนทหาร ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพราะฉะนั้นนายทหารต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีบทบาททางการวิจัยค้นคว้ามากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ไพฑูรย์ สินลาวัฒน์ (2546) ซึ่งกล่าวว่า ลักษณะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และผู้นำรุ่นใหม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงมีความคิดสร้างสรรค์ผลิตภาพ ต้องมีบทบาทการวิจัยค้นคว้า ในการพัฒนาองค์ความรู้ทางทหาร

2. สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นของโรงเรียนเหล่าทัพ แบ่งเป็นประเด็นสำคัญ

2.1 โครงสร้าง พบว่า โรงเรียนเหล่าทัพขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ พิตซอตและพิตซอต (Pinchot and Pinchot, 1996) ที่พบว่า องค์กรขนาดใหญ่ไม่สามารถจะสร้างการตัดสินใจที่ดี ยืดหยุ่นในการรวบรวมข้อมูลสร้างสรรค์ และมีความเป็นอัจฉริยะ โดยทั่วไปมีอุปสรรคต่อบุคลากรในการเข้าถึงข้อมูล ส่วนการขาดระบบการจัดการความรู้ที่ดี ในการดำเนินการบริหารโรงเรียนเหล่าทัพโดยไม่มีจัดการความรู้และรวบรวมอย่างเป็นระบบ จึงทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างเต็มที่ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548; Bennett and Bennette, 2003)

2.2 ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการขาดแคลนกำลังพลที่มีคุณวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก จะส่งผลกระทบต่อการบริหารวิชาการและการปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน ซึ่งไม่เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2542) กำหนดเกณฑ์บรรจุปริญญาโทและปริญญาเอกไว้ นอกจากนี้ การมีครูทหารที่มีคุณลักษณะทางทหาร จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเหล่าทัพในการฝึกความเป็นผู้นำทหารและแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร (ชาญชัย ยศสุนทร, สัมภาษณ์, 5 กันยายน

2552) และขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ ดังที่เป็นเน็ตต์และเบ็นเน็ตต์ (Bennett and Bennette, 2003) กล่าวถึงปัญหาและ การปรับปรุงงานด้านสารสนเทศที่ใช้แลกเปลี่ยนในองค์กรจะต้องปรับปรุงพนักงานให้มีความรู้ด้าน สารสนเทศ

2.3 นักเรียนทหารของโรงเรียนเหล่าทัพพบว่า มีความสนใจในการเรียนน้อย เนื่องจาก การเรียนการสอนผ่านไปตามกระบวนการของการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ ไม่มีการแข่งขัน เมื่อจบแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ ดังนั้นน่าจะได้มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ สุริยะ พรสุริยะ (สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2553) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการเรียนของนักเรียน ทหารอย่างสม่ำเสมอและปฏิบัติตามระเบียบการวัดและประเมินผลอย่างเคร่งครัด จะทำให้นักเรียนทหารมีความสนใจและกระตือรือร้นในการศึกษามากยิ่งขึ้น

3. สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพและผลการประเมิน ความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า สภาพการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพที่มีระดับที่พึงประสงค์ มากที่สุด โดยมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 คือ

3.1 ด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะจะต้องมีโครงสร้างองค์กร สนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ มีลักษณะยืดหยุ่น มีทีมงานและกระบวนการที่ดี มีการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง โดยมีความสามารถขององค์กรเป็นศูนย์กลางคอยสนับสนุนในส่วนที่จำเป็นอื่นๆ

3.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความต้องการจำเป็นอันดับที่ 2 ของโรงเรียน เหล่าทัพในภาพรวม สอดคล้องกับอัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) และชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006) ที่กล่าวว่าองค์กรอัจฉริยะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่งและ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของคนในองค์กรที่ปฏิบัติงานตามเต็มที่

3.3 ด้านการบริหารงานทั่วไปและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ มีระดับ ที่พึงประสงค์มากที่สุด สอดคล้องกับ ธันวา เลาคีร์วิงส์ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552) ที่กล่าวถึง องค์กรอัจฉริยะว่า เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ที่เป็นระบบและมีนวัตกรรม ใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ชู (Choo, 1995)กล่าวไว้ว่าการนำเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารข้อมูลจะทำให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กร อันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ขององค์กร

4. รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 มิติ คือมิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร มิติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร และมิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยมีการอธิบายดังนี้

4.1 มิติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและวัฒนธรรมองค์การทหาร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรเป็นกลไกขับเคลื่อน หรือปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ดังที่ ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) กล่าวไว้ว่า ผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2552) และ อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2552) ที่เห็นว่าผู้นำองค์กรอัจฉริยะควรเป็นผู้นำที่ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมและบริบทที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตอีกทั้ง นาซาบีและซาฟาร์ปัวร์ (Nasabi and Safarpour, 2009) เห็นด้วยว่า ผู้นำองค์กรต้องเริ่มคิดและประชุมหารือกันกับบุคลากรเพื่อนำไปสู่หนทางปฏิบัติในการเป็นองค์กรอัจฉริยะ และประเด็นปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทหาร ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาเชิงวัฒนธรรมองค์การไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สอดคล้องกับคำกล่าวของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2553) ที่ระบุว่าในระบบราชการทหารมีผู้นำเป็นต้นแบบในการนำวัฒนธรรมองค์การ โดยข้อดีของวัฒนธรรมองค์การทหารสามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาที่ง่ายกว่าระบบราชการอื่นๆ เพราะเป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาให้ปรับเปลี่ยนได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Uniqueness) อีกทั้ง วัลลภ เกิดผล (สัมภาษณ์, 18 มกราคม 2553) ที่มีความเห็นร่วมกันว่า ความมีระเบียบวินัยและความเป็นผู้นำทางทหารในเรื่องวัฒนธรรมองค์การทหารจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางทหารหรือการเป็นองค์กรอัจฉริยะได้

4.2 มิติที่ 2 คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะองค์กรอัจฉริยะทางทหารประกอบด้วย 10 ด้าน คือ (1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ (3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (5) การบริหารทีมงานและ

สร้างเครือข่าย (6) การจัดการเรียนรู้ในองค์กร (7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง (8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ (9) การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและ (10) การสร้างนวัตกรรม

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน จากผลการวิจัยพบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมภายในองค์กรและกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะพิเศษขององค์กรเกิดจากการรวมกันของสมรรถนะหลักและศักยภาพขององค์กร (Core Competencies and Capabilities) ความเชื่อและค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values) ซึ่งทั้งสองประการนี้จะสะท้อนถึงเอกลักษณ์ของตัวองค์กร ที่รู้จักกันดี ก็คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรม โดยวิสัยทัศน์และพันธกิจจะสะท้อนมาจากสมรรถนะหลักและศักยภาพขององค์กร ส่วนความเชื่อและค่านิยมหลักจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและลักษณะการทำงานของบุคลากร (Pinchot and Pinchot, 1996; Sydänmaanlakka, 2002; Albrecht, 2003)

2. โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ จากผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างที่เหมาะสมและยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งสอดคล้องกับ ชวานิงเกอร์ (Schwaninger, 2006) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรมีความสามารถในการปรับตนให้เป็นที่ไปตามสถานการณ์และปรับระบบให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญอยู่ และสามารถบริหารจัดการตนเองได้ ซึ่งมีโครงสร้างที่สนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ และมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพกำหนดนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพและบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรให้เป็นมาตรฐานและมีศักยภาพที่เทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า รวมทั้งมีกระบวนการในการตรวจสอบคุณภาพอย่างสม่ำเสมอด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสุเทพ เชาวลิต (2548) ที่พบว่า การบริหารคุณภาพทั่วองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) จะมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพในทุกขั้นตอนกระบวนการ เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีต้นทุนที่ประหยัดที่สุด

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันโรงเรียนเหล่าทัพ มีการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยมีกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน และเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย การจัดทำแผนและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD) ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความสำคัญ

กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) ว่าองค์กรอัจฉริยะได้ลงทุนจำนวนมากในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดให้มีการวางแผนและการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

5. การบริหารที่มั่งคั่งและสร้างเครือข่าย จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษาในประเทศและโรงเรียนเหล่าทัพจากต่างประเทศ จะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันอื่นๆ ซึ่ง สอดคล้องกับความคิดของพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2552) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันอื่นๆ จะเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ให้เกิดความหลากหลายทางวิชาการ และโรงเรียนเหล่าทัพจะต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับบอร์กัตติและฟอสเตอร์ (Borgatti and Foster, 2003) ที่เห็นว่า โครงสร้างของการสื่อสารในเครือข่ายองค์กรได้ส่งผลกระทบต่อโอกาสสำหรับกลุ่มองค์กรที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอาดจิต เพ็ชรมีศรี (2551) ที่สรุปได้ว่าการสร้างเครือข่ายเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น การทำงานด้านวิชาการร่วมกันแบบเครือข่าย จะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

6. การจัดการความรู้ในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างระบบจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลที่มีทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์มากที่สุด โดยจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการดูแลและคอยทำการพัฒนา รวมทั้งเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อให้มีการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน พัฒนาและต่อยอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย สิ่งสำคัญคือ มีระบบที่คอยทำหน้าที่ตรวจสอบและติดตามความรู้และข้อมูลที่มีอยู่ในการนำไปใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด (Choo, 1995; Pinchot and Pinchot, 1996; Sydänmaanlakka, 2002; Albrecht, 2003)

7. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งต้องมีความรู้ความสามารถที่จะใช้องค์ความรู้ทางทหารที่มีหรือองค์ความรู้ที่คิดค้นใหม่ สร้างเสริมหรือพัฒนาบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรให้มีทักษะเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับ ธันวา เลหาศิริวงศ์ (สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2552) กล่าวว่า พนักงานทุกคนต้องมีการพัฒนาตัวเองในด้านต่างๆ ตลอดเวลา เพื่อพร้อมรับกับภาระหน้าที่ใหม่ๆ เราสอนให้ทุกคนมีการคิด คิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และการปลูกฝังการทำงานแบบที่มั่งคั่ง จะทำให้ทุกคนสามารถร่วมกันรับมือและแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สุเทพ เซาว์ลิต

(2548) ที่กล่าวว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจากบริหารจัดการจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในใหม่และสัญญาณเตือนภัยจากภายนอกเพื่อรับมือในการจัดการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Warning Sign Awareness) และเพื่อเป็นการรองรับการพัฒนาของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร เช่นเดียวกับ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2552) ที่กล่าวว่า พัฒนาการของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร ปัจจุบันพนักงานขององค์กรมีโอกาสดำเนินการข้อมูลข่าวสารมากมายและมีโอกาสในการรับส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน

8. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ จากผลการวิจัยพบว่า การที่บุคลากรทางการศึกษา นำข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับนั้นมาพัฒนาและสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้มีความแข็งแกร่งและสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับ ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) เห็นว่าวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลย้อนกลับนี้ จะสนับสนุนให้มีการสนทนากันทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ดีเลิศ เช่นเดียวกับ วิเชียร เอมประเสริฐสุข (สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552) กล่าวว่า ความสำเร็จของบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด ที่ขึ้นอันดับหนึ่งได้ ก็เนื่องมาจากความพึงพอใจของลูกค้า และการแสดงข้อมูลให้พนักงานทราบเพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป

9. การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ จากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติที่บุคลากรทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทางโรงเรียนเหล่าทัพจัดหาให้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่ง ซิดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) และ อัลเบรชท์ (Albrecht, 2003) กล่าวว่า พนักงานสามารถใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเพื่อทำงานเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์งาน อีกทั้ง ชู (Choo, 1995) ยังกล่าวว่าองค์กรอัจฉริยะมีการใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีในการบริหารข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร

10. การสร้างนวัตกรรม จากผลการวิจัยพบว่า เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จขององค์กรอัจฉริยะที่จะต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับควรประยุกต์การบริหารให้เข้ากับนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่ออำนวยความสะดวกการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าและมีแนวการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับธัญญา เลหาศิริวงศ์ (สัมภาษณ์, 16 ธันวาคม 2552) กล่าวว่า ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับสามารถทำงานให้เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้ ส่งผลต่อพัฒนาทั้งตัวบุคลากรและองค์กรด้วย

4.3 มิติที่ 3 การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร

คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะมาบูรณาการกับองค์ประกอบในการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ด้านที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management)

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของกองทัพไปในทิศทางเดียวกัน ก้าวไปสู่ความสำเร็จที่มีจุดหมายเดียวกัน การกำหนดค่านิยมความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานให้เป็นเป้าประสงค์จริง โดยกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นวิธีปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่แผนงานและโครงการที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนระยะเวลาที่มีส่วนร่วมกันพิจารณา และรับรู้ในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549) และสุเทพ เชาวลิต (2548) ที่พบว่า ผู้นำควรดำเนินการในการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญอย่างมาก ที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุความสำเร็จภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่น หรือกลุ่มคนเพื่อให้เขาเหล่านั้นดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล (Transformational leader) เน้นการปฏิบัติและพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้านที่ 2 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management)

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสอนและการพัฒนานักเรียนทหารให้มีความสามารถในการใช้ ICT นอกจากนี้การใช้ ICT ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อกำหนดโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่จำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านวัฒนธรรมและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ที่ว่าการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องบรรลุเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประกอบได้ด้วย 3 ปัจจัย 1) บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน ต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทางองค์กรจัดทำให้ในการปฏิบัติงานจริง 2) ผู้บริหารทุกระดับต้องให้การสนับสนุนในการอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีตลอดเวลา เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ 3) มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา

ด้านที่ 3 การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management)

จากผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ ไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์ (สัมภาษณ์, 4 มีนาคม 2553) และ ฮาลัพ (Halap, 2000) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับ สุชาติ ตันธนะเดชา (สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2553) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร ควรเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุค ICT ที่สามารถตอบสนองการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง เช่น การประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียม เป็นต้น จากข้อคิดเห็นดังกล่าว เป็นการสะท้อนถึงความสำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรอัจฉริยะ

ด้านที่ 4 การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management)

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาค้นคว้าหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด เช่น การจัดการเรียนการสอนนอกห้องเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ สมประสงค์ บุญยะชัย (สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2552) ที่กล่าวว่า การบริหารนวัตกรรมในโรงเรียนเหล่าทัพต้องสร้างทัศนคติที่มุ่งเน้นการส่งเสริมในการวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรบินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2008) ที่เห็นว่า แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมเป็นความสามารถในการประสานความคิดหลายๆ ความคิดไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เป็นกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้าบริการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมา การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ใช้ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative Environment) ในองค์กรเป็น (Inputs) ผ่านเข้าไปในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมอย่างสร้างสรรค์ (Creative Environment)

ด้านที่ 5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change)

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้บุคลากรมีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น

การเปิดหลักสูตรปริญญาโท การอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัย การนำร่อง ทั้งยังสามารถใช้องค์ความรู้ และเครื่องมือบางชนิดในการรักษาความมั่นคงซึ่งสอดคล้องกับพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2552) และ กฤติกา คงสมพงษ์ (สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552) ที่เห็นว่าโรงเรียนเหล่าทัพควรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีภารกิจให้ความรู้ทางวิทยาการทหารแก่บุคคลพลเรือนรวมทั้งข้าราชการของกองทัพและสอดคล้องกับขีดแดนมานลักกา (Sydänmaanlakka, 2002) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรอัจฉริยะคือความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและเริ่มใหม่ ถึงแม้ว่าจะยังไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแบบทันทีทันใดก็ตาม

ด้านที่ 6 พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management)

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กร เป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต ดังนั้นโรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ราชอาณาจักรกัมพูชาและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เข้าศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2553) ที่เห็นควรให้มีการสร้างภาคีเครือข่ายด้านอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งโรงเรียนเหล่าทัพทั้งต่างประเทศและเพื่อนบ้าน จะทำให้เกิดความร่วมมือแลกเปลี่ยน จัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารวิชาการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สอาดจิต เพ็ชรมีศรี (2551) สรุปได้ว่าการที่จะทำให้เครือข่ายมีความยั่งยืนและประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วยการมีพันธสัญญาที่หนักแน่นระหว่างกัน การมีความสัมพันธ์และมิตรภาพที่ใกล้ชิดกันระหว่างสมาชิก

4.4 มิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหารด้านการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพจะต้องตระหนักในการคิดริเริ่มและสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลง และทำการเปลี่ยนแปลงและกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยประเมินปัจจัยการบริหาร คือ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ แนวทางการบริหาร และเทคโนโลยี ที่จะประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ จากนั้นให้แต่งตั้งคณะผู้บริหารทุกระดับที่มีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้และ

ความสามารถ มีภาวะความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถรู้จักนำตนเอง และกำหนดกลยุทธ์และวิธีการที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยสนับสนุนหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของโรงเรียนเหล่าทัพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแอนเดอร์สันและแอนเดอร์สัน (Anderson and Anderson, 2001) ที่ว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง ควรจะต้องเริ่มจากการที่ผู้นำเตรียมการเปลี่ยนแปลง และกำหนดทีมงานที่เป็นมืออาชีพในการนำไปสู่กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอีกทั้งยังสอดคล้องกับนาซาบีและซาฟาร์ปัวร์ (Nasabi and Safarpour, 2009) ที่เห็นว่าผู้นำองค์กรจะต้องริเริ่มการนำองค์กรไปสู่ความมีอัจฉริยะโดยขับเคลื่อนจากวิธีที่ง่ายทำให้บุคลากรเข้าใจความสำคัญแล้วผู้ชั้นตอนต่อไปที่จะร่วมมือปฏิบัติไปสู่เป้าหมายความเป็นองค์กรอัจฉริยะโดยการให้เสริมอำนาจในการคิด

ทั้ง 4 มิติดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหารซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนเหล่าทัพและนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ มี DNA 6 ประการ (6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (2) Speed หมายถึงปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับทุกนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) มีการตระหนักรู้เพื่อการจัดการความรู้ในการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ ดังนั้นในการเสริมสร้างอัตลักษณ์ทั้ง 6 ประการ ตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาเชิงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ทฤษฎีที่มีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพควรนำมาประยุกต์ใช้คือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968) แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors เป็นส่วนประกอบของสิ่งแวดล้อมของนโยบายองค์กร การบริหารงาน เงินเดือน การตรวจการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเงื่อนไขการทำงาน ถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังของคนทำงานจะทำให้รู้สึกไม่พอใจและ (2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) จะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานจนถึงความต้องการเจริญเติบโตในงานและพัฒนาจิตใจ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพทั้งสามเหล่าทัพและโรงเรียนนายเรือ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพ

จากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” พบว่าการที่จะทำให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรอัจฉริยะได้นั้น ควรมีการจัดการทั้งองค์การกายภาพ รวมทั้งเป็นการจัดกระทำตามวัฒนธรรมองค์การที่เป็นระเบียบวินัย/ปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ผู้นำองค์กร บุคลากรทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยี การเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวก งบประมาณ โครงสร้างองค์กร อัตลักษณ์ของโรงเรียนเหล่าทัพ และ รูปแบบการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 ผู้นำองค์กร

ผู้นำองค์กรเป็นกลไกขับเคลื่อน และปัจจัยความสำเร็จต่อการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ดังนั้นควรคัดสรรและ/หรือแต่งตั้งผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) และ มีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking)

1.2 บุคลากรทางการศึกษา

1.2.1 การพัฒนาบุคลากรควรประกอบด้วย (1) ผู้บริหารหรือบุคลากรด้านบริหารจัดการที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ม่งานที่มีประสิทธิภาพ และมีความรอบรู้ด้านการบริหารการศึกษา (Education Administration) (2) อาจารย์หรือบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาต่างๆ และ (3) นายทหารปกครองหรือบุคลากรด้านการฝึกอบรมมีคุณลักษณะทหารที่เป็นผู้นำที่ดีเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนทหารได้

1.2.2 บุคลากรทางด้านการสอนคืออาจารย์และนายทหารปกครองควรเป็นผู้ซึ่งมีความรู้จริง มีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาการต่อนักเรียนทหารได้อย่างดีเยี่ยม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ใจกว้างเปิดรับต่อแนวคิดใหม่ เป็นผู้ใฝ่หาความรู้อยู่เสมออย่างสม่ำเสมอ ในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีสัมมาทิสฺสู สามารถเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียนทหารได้ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้บุคลากรดังกล่าวจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ด้านเสียสละ รักชาติ เพื่อปลูกฝังให้กับนักเรียนทหาร

1.2.3 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ควรมีการสร้างความเข้าใจในวิธีการและยอมรับในแนวความคิดใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กร

1.2.4 การพัฒนาตนเองนั้นควรเป็นการพัฒนาทางด้านจิตใจด้วยซึ่งมาจากการอบรมสติและจิตตามแนวศาสนาพุทธ ความเป็นอัจฉริยะจะเกิดขึ้นได้จริงนั้นมาจากสติที่พัฒนาตามแนวสติปัฏฐาน 4 (การเจริญสติ) ซึ่งจะส่งเสริมสติปัญญาทางโลกควบคู่ไปด้วย ควรมีการจัดการอบรมให้นำสนใจสำหรับบุคลากรของโรงเรียนเหล่าทัพและนักเรียนทหารอย่างต่อเนื่อง โดยเชิญวิทยากรที่เป็นผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบมาบรรยายอบรม

1.2.5 ตำแหน่งอาจารย์ประจำควรมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจนเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ

1.2.6 ควรมีการส่งเสริมอบรมพัฒนาองค์ความรู้ของอาจารย์ โดยการให้ทุนอาจารย์ไปศึกษาเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ เช่น การเรียนต่อระดับปริญญาเอก เป็นต้น และสนับสนุนให้อาจารย์ทำผลงานทางวิชาการเพื่อจะได้ก้าวไปสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อย่างมีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

1.2.7 ควรจัดหาผู้มีประสบการณ์หรืออาจารย์จากสถาบันการศึกษาอื่นที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างออกไปมาเป็นอาจารย์พิเศษนอกเหนือจากอาจารย์ประจำที่เป็นทหาร ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้นักเรียนทหารมีความรู้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกับสถาบันอื่นๆ ให้มากยิ่งขึ้น

1.3 นวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.3.1 ส่งเสริมการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทันต่อเทคโนโลยีปัจจุบัน ด้วยแหล่งข้อมูลที่สามารถหาได้จากอินเทอร์เน็ต (Internet) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-library) ฯลฯ ทำให้บุคลากรสามารถเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อสถานการณ์โลก โดยแทบไม่มีข้อจำกัดด้านแหล่งข้อมูล

1.3.2 ควรเป็นองค์กรที่มีเครือข่าย (Network) ที่ครอบคลุมเป็นสากลสามารถทำงานร่วมกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนภายในและภายนอกประเทศในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกันได้อย่างคล่องตัว ควรมีการสนับสนุนความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันในประเทศและต่างประเทศมีการใช้ห้องทดลองและการทำวิจัยร่วมกัน การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และการสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้นโดยจัดตั้งศูนย์

ประสานงานทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติที่ร่วมกันระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.3.3 ควรสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยให้การสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง และให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการทำวิจัย เป็นต้น

1.3.4 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียนเหล่าทัพ เกี่ยวกับระบบโครงสร้างสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารของทั้งสามเหล่าทัพ ควรจัดหางบประมาณสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ อย่างไรก็ตามการลงทุนจะเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นลำดับขั้น โดยกำหนดแผนจัดหาระบบเครื่องมือ อุปกรณ์ และกำหนดอัตราบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงรุก โดยกำหนดอัตรากำลังพลรับผิดชอบในการดูแลระบบหรือสรรหาจากบุคคลพลเรือน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนเหล่าทัพ และสามารถใช้นักเรียนภายนอก (Outsource) มาดำเนินการ

1.4 การเรียนการสอนและสิ่งอำนวยความสะดวก

1.4.1 องค์กรอัจฉริยะมีลักษณะเฉพาะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเหล่าทัพซึ่งเป็นสถาบันการศึกษา ด้านความมั่นคงของชาติ ควรจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ (Military Excellent Academic Center) ที่มีความพร้อมในการให้องค์ความรู้ทุกแขนงที่สำคัญต่อบุคลากร โดยมีความพร้อมด้านสถานที่ อุปกรณ์การศึกษา เครื่องมือ คอมพิวเตอร์และ ห้องทดลอง (Laboratory) ที่ทันสมัย

1.4.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนและนักเรียนทหาร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ควรให้มีการวัดและประเมินผลในการเรียนการสอน รวมทั้งมีการประเมินผู้สอน มีการทำรายงานผลประเมิน และนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน

1.4.3 ควรมีคลังปัญญา (Think Tank) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิทยาการทหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อเป็นหน่วยงานที่ตรวจสอบอนาคตภาพของโรงเรียนเหล่าทัพเกี่ยวกับวิทยาการทหาร คุณลักษณะนักเรียนทหารในทศวรรษหน้า เพื่อให้สามารถปรับให้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

1.5 งบประมาณ

โรงเรียนเหล่าทัพขาดงบประมาณในการสนับสนุนในการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุนด้านต่างๆ กองทัพอากาศจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาองค์บุคคลด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาคณาจารย์โรงเรียนเหล่าทัพและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

1.6 โครงสร้างองค์กร

โรงเรียนเหล่าทัพควรจัดตั้งกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ในโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาของผู้บริหาร บุคลากร ทางการศึกษาและบุคลากรทั่วไปให้ได้รับการศึกษาอบรมตามสายวิทยาการอย่างต่อเนื่อง

1.7 อัตลักษณ์ของบุคลากรโรงเรียนเหล่าทัพและนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ที่เรียกว่า DNA 6 ประการ (6S) คือ (1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมอุดมการณ์รักชาติ (2) Speed หมายถึงปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง (3) Skill ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันกับนวัตกรรม (Innovative Skill) (4) Synchronized ปรับและประสานวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร (5) Sustainable ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง (6) Sign (Warning Sign) มีการตระหนักรู้เชิงรุกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทุกรูปแบบ ในการสร้างอัตลักษณ์ทั้ง 6 ประการดังกล่าว โรงเรียนเหล่าทัพควรดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอัตลักษณ์ดังกล่าวของผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา บุคลากรทั่วไป และนักเรียนทหาร ในทศวรรษหน้า โดยเสนอกองทัพเป็นระดับนโยบายในการพัฒนาเชิงรุกสำหรับหน่วยการศึกษา โดยเริ่มโรงเรียนเหล่าทัพเป็นการนำร่องและดำเนินการในสถานศึกษาต่างๆ ของกองทัพต่อไป

1.8 รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะที่ได้จากงานวิจัยเป็นรูปแบบกลาง กรณีที่โรงเรียนเหล่าทัพจะนำรูปแบบการบริหารจัดการฯ ไปใช้ ต้องนำไปพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียนเหล่าทัพ รวมทั้งควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนเหล่าทัพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนนายเรือ

2.1 ในการพัฒนาโรงเรียนนายเรือสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ควรกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับกองทัพเรือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องภายในระยะเวลา 10 ปี โดยผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือสามารถสานต่อนโยบายและการปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายเรือ นอกจากนี้ส่งผลต่อขวัญกำลังใจและการสร้างพลังอำนาจให้แก่ข้าราชการสังกัดหน่วยการศึกษา ทำให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด

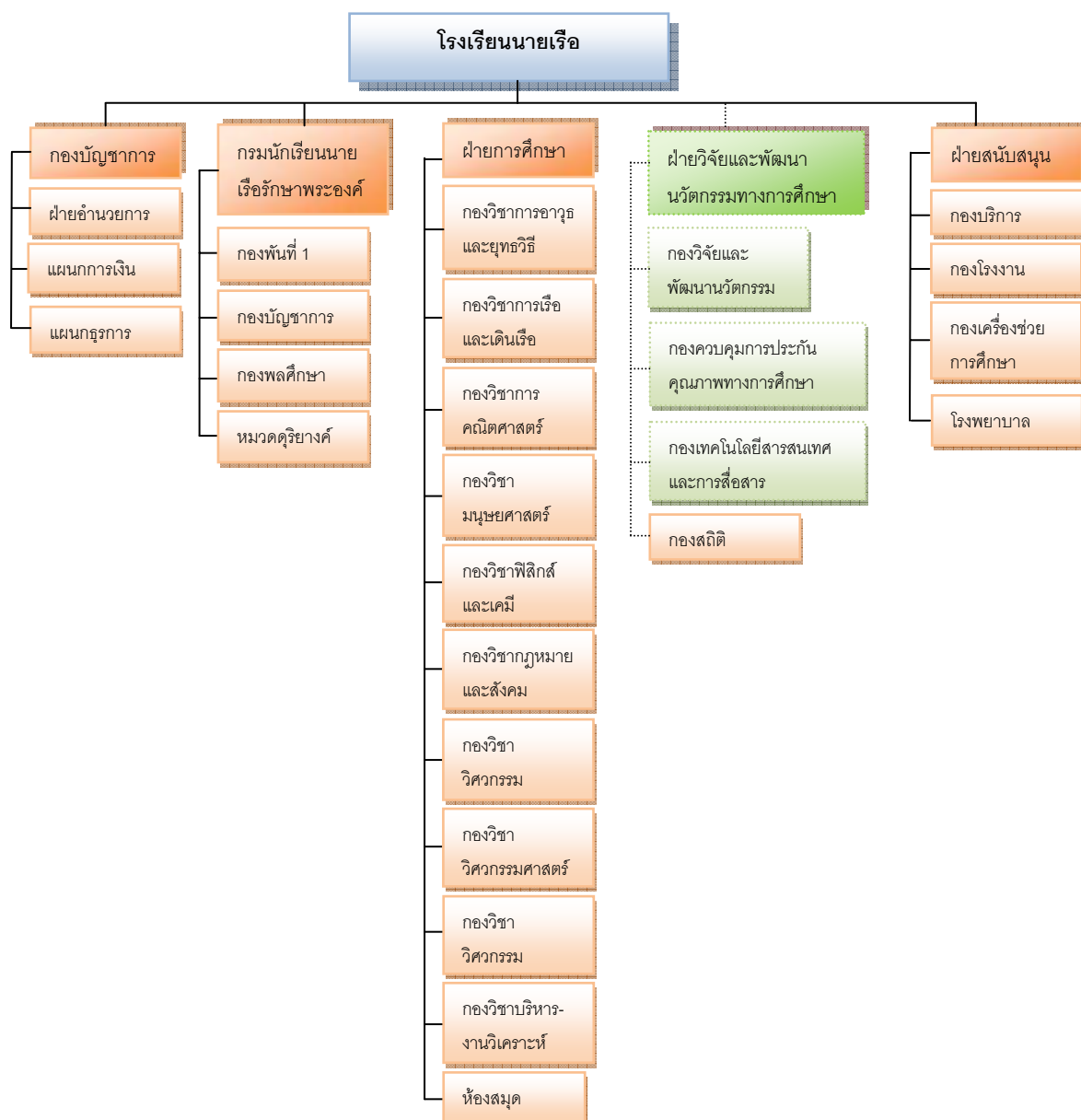
2.2 โครงสร้างการจัดองค์กรของโรงเรียนนายเรือ ตามผลการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนามีความสำคัญเป็นอันดับแรก ทำให้สะท้อนถึงแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะ ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานในเรื่องการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและหลักสูตรเป็นหน่วยงานใหม่ นอกเหนือจากหน่วยงานที่ดำเนินงานอยู่แล้ว อันประกอบด้วย งานฝ่ายอำนวยการและการตัดสินใจของผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือ หน่วยงานที่ดูแลและปกครองบังคับบัญชานักเรียนทหาร หน่วยงานที่จัดการศึกษาภาควิชาการทั้งในด้านอุดมศึกษาและวิทยาการทางทหาร รวมทั้งมีทีมงานที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กองวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล วางแผน อำนวยการ ประสานงานการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับการ วิจัยทางการศึกษาและพัฒนาการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์ เรียบเรียงงานด้านวิชาการ นวัตกรรมทางการศึกษา และนวัตกรรมทางวิทยาการทหาร

2. กองควบคุมการประกันคุณภาพทางการศึกษา มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล การดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ตรวจสอบและประเมินคุณภาพ การศึกษาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบและประเมินจากภายนอก

3. กองเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีหน้าที่รวบรวมข้อมูลด้าน การศึกษาทางวิทยาการต่างๆ ของทหารทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล และพัฒนาระบบจัดเก็บให้ทันสมัยในรูปแบบจริง (Real Time)

โดยมีการจัดโครงสร้างของหน่วย ตามภาพที่ 32 ตัวอย่างการจัดโครงสร้าง องค์กรของโรงเรียนนายเรือ มีดังนี้



**ภาพที่ 32 ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนนายเรือ
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

จากผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยคุณลักษณะผู้นำอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับผู้นำทหารใน ทศวรรษหน้า
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะไปใช้

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับดัชนี (Key Indicators) ของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

4. ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างเป็นองค์กรอัจฉริยะอย่างต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาอื่นๆ เช่น สถานศึกษาเฉพาะทาง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเหล่าทัพ กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น และในหน่วยงาน หรือคณะวิชาอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับที่มีความต้องการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างยั่งยืน

5. ควรมีการวิจัยการพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการ/เครือข่ายด้านวิทยาการทหารระหว่างโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ หรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดการศึกษาทางทหารของต่างประเทศ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- การสัมมนา KM เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/vlog/beyondkm/101233> และ <http://www.e-apic.com> [2550, สิงหาคม 11]
- กฤติกา คงสมพงษ์. อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 4 สิงหาคม 2552.
- กิตติยา สีอ่อน. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในกลุ่มสำหรับกลุ่มสาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาการวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. กรรมการผู้จัดการ บริษัท โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด. สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2552.
- เกรียงไกร อนันตศานต์. ผู้นำทหารในศตวรรษที่ 21 [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://www.navy.mi.th/navic/document/890401b.html> [2554, กุมภาพันธ์ 22]
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. องค์กรนวัตกรรม [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5022 [2554, กุมภาพันธ์ 22]
- ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ. ประธานที่ปรึกษาบริษัทโนเลดจัน เมเนจันเมนท์โปรเฟสชันนอล เซ็นเตอร์ เอเชีย. สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2551.
- ชนิษฐา ทรงจักรแก้ว. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- คำรณ พิสนธ์ยุทธการ. การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหารของกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2548.
- คมศร วงษ์รักษา. การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับ ความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

จรัส สุวรรณเวลา. การสัมมนาวิชาการเรื่อง ก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะ [ซีดีรอม]. กรุงเทพมหานคร:

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2548.

จิรพัฒน์ จันทน์เจ็ดศักดิ์. ผู้จัดการธุรกิจบริการ บริษัทโนเกีย (ประเทศไทย) จำกัด. สัมภาษณ์,

12 กรกฎาคม 2552

จุมพล พลภูทิวสิน. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ในผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาจาก

งานวิจัย. ฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ชัยศึก เกตุทัต. การนำเสนอโครงสร้างระบบอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์

ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2542.

ชาญชัย ยศสุนทร. ผู้บังคับการกรมนักเรียนนายร้อยรักษาพระองค์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

กองทัพบก. สัมภาษณ์, 5 กันยายน 2552.

ณรงค์ชัย ศิริรัตน์มานะวงศ์. ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.

สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2552.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.

ไทรรัตน์ ฉัตรแก้ว. ประธานนอลลิคซ์ เมเนจ്മেন্ট โปรเฟสชั่นนอล เซ็นเตอร์ เอเชียบริษัท.

สัมภาษณ์, 6 มีนาคม 2551.

ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง. รูปแบบและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนนายเรืออากาศสู่การเป็น

Smart Academy: เอกสารวิจัย. ภาควิชาสังคมศาสตร์ กองการศึกษาโรงเรียน

นายเรืออากาศ กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ, 2550.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์อักษร, 2546.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพมหานคร: แชนด์ โฟร์ พรินติ้ง, 2548.

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: <http://www.thaiedresearch.org.th>

[2551, สิงหาคม 16]

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

ธันวา เลาหศิริวงศ์. กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไอบีเอ็ม ประเทศไทย. สัมภาษณ์,

1 ตุลาคม 2552.

นรนิติ เศรษฐบุตร. ลักษณะเด่นขององค์กรทหารไทย [ออนไลน์]. 2523. แหล่งที่มา:

<http://portal.in.th/peace-strategy/pages/4768/> [2554, กุมภาพันธ์ 22]

- นิสดารก์ เวชยานนท์. Competency-Based Approach. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549.
- บุญเกียรติ โชควัฒนา. รองประธานกรรมการบริษัท ไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน).
สัมภาษณ์, 15 กันยายน 2552.
- ปรอง กองทรัพย์โต. ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพบริษัทสเปนชั้นไทยแลนด์ ลิมิเตด ประเทศไทย.
สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2551.
- ประพันธ์ ผาสุกยี่ด. Intelligent Organization องค์กรัจฉริยะคืออะไร [ออนไลน์]. 2547.
แหล่งที่มา: <http://gogokonw.or/blog/beyoe> [2550, กรกฎาคม 2]
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ตะวัน, 2549.
- ผลิน ภูเจริญ. วัฒนธรรมองค์กร [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: <http://thai.news.prd.go.th/management/25.html> [2551, สิงหาคม 9]
- พจนา ผือก่อง. เจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ. สัมภาษณ์, 6 พฤษภาคม 2551.
- พรชัย ลิขิตน้อยธรรม. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส. พรีเมียม เอ้าส์, 2545.
- พรพิมล หารษาภิรมย์โชค. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) 2545 พร้อมกฎกระทรวง
ที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545”. ราชกิจจานุเบกษา
เล่มที่ 116 ตอนที่ 14 ก. กรุงเทพมหานคร: ชวนพิมพ์.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. อาจารย์ประจำภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2552.
- พหล สง่าเนตร. กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการระบบการฝึกศึกษาของกองทัพบก
[ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://www.rta.mi.th/data/writicle/100349.htm>
[2550, ตุลาคม 11]
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. การพัฒนากระบวนกรบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดกร
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีสึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2552.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. หลักการและพื้นฐานอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร. การบริหารเชิงคุณภาพ [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: <http://www.msit2005.mut.ac.th> [2551, มกราคม 16]
- ไมเคิล อาร์มสตรอง. การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. แปลโดย อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2543.
- ราชบัณฑิตสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์.
- โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า. วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน และพันธกิจของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.crma.ac.th> [2551, มกราคม 8]
- โรงเรียนนายเรือ. วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน และพันธกิจของโรงเรียนนายเรือ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.rtna.ac.th> [2547, กันยายน 20]
- โรงเรียนนายเรืออากาศ. วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน และพันธกิจของโรงเรียนเรืออากาศ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.rtafa.ac.th> [2551, มกราคม 8]
- วัลลภ เกิดผล. รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด. สัมภาษณ์, 18 มกราคม 2553.
- วิจารณ์ พานิช. องค์การจัดการและการเรียนรู้ [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://www.kmi.or.th> [2553, พฤษภาคม 9]
- วิเชียร เอมประเสริฐสุข. ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2552.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหารการจัดการการบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: <http://www.wiruch.com> [2550, ตุลาคม 11]
- วิโรจน์ สารัตนะ. การวิจัยเชิงอนาคต [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org.th> [2551, สิงหาคม 16]
- วีรภูธ มาฆะศิริานนท์. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2541.

- ศรีสุภา พิทักษ์วรรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์กรแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ศิริชัย กาญจนวลี. สถิติประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ศิริชัย กาญจนวลี. สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550
- ศิริชัย กาญจนวลี. ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550 ข
- สมประสงค์ บุญยะชัย. กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2552.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. สร้างนวัตกรรมเป็นวัฒนธรรมองค์กร [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: <http://www.budmgt.com/topics/top02/inno-culture.html> [2548, กรกฎาคม 10]
- สอาดจิต เพ็ชรมีศรี. การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการบริหารงานวิชาการตามแนวคิดการจัดการ ความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็น ผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัดการพิมพ์, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2550-2565), 2550.
- สุชาติ ตันธนะเดชา. อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาคนโยบายการจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 9 กุมภาพันธ์ 2551.
- สุเทพ เชาวลิต. การจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2548.
- สุธรรม อารีกุล. รายงานการวิจัยเชิงเอกสารเรื่อง รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2543.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. พระนครศรีอยุธยา: เทียนวัฒนา, 2545.

- สุภางศ์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- สุรพงษ์ ศุภจรรยา. นักธุรกิจบริษัทเอ็นโอเค พรินซ์ตัน คอมพิวเตอร์เนต. สัมภาษณ์, 10 ตุลาคม 2551.
- สุริยะ พรสุริยะ. หัวหน้าฝ่ายศึกษาโรงเรียนนายเรือ กองทัพเรือ. สัมภาษณ์, 9 พฤศจิกายน 2553.
- สุวดี ทวีบุตร. การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเดลฟายแบบเดิมและเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. โลกพลิกโฉมจะแบ่งอย่างไรในทุนนิยมยุคใหม่. ประชาชาติธุรกิจ (18-21 ตุลาคม 2550)
- สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. การสัมมนาวิชาการเรื่อง ก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะ [ซีดีรอม]. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 2548.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 12 พฤษภาคม 2552.
- อำพล จินดาวัฒน์ และคนอื่นๆ. รายงานการวิจัยเรื่อง โครงการร่างกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ: การศึกษาเฉพาะกิจเฉพาะกลุ่ม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อุไรพรรณ เจนวานิชยานนท์. การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ภาษาอังกฤษ

- Adomaitienė, R., and Ruževičius., aq. Organizacijųvadyba. Sisteminiatyrimai.
- Albrecht, K. The Power of Minds at Work:Organizational Intelligence in Action. New York: Amacom, 2003.
- Anderson, D., and Anderson, L.A. Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.

- Ausbildung and Bord. Schulorganisation [Online]. 2007. Available from: <http://treff.bundeswehr.de/C1256FC400421173/CurrentBaseLink/W26LSM7E898INFODE> [2007, September 28]
- Australia Defence Force Academy. Australia Defence Force Academy: ADFA [Online]. 2010. Available from: <http://www.defence.gov.au/adfa/> [2010, September 18]
- Barnzrd, C.I. Information Organization and Their Relation to Formal Organization. Classics of Organizational Behavior. Illinois: Moore Publishing, 1938.
- Bennet, A., and Bennet, D. The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management. In Holsapple, C. W. (ed.), Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters. Heidelberg, Germany: Springer Verlag, pp. 440-454. 2003.
- Boje, D.M., and Prieto, L. What Is Postmodern [Online]. 2001. Available from: <http://www.horsesenseatwork.com/psl/pages/postmoderndefined.html> [2007, September 18]
- Borgatti, P.S., and Pacey, C.F. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology [Online]. 2003. Available from: <http://www.scribd.com/doc/2530469/Borgatti-S-Foster-P-2003-The-network-paradigm-in-organizational-research-A-review-and-typology> [2007, September 20]
- Bothwell, L. The Art of Leadership: Skill Building Techniques That Produce Results. New York: PrenticeHall. 1983.
- Burrhus, F.S. The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis. New York: Appleton-Century-Crofts. 1983.
- Certo, S.C., Peter. Strategic Management: Concept and Cased. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Choo, C.W. Informational Management for the Intelligent Organization [Online]. 1995. Available from: <http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/dlc95.html> [2007, September 9]
- Coon, D. Essentials of Psychology: Exploration and Application. 6th ed. St.Paul / Minneapolis: West, 1994.

- Cota, Susan A.A. Critical Analysis of Metaphor in the Implementation of Shared Governance in Two Selected California Community College Districts. Doctoral Dissertation University of California ,1993.
- David, C.M. The Achieving Society. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- DiGiacomo, J. Implementing Knowledge Management as a Strategic Initiative [Online]. 2003. Available from: <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?AD=ADA420493&Location=-U2&doc=GetTRDoc.pdf> [2011, February 21]
- Douglas, M. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw – Hill, 1960.
- Drucker, P.F. The Discipline of Innovation [Online]. 1985. Available from: <http://www.scribd.com/doc/45500576/Peter-Drucker-Creativity-The-Discipline-of-Innovation> [2011, February 22]
- Eisner, E. Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. In Feldman, R.S., Journal of Aesthetic Education, 4thed. New York: McGraw-Hill,1996.
- Gardner, H.M. Intelligences Theory [Online]. 1983. Available from: <http://www.businessballs.com/howardgardnermultipleintelligences.htm> [2011, February 21]
- Garvin, D.A. Building a learning organization. Harvard Business Review 71(4): 78-91.
- Gerras, J.S. The Army as a Learning Organization [Online]. 2002. Available from: <http://www.stormingmedia.us/45/4574/A457404.html> [2011, February 21]
- Hatch, M.J. Organization Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.
- Heindl, D.J. Innovation Infrastructure [Online]. 2008. Available from: http://www.innovationtools.com/PDF/Innovation_Infrastructure_Heindl.pdf [2011, February 22]
- Inga, S. and Bronius, N. The Intelligent University's Conceptual Model [Online]. 2008. Available from: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/59/1392-2758-2008-4-59-53.pdf> [2009, March 28]

- Inga, S. and Rūta, Č. Processes of University Organizational Intelligence: Empirical Research [Online]. 2008. Available from: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/60/1392-2758-2008-5-60-065.pdf> [2011, February 21]
- Ivancevich, J.M., et al. Management: Principles and Functions. 4th ed. Boston MA: Irwin, 1989.
- John, P. K. Educational Research, Methodology and Measurement. New York: Pergamon Press, 1998.
- Kast, F.E., and Rosenzweig, J.E. Organization and Management: A System Approach. Tokyo, Japan: McGraw-Hill Kogakuha, 1974.
- Knut, B. Intelligent Company, Evolutionary Development [Online]. Available from: <http://www.thejakartapost.com/news/2008/06/25/intelligent-company-evolutionary-development.html> [2008, June 25]
- Linstone and Turoff. The Delphi Method Technique and Applications. MA: Addison-Wesley, 1975.
- Macgilchrist, B. Leading the Intelligent School [Online]. Available from: <http://proflearn.janison.com/TPPP/wot02/pdfs/leadintelschool.pdf> [2011, February 21]
- Marquardt, M.J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. Palo Alto: Davies-Black, 2002.
- Mintzberg, H. The Structuring of Organization. New Jersey: Englewood, 1979.
- Moore, J.I. Writers on Strategy and Strategic Management. London: Penguin, 2001.
- Muchinshky, P.M. Physiology Applied to Work: And Introduction to Industrial And Organizational Physiology. 7th ed. Denver: Thomson Wasworth, 2003.
- Murry, J.W., and Hammons, J.O. Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. The Review of Higher Education 18 (4): 423-436.
- Nasabi, N.A., and Safarpour, A.R. Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008. [Online]. 2008. Available from: <http://www.insipub.com/ajbas/2009/3492-3499.pdf> [2010, September 22]

- Nonaka, I., and Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company. London: Oxford University Press, 1995.
- Ouchi, W.G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley: Massachusetts, 1981.
- Pamel, S.L., Stephen, H.G. and Patricia M.F. Management Challenges in the 21st Century. 3rd ed. Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- Pinchot, G., and Pinchot, E. The Intelligent Organization. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Prijemerean, M., and Vasilache, S. A University's Organizational Intelligence. Netherlands: IC-Congress INHOLLAND University of professional education, 2007.
- Rand, D.L., and Robert C.B. Strength, Weaknesses, Opportunities and Threat. The United States Naval War College, National Security Decision Making Department, 2004.
- Reeve, J. Motivating Others: Nurturing Inner Motivational Resources. Boston: Allyn and Bacon, 1996.
- Robbin, S.P. Organization Behavior, Eleventh Edition. San Diego University: Pearson Prentice Hall. , 2005.
- Robbin, S.P., and Coulter, M. Management. New Jersey: McGraw-Hill, 1999.
- Robbins, S.P., and Coulter M. Organizational Behavior. In Wiratsanguan-wongwan (ed.) การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. 4th ed. Bangkok: Se-education Center, 2009.
- Robert, H. Senior Vice President Human Resources for the Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited (HSBC). Interview, 30 September 2009.
- Schwaninger, M. Intelligent Organizations Powerful Models for Systemic Management. Germany: Springer Berlin, 2006.
- Scott, W.R. Organizations: Rational, Natural and Open System. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- Senge, P.M. The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.
- Stephen, G.J. The Army as a Learning Organization. PA: U.S. Army War College, 2002.

- Stephen, P.R. Organization Theory Structure, Design, and Applications. New Jersey: PrenticeHall, 1993.
- Sydänmaanlakka, P. An Intelligent Organization. United Kingdom: Capstone, 2002.
- The Royal Military College. The Royal Military College Duntroon [Online]. Available from: <http://www.defence.gov.au/army/rmc/Main/Main-Page.html> [2007, September 20]
- Tiwana, A. The Knowledge Management Toolkit. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- United States Air Force Academy. United States Air Force Academy [Online]. Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Air_Force_Academy [2007, December 2]
- United State Military Academy. United State Military Academy: West Point [Online]. 2007. Available from: <http://bl116.mail.live.com/mail/ReadMessageLight> [2007, December 2]
- United States Naval Academy. United States Naval Academy [Online]. Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Air_Naval_Academy [2007, December 2]
- Webster, S. Twentieth Century Dictionary of the English Language unAbridged. 2nd ed. New York: Smithmark Reference, 1986.
- William, E.H. Organization Intelligence: What is it, and how can managers use it? [Online]. 2008. Available from: <http://www.strategy-business.com/article/12644?gko=4a546> [2011, March 23]
- Withkin, B.R. Assessing Needs in Educational and Social Programs. San Francisco, CA: Jossey – Bass Publishers, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเหล่าทัพที่ให้สัมภาษณ์

รายนามนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

รายชื่อผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชนที่ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบ

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 13 ท่าน

- | | |
|---|---|
| 1.1 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม | |
| 1.1.1 รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุขชีวะ | รองคณบดีฝ่ายบริหาร
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 1.1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ | รองคณบดีฝ่ายแผน งบประมาณและ
ประกันคุณภาพ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 1.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ | ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 1.1.4 พลตรี บัญชา สิทธิวรยศ | รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก (1) |
| 1.1.5 พลตรี เด่นชัย เซวงโชติ | รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบก (2) |
| 1.1.6 นาวาเอก พัลลภ ทองระอา | รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ |
| 1.1.7 นาวาอากาศเอก ปรีชา แถบรัตน์ | รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ |
| 1.2 รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ | |
| 1.2.1 พลเรือตรี พลเดช เจริญพูล | ผู้ช่วยเจ้ากรมยุทธการทหาร |
| 1.2.2 พลตรี สุทัศน์ กาญจนนันทกุล | ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการ
ทหารบก |
| 1.2.3 นาวาเอก พัลลภ ทองระอา | รองเจ้ากรมกำลังพลทหารเรือ |
| 1.2.4 นาวาอากาศเอก ปรีชา แถบรัตน์ | รองเจ้ากรมกำลังพลทหารอากาศ |
| 1.2.5 นาวาเอก ดร. นเรศ เพ็ชรนิน | โรงเรียนนายเรือ |
| 2. ผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ จำนวน 3 ท่าน | |
| 2.1.1 พลโท วรวิทย์ พรรณสมัย | ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อย
พระจุลจอมเกล้า |
| 2.1.2 พลเรือโท สุรศักดิ์ แก้วแกมทอง | ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือ |
| 2.1.3 พลอากาศโท เพทาย อุดมศักดิ์ | ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ |

3. รายชื่อนายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ จำนวน 18 ท่าน

3.1 กองทัพบก

- 3.1.1 พันตรี พลพต รัตนอนันต์
- 3.1.2 ร้อยโท กสิณ ยศเสถียร
- 3.1.3 ร้อยโท สาสีช บังเกิด
- 3.1.4 ร้อยตรี พงศกร แก้วกรเมือง
- 3.1.5 ร้อยตรี นิติภัทร ดวงจินดา
- 3.1.6 ร้อยตรี คมกฤษ คุชรักษา

3.2 กองทัพเรือ

- 3.2.1 เรือโท อำนาจ เขียมสะอาด
- 3.2.2 เรือโท เอกพัฒน์ วัฒนภรณ์ชัย
- 3.2.3 เรือโท พรพฤษ์ ฤกษ์งามสง่า
- 3.2.4 เรือโท ราชนาวินทร์ แป้นทอง
- 3.2.5 เรือตรี กนก บุนนาค
- 3.2.6 เรือตรี มนัสชัย พังสุวรรณรัตน์

3.3 กองทัพอากาศ

- 3.3.1 เรืออากาศเอก สมบูรณ์ พัฒนสกุลลอย
- 3.3.2 เรืออากาศโท ภูวนาท สิงห์เปลี่ยน
- 3.3.3 เรืออากาศโท เทพชัช แยมพงษ์
- 3.3.4 เรืออากาศโท ไชโย ชูหมื่นไวย
- 3.3.5 ว่าที่เรืออากาศตรี พัลลภ ชมชีพ
- 3.3.6 ว่าที่เรืออากาศตรี ปิยะวัฐ์ สุดศรี

4. รายชื่อผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน จำนวน 6 ท่าน

4.1 ดร.ปรอง กองทรัพย์โต

ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ

บริษัทสแปนชั่นไทยแลนด์ ลิมิเตจ ประเทศไทย

4.2 นายวิเชียร เอมประเสริฐสุข	ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท ไทโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด
4.3 นางสาวปฐมา จันทรักษ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไมโครซอฟท์ ไทยแลนด์ จำกัด
4.4 นายธันวา เลหาศิริวงศ์	กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไอพีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด
4.5 นายโรเบิร์ต เฮอ์เมลิน	ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายทรัพยากรบุคคล ธนาคารเอสเอสบีซี ประเทศไทย
4.6 นาย จิรพัฒน์ จันทรเจดศักดิ์	ผู้จัดการธุรกิจบริการ บริษัทโนเกีย (ประเทศไทย) จำกัด

5. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ความความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR

5.1 ผู้เชี่ยวชาญทางทหาร จำนวน 23 ท่าน

5.1.1 ผู้เชี่ยวชาญสังกัดกองทัพไทย

5.1.1.1 พลเรือโท นพดล โชครดา

5.1.2 ผู้บริหารระดับสูงกรมสวนบัญชาการ สังกัดกองทัพบก กองทัพเรือ และ กองทัพอากาศ

5.1.2.1 พลตรีสุชาติ หนองบัว

5.1.2.2 พลเรือตรี พจนา เผือกผ่อง

5.1.2.3 พลเรืออากาศตรีฤกษ์ณะ นิมวัฒนา

5.1.3 โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

5.1.3.1 พลตรี ณ์ทกร เกิดสุขผล

5.1.3.2 พลตรี พอพล มณีรินทร์

5.1.3.3 พลตรี ดนัย มีชูเวท

5.1.3.4 พันเอกชาญชัย ยศสุนทร

5.1.3.5 พันเอกสัณชัย เกิดสวัสดิ์

5.1.4 โรงเรียนนายเรือ

5.1.4.1 พลเรือตรี สุริยะ พรสุริยะะ

5.1.4.2 พลเรือตรี เขมวันต์ สงคราม

5.1.4.3 นาวาเอก จงกล มีสวัสดิ์

5.1.5 โรงเรียนนายเรืออากาศ

5.1.5.1 พลอากาศตรี วัชร มณีน้อย

5.1.5.3 พลอากาศตรี สมประสงค์ เปลี้นคง

5.1.5.4 นาวาอากาศเอก นิคม วงษ์ดรุณี

5.1.5.5 นาวาเอก แมน ศรีตะจิตต์

5.1.5.6 นาวาอากาศเอก เกตุไผท ศรีบุญญเกษ

5.1.6 คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา และนายทหารที่สำเร็จดุขปฏิบัติ จากมหาวิทยาลัยทหารต่างประเทศ

5.1.6.1 พันเอก อำนาจ รัตนานพ

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

5.1.6.2 นาวาเอก นเรศ เพ็ชรนิล

โรงเรียนนายเรือ

5.1.6.3 นาวาอากาศเอกหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง

โรงเรียนนายเรืออากาศ

5.1.6.4 นาวาโท ดร. ชลัมภ์ ไสมาภา

กองทัพเรือ

5.1.6.5 เรืออากาศเอก ดร.กริพล นิยมจันทร์

กองทัพอากาศ

5.1.4.4 ร้อยโท ดร. นคร สุวรรณธนาสาร

กองทัพบก

5.2 นักวิชาการ จำนวน 6 ท่าน

5.2.1 ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์

อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต

5.2.2 รองศาสตราจารย์ ดร. วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

5.2.3 รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง

ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยี

ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.2.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤติกา คงสมพงษ์

อาจารย์ประจำภาควิชาการตลาด

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- | | |
|---|---|
| 5.2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท
สถิรกุลเตชพานพงษ์ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5.2.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชา บุญภัทรภานต์ | คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ |

5.3 ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชน จำนวน 2 ท่าน

- | | |
|------------------------------|---|
| 5.3.1 นาย สมประสงค์ บุญยะชัย | กรรมการผู้อำนวยการ บริษัท
แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด
(มหาชน) |
| 5.3.2 ดร.บุญเกียรติ โชควัฒนา | รองประธานกรรมการ บริษัท ไอซีซี
อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) |

6. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบ จำนวน 21 ท่าน

6.1 กระทรวงกลาโหม

- | | |
|---|----------------------|
| 6.1.1 พลเอก อภิชาติ เพ็ญกิตติ | ปลัดกระทรวงกลาโหม |
| 6.1.2 พลเอก พหล สง่าเนตร | รองปลัดกระทรวงกลาโหม |
| 6.1.3 พลเรือเอก เกียรติศักดิ์ อักษรศรีกุล | รองปลัดกระทรวงกลาโหม |

6.2 กองทัพอากาศ

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 6.2.1 พลเรือเอก วัลลภ เกิดผล | รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด |
| 6.2.2 พลเอก รัชกฤต กาญจนวัฒน์ | เสนาธิการทหาร |
| 6.2.3 พลเอก ภูซงค์ รัตนวรรณ | ผู้บัญชาการสถาบันป้องกันประเทศ |

6.3 กองทัพบก

- | | |
|----------------------------|---|
| 6.3.1 พลเอก พิรุณ แฉ้วพลสง | เสนาธิการทหารบก |
| 6.3.2 พลโท มาลัย คิ้วเพียง | ผู้ช่วยเสนาธิการทหารบก |
| 6.3.3 พลโท ปริญา สมสุวรรณ | ฝ่ายกิจการพลเรือน
ผู้บัญชาการโรงเรียน
นายร้อยพระจุลจอมเกล้า |

- 6.3.4 พันเอก นิเวศน์ ฉายะกุล
ผู้บังคับการกรมนักเรียน
นายร้อยรักษาพระองค์
โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
- 6.4 กองทัพอากาศ**
- 6.4.1 พลเรือเอก รพล คำคล้าย
เสนาธิการทหารเรือ
- 6.4.2 พลเรือเอก สุรศักดิ์ แก้วแกมทอง
ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษกองทัพอากาศ
(อดีตผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือ)
- 6.4.3 พลเรือโท ดำรงค์ศักดิ์ ห้าวเจริญ
รองเสนาธิการทหารเรือ
- 6.4.4 พลเรือโท ยุทธนา พักผลงาม
เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ
- 9.4.5 พลเรือโท อภิชาติ สุวรรณชฎ
ผู้ช่วยเสนาธิการฝ่ายกำลังพล
- 6.4.6 พลเรือโท นิรุทธ์ หงษ์ประสิทธิ์
หัวหน้าฝ่ายเสนาธิการ ประจำ
รองผู้บัญชาการทหารสูงสุด
(อดีตศาสตราจารย์โรงเรียนนายเรือ)
- 6.5 กองทัพอากาศ**
- 6.5.1 พลอากาศเอก ประจัน จันทอง
เสนาธิการทหารอากาศ
- 6.5.2 พลอากาศโท วินัย เปล่งวิทยา
รองเสนาธิการทหารอากาศ
- 6.5.3 พลอากาศโท ชัชชัย ถนัดใช้ปิ่น
ผู้ช่วยเสนาธิการทางอากาศฝ่ายกำลังพล
- 6.5.4 พลเรืออากาศโท เพทาย อุดมศักดิ์
ผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรืออากาศ
- 7. นักวิชาการ**
- 7.1 ศาสตราจารย์กิตติคุณ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- 8. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ จำนวน 12 ท่าน**
- 8.1 พลเรือตรี ไกรสร จันทรสุวานิชย์
รองผู้บัญชาการโรงเรียนนายเรือ
- 8.2 พลเรือตรี นเรศ ชุ่มกมล
ศาสตราจารย์ฝ่ายศึกษา
โรงเรียนนายเรือ
- 8.3 พลเรือตรี สุริยะ พรสุริยะ
หัวหน้าฝ่ายศึกษาโรงเรียนนายเรือ

- 8.4 นาวาเอกหญิง ชุตติมา เนียมโกคะ
ศาสตราจารย์ฝ่ายศึกษา
โรงเรียนนายเรือ
- 8.5 นาวาเอก จงกล มีสวัสดิ์
ผู้บังคับการกรมนักเรียนนายเรือ
รักษาพระองค์ โรงเรียนนายเรือ
- 8.6 นาวาเอก ธีรพงษ์ ศรีสุวรรณ
เสนาธิการโรงเรียนนายเรือ
- 8.7 นาวาเอก ปรีดี จุลสำลี
รองศาสตราจารย์ฝ่ายศึกษา
โรงเรียนนายเรือ
- 8.8 นาวาเอก วีระพัฒน์ เดชบุญชู
รองศาสตราจารย์ฝ่ายศึกษา
โรงเรียนนายเรือ
- 8.9 นาวาเอก ชวาล เวียงวิเศษ
นายทหารปฏิบัติการประจำ
โรงเรียนนายเรือ
- 8.10 นาวาเอกหญิง ประอร ศรีวิภาต
ผู้อำนวยการกองสถิติ โรงเรียนนายเรือ
- 8.11 นาวาเอก นเรศ เพ็ชรนิล
นายทหารปฏิบัติการประจำ
โรงเรียนนายเรือ
- 8.12 นาวาโท ไกรสิทธิ์ มหิวรรณ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฝ่ายศึกษา
โรงเรียนนายเรือ

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
- 2) แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- 3) แบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
- 4) แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและการประเมินความต้องการจำเป็นพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ
- 5) แบบสอบถาม (ปลายเปิด) สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ
- 6) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงบริษัทภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จเป็นองค์กรชั้นนำในปัจจุบัน (ฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษ)
- 7) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR รอบที่หนึ่ง
- 8) แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR รอบที่สอง
- 9) แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR รอบที่สาม
- 10) แบบตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

แบบวิเคราะห์เอกสาร

ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล พันเอก อำนาจ รัตนพานพ รองเสนาธิการโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	โครงสร้างองค์กร	การจัดการคุณภาพ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การบริหารทีมงานและการสร้างโครงข่าย	การจัดการเรียนรู้	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	ข้อมูลย้อนกลับ	เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ
- ผลิตนายทหารให้มีความซื่อสัตย์ มีความสุจริต มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม	- ควรเพิ่มฝ่ายอำนาจการซึ่งเป็นผู้วางแผนประสานงานทำหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชาให้กับทั้งฝ่ายการศึกษาและฝ่ายปกครอง - ควรเพิ่มหน่วยงานวางแผนและพัฒนา	- ผู้นำ(ผบ. โรงเรียน) ควรเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกมีแนวทางเจริญ เดิบโตขั้นสูงระดับสูงของกองทัพ - หลักสูตรทั้งทางวิชาการและทางวิชาทหารการฝึกอบรมต่างๆ มีกำหนดกฎเกณฑ์และปรับปรุงไปตามยุคตามสมัยตลอดเวลา - ผู้บริหาร อาจารย์และนายทหารปกครองต้องเป็นแบบอย่างที่ดี	- มีการระดมทุนจากศิษย์เก่าตั้งเป็นกองทุนพัฒนาทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและดีขึ้น - ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนเรียนต่อบริญาตรี บริญาโท บริญาเอกเพิ่มเติม	- ควรใช้ประโยชน์ร่วมกันในแต่ละเหล่าทัพที่มีสาขาวิชาเหมือนกันหรือคล้ายกันเพื่อประหยัดงบประมาณ - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถาบันในระดับเดียวกันทั้งภายในและนอกประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนกัน การศึกษาดูงานระหว่างกัน	- อบรมให้นักเรียนมีอุดมการณ์ เช่น นำนักเรียนไปดูงาน ดูสถานที่ประวัติศาสตร์เพื่อให้เกิดความรักชาติ หวงแหนแผ่นดินเกิด ทุนในสถาบันพระมหากษัตริย์	มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	มีแบบสอบถามไปยังต้นสังกัดของนักเรียนที่จบการศึกษาไปปฏิบัติ งานทำให้ทราบถึงข้อบกพร่องของ ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น	- ควรนำนวัตกรรมใหม่ๆ หรือคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้กับองค์กร

แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับผลการประเมินของท่านโดยในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- | | | |
|----|---------|---|
| +1 | หมายถึง | <u>ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง</u> กับข้อความนั้น |
| 0 | หมายถึง | <u>ท่านไม่สามารถตัดสินใจ</u> กับข้อความนั้น |
| -1 | หมายถึง | <u>ท่านไม่เห็นด้วย</u> กับข้อความนั้น |

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์				
1.1	ผู้บังคับบัญชาการโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน			
1.2	บุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดที่กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน			
1.3	ผู้บัญชาการโรงเรียนเน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพอย่างต่อเนื่อง			
1.4	ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทางการศึกษาได้มีพันธะสัญญา ร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร			
1.5	โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์			
1.6	โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพ Scenario พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข			
1.7	การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศมอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษาเอง			
1.8	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
2. โครงสร้างองค์กร				
2.1	โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง			
2.2	โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว			
2.3	โครงสร้างการบริหารเอื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน			
2.4	โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา			
2.5	โครงการสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน			
2.6	โครงการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย			
2.7	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
3. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์				
3.1	มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ			
3.2	มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก			
3.3	นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการมาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป			
3.4	มีการจัดการความรู้สารสนเทศ ข้อมูลความรู้ภายนอก การเตรียมความรู้ในกระบวนการ การถ่ายโอนความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการตัดสินใจและสร้างความรู้ใหม่			
3.5	โรงเรียนเหล่าทัพนำผลการประเมินการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีมาปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทันท่วงที			
3.6	ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร จนทำให้โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว			
3.7	โรงเรียนเหล่าทัพมีการสำรวจความต้องการของหน่วยที่รับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ			

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
3.8	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
4. การบริหารวิชาการ				
4.1	โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตร 4 ปี			
4.2	โรงเรียนเหล่าทัพมีการพัฒนาหลักสูตร 4 ปี			
4.3	หลักสูตรการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพมีความสอดคล้องกับความต้องการของเหล่าทัพ			
4.4	โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษาในสาขาต่างๆ			
4.5	โรงเรียนเหล่าทัพมีการนำผลการติดตามและประเมินผลคุณภาพนักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษามาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกปี			
4.6	อาจารย์ผู้สอนมีผลงานวิชาการ เช่น งานวิจัย เอกสารการสอน เพิ่มมากขึ้น			
4.7	โรงเรียนเหล่าทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องการทำวิจัยและโครงการพัฒนาวิชาการ			
4.8	บุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัยหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย			
4.9	บุคลากรทางการศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก			
4.10	บุคลากรทางการศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้อการสอนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน			
4.11	บุคลากรทางการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนวิธีสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถใช้ ICTs (Information and Communication Technologies เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม) ได้เต็มศักยภาพ			
4.12	บุคลากรทางการศึกษามีการถ่ายทอดธรรมเนียมปฏิบัติและการสอนงานจากรุ่นที่อาวุโสสูงกว่ารุ่นที่อาวุโสน้อยกว่า			
4.13	โรงเรียนเหล่าทัพนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิชาการ โดยใช้จัดทำข้อสอบและผลิตสื่อการเรียนการสอนวิชาต่างๆ เป็นต้น			

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
4.14	โรงเรียนเหล่าทัพสร้างบรรยากาศทางวิชาการโดยจัดทำศูนย์วิชาการจัดแหล่งเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์			
4.15	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
5. การบริหารงบประมาณ				
5.1	โรงเรียนเหล่าทัพมีการจัดหางบประมาณเองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา			
5.2	โรงเรียนเหล่าทัพระดมความคิดสร้างสรรค์เพื่อหารายได้เพิ่มขึ้นไว้สำหรับสนับสนุนงานด้านอื่นๆ ของโรงเรียนเหล่าทัพ			
5.3	โรงเรียนเหล่าทัพได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมการประเมินและการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา			
5.4	โรงเรียนเหล่าทัพมีการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายงบประมาณทุกเดือน			
5.5	โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายในโรงเรียน			
5.6	โรงเรียนเหล่าทัพมีแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนงานวิจัยภายนอกโรงเรียน			
5.7	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์				
6.1	โรงเรียนเหล่าทัพมีระบบที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา			
6.2	การบริหารบุคลากรการศึกษามีระบบการประเมินที่เป็นคุณธรรม			
6.3	บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของการปฏิบัติงานในกรณีเร่งด่วน			
6.4	โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม			
6.5	โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษามีการริเริ่มสร้างสรรค์			
6.6	โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา			

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น		
		+1	0	-1
6.7	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			
7. การบริหารกิจการนักเรียนทหาร				
7.1	โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร			
7.2	โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร			
7.3	นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ			
7.4	โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอนทุกภาคการศึกษา			
7.5	โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง			
7.6	นักเรียนทหารได้บำเพ็ญประโยชน์ให้กับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ			
7.7	บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนสนับสนุนงานด้านนี้			
7.8	โรงเรียนเหล่าทัพเป็นการฝึกปฏิบัติและวิชาการ แต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม			
7.9	โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนทหารเป็นประจำ			
7.10	อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์การวิจัยเรื่อง

“การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

(The Development of a Management Model for Royal Thai Armed Forces Academies
towards Intelligent Organizations)

คำชี้แจงก่อนการสัมภาษณ์ “แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)”

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยสำนึกในพระคุณและขอขอบพระคุณเป็น อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

นิติตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com

1. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ

1.1 ด้านโครงสร้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ด้านอาจารย์และบุคลากรทั่วไป

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ด้านงบประมาณ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 ด้านกิจการนักเรียนทหาร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.6 ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

“การพัฒนาแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

(The Development of a Management Model for Royal Thai Armed Forces Academies
towards Intelligent Organizations)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการทราบสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย และความต้องการจำเป็นพัฒนาสู่องค์กรอัจฉริยะ

2. โปรดตอบข้อความคำถามตามสภาพที่เป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ **ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเหล่าทัพ และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพ**

4. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่ประการใด และผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

5. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1.6	โรงเรียนเหล่าทัพมีการวางแผนการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์											
1.7	โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนรองรับกับสถานการณ์ที่พลิกผันโดยกำหนดเป็นภาพ Scenario พร้อมกำหนดหนทางแก้ไข											
1.8	การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาในโรงเรียนเหล่าทัพ กองทัพอากาศ มอบหมายให้โรงเรียนเหล่าทัพเป็นผู้คัดเลือกผู้เข้าศึกษา											
1.9	อื่นๆ (โปรดระบุ)											
2. โครงสร้างองค์กร												
2.1	โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง											
2.2	โครงสร้างของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแบบราบและคล่องตัว											
2.3	โครงสร้างการบริหารเอื้อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน											
2.4	โครงสร้างการบริหารช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและรวดเร็วระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา											
2.5	โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน											
2.6	โครงสร้างการบริหารงานส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย											
2.7	อื่นๆ (โปรดระบุ)											
3. การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้												
3.1	มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ											
3.2	มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน เพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก											
3.3	นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล แผนงาน โครงการ มาทำเป็นสารสนเทศเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนในครั้งต่อไป											

ข้อที่	ลักษณะการปฏิบัติ	ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน						ระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
7.การบริหารกิจการนักเรียนทหาร												
7.1	โรงเรียนเหล่าทัพมีแผนงานและโครงการที่ชัดเจนในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร											
7.2	โรงเรียนเหล่าทัพมีคณะกรรมการรับผิดชอบในการปลูกฝังคุณลักษณะผู้นำทางการทหาร											
7.3	นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ											
7.4	โรงเรียนเหล่าทัพจัดให้นักเรียนทหารมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา											
7.5	โรงเรียนเหล่าทัพสนับสนุนให้นักเรียนทหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดการอบรมเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง											
7.6	บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจและเห็นความสำคัญของกิจการนักเรียนโดยมีส่วนร่วมสนับสนุนงานด้านนี้											
7.7	โรงเรียนเหล่าทัพเน้นการฝึกปฏิบัติและวิชาการแต่ไม่เน้นการทำกิจกรรม											
7.8	โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นักเรียนทหารเป็นประจำ											
7.9	อื่นๆ (โปรดระบุ)											

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพ

คำชี้แจง ระบุปัญหาการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพของท่าน โดยเรียงลำดับปัญหาตามความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรก

1.ปัญหาด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

2. ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กร

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

3. ปัญหาด้านการบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

4.ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

5.ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

6. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

7. ปัญหาด้านการบริหารกิจการนักเรียนทหาร

ปัญหาอันดับที่ 1

ปัญหาอันดับที่ 2

ปัญหาอันดับที่ 3

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม



แบบสอบถาม (ปลายเปิด)

การวิจัยเรื่อง

“การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

(The Development of a Management Model for Royal Thai Armed Forces Academies
towards Intelligent Organizations)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบการทำวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ

2. โปรดตอบข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัยนี้

3. ข้อมูลที่ท่านตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด และผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

4. แบบสัมภาษณ์นี้ใช้เก็บข้อมูลจากนักเรียนทหารที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 4

5. แบบสัมภาษณ์ทั้งหมด มี 2 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการในโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่านในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com



แบบสัมภาษณ์การวิจัยเรื่อง

“การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

(The Development of a Management Model for Royal Thai Armed Forces Academies
towards Intelligent Organizations)

คำชี้แจงก่อนการสัมภาษณ์ “แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization)”

การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ การวิจัยครั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับข้อมูลจากท่านด้วยการสัมภาษณ์ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในบริษัทที่เป็นองค์กรชั้นนำโดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ ซึ่งการสัมภาษณ์จะทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งได้ข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ได้รับความกรุณาจากท่านในการสละเวลาให้ข้อมูลและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ผู้วิจัยสำนึกในพระคุณและขอขอบพระคุณเป็น อย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com

1. ในทัศนะของท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับความหมายขององค์กรอัจฉริยะที่กล่าวว่าเป็น “องค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในบริบทสังคมและเศรษฐกิจได้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลาและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นองค์กรชั้นนำที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ และดำเนินกิจการด้วยจรรยาบรรณ รวมทั้งความก้าวหน้าในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเน้นให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และมีความสุขพร้อมทำประโยชน์คืนสู่สังคม” จากความหมายในข้างต้นมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2. ในการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ ท่านเห็นว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง (โปรดให้รายละเอียด)

.....

.....

.....

3. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคำว่า ลักษณะเฉพาะขององค์กรอัจฉริยะอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า เกณฑ์การชี้วัดขององค์กรอัจฉริยะควรใช้เกณฑ์อะไรบ้าง

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับคำว่า โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ (Organization Structure Supporting Renewal) ตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ

.....

.....

.....

6. เงื่อนไขที่ทำให้บริษัทของท่านประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการคืออะไร

.....

.....

.....

7. ท่านมีหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

8. ท่านมีนโยบายในการรับมือการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร

.....

.....

.....



The Questionnaire on
“The Development of a Management Model for Royal Thai Armed Forces Academies
towards Intelligent Organizations”

Explanation: “Concepts of an Intelligent Organization Administration”

The objective of this questionnaire is to study the concepts of an intelligent organization administration. The information will be used in the analysis of a management model for Royal Thai Armed Force Academies towards Intelligent Organizations. It is crucial for this research to obtain the information from you through this questionnaire because you play an important role in the companies and apply the concepts of an intelligent organization administration in leading the organizations. This questionnaire will allow me to get complete information and useful opinions.

Thank you for your time and kind contribution of useful information and valuable experiences for this research. I would like thus to express my deep sense of gratitude to all those who have responded this questionnaire. Thank you very much.

Capt. Suthiya Chanchaochai

Ph. D. Candidate

Higher Education Section, Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education, Chulalongkorn University

Mobile Phone: 081-2517925 E-mail: piann03@hotmail.com

1. In your opinion, is the following definition of an intelligent organization proper, why do you think so? "An intelligent organization is an organization that can adapt itself to the changing situation in a socio-economic context, always create a new innovation, and have an outstanding identity. It is a leading organization that focuses on a qualitative administration and a processing with etiquette, and also on progression of an information technology system by letting the personnel learn and develop continuously, exert both their intellect and mind, to work with their full potential, and be happy and ready to return benefit to the society."

.....
.....
.....

2. What are the conditions facilitating company to succeed in administration?

.....
.....
.....

3. What is your opinion about a specific attribution of an intelligent organization?

.....
.....
.....

4. In your opinion, what are the criteria for assessing an intelligent organization?

.....
.....
.....

5. What is your opinion about an “Organization Structure Supporting Renewal” according to the concepts of an intelligent organization?

.....
.....
.....

6. What are the conditions of successful administration in your corporation?

.....
.....
.....

7. What are your organization’s human resources management principles?

.....
.....
.....

8. What is your policy to cope with internal and external changes of your organization?

.....
.....
.....



แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบ
“การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่านักผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

ดิฉัน นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่านักผู้การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคือ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการ คือ

- 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่านักผู้การในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2) วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่านักผู้การในประเทศไทย
- 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่านักผู้การในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยรอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะ ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่านักผู้การในประเทศไทย

ด้วยความเคารพ

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com

ประเด็นคำถามโดยการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1

1. องค์กรอัจฉริยะทางทหารหมายถึง โรงเรียนเหล่าทัพที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ เป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำที่สร้างสรรค์นวัตกรรมวิทยาการทางทหารสมัยใหม่ตลอดเวลา และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นโดยยึดหลักให้บุคลากรทางการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมรับเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการสมัยใหม่ มีความทุ่มเททั้งสติปัญญาและจิตใจในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ พร้อมทำประโยชน์ให้กับประชาชนและประเทศชาติ ในทัศนะของท่าน มีความคิดเห็นเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

2. การที่จะบริหารจัดการให้โรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร ท่านเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ ใดๆ โครงสร้างอย่างไร และกระบวนการพฤติกรรมคนในองค์กรอย่างไร และมีสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญอื่นอีกหรือไม่

.....

.....

.....

3. เนื่องจากโรงเรียนเหล่าทัพเป็นการจัดการศึกษาเฉพาะทางมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตนายทหารสัญญาบัตรให้เป็นผู้ นำ มีคุณธรรม เสียสละชีวิตเพื่อปกป้องชาติ ท่านมีความเห็นอย่างไร ที่จะบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างความปรองดอง ในแถบภูมิภาคเอเชีย

.....

.....

.....

3.1 ด้านบริหารทั่วไปและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

.....

.....

.....

3.2 ด้านบริหารงบประมาณ

.....

.....

.....

3.3 ด้านการบริหารวิชาการ

.....

.....

.....

3.4 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

.....

.....

.....

3.5 ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

.....

.....

.....

4. การที่โรงเรียนเหล่าทัพต้องอาศัย งบประมาณจากราชการ ไม่มีเงินที่จะหารายได้สำหรับดำเนินการ ในขณะที่ งบประมาณถูกตัดทอนลงจากรัฐบาล โรงเรียนเหล่าทัพ ควรมีการบริหารการเงินอย่างไรทั้งในด้านระดมทุน การจัดหางบ. และอื่นๆ

.....

.....

.....

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการจัดองค์กรของโรงเรียนเหล่าทัพ ควรมีการเพิ่มหน่วยงานและปรับลดหน่วยงานใดบ้าง หรือควรจัดองค์กรให้เหมือนกับ โรงเรียนเหล่าทัพออสเตรเลีย หรือ ญี่ปุ่น

.....

.....

.....

6. การเป็นองค์กรอัจฉริยะไม่ว่าจะเป็น บริษัท โตโยต้า บริษัท ไมโครซอฟท์ บริษัท ปูนซีเมนต์ และ บริษัท HSBC ต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้อำนวยการกองวิชาต่างๆ และอาจารย์ผู้สอนอย่างต่อเนื่อง มีวิถีความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ท่านเห็นควรให้โรงเรียนเหล่าทัพบริหารจัดการด้านบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวอย่างไร

.....

.....

.....

7. การที่โรงเรียนเหล่าทัพจะบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ท่านมีความเห็นว่า โรงเรียนเหล่าทัพยังขาดปัจจัยเกื้อหนุนอะไรบ้าง เช่น ผู้นำ และเพราะอะไร

.....

.....

.....

8. กระบวนการป้อนข้อมูลย้อนกลับในโรงเรียนเหล่าทัพจะเป็นประโยชน์อย่างไรต่อการบริหารจัดการไปสู่องค์กรอัจฉริยะ

.....

.....

.....

9. การบริหารนวัตกรรมในโรงเรียนเหล่าทัพ ท่านมีแนวความคิดอย่างไร

.....

.....

.....



แบบสอบถาม เกี่ยวกับรูปแบบ
“การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

ดิฉัน นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคือ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการ คือ

- 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2) วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย
- 3) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดองค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ในการสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกใน EDFR รอบที่ 1 ในแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เป็นข้อความถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะและขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามและส่งกลับแบบสอบถามรอบที่ 2 คืนภายใน 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้วิจัยจะได้นำผลการวิเคราะห์เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ต่อไป และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความกรุณาร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ด้วยความเคารพ

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

โทร.(มือถือ) 081-2517925 อีเมลล์ piann03@hotmail.com

ตอนที่ 1 ประเด็นความหมายขององค์กรอัจฉริยะ

คำชี้แจง กรุณาเลือกข้อที่ท่านเห็นว่ามี ความหมายสอดคล้องกับองค์กรอัจฉริยะทางการทหารมากที่สุด และข้อใดที่มีความหมายรองลงมา หรือควรบูรณาการทั้งสองข้อเข้าด้วยกันหรือควรจะมีประเด็นเพิ่มเติม

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น		
	มากที่สุด	มาก	บูรณาการ
<p>1. องค์กรอัจฉริยะทางการทหาร หมายถึง</p> <p>1.1 โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยมีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการทหารเพื่อปฏิบัติการกิจของกองทัพไทย เพื่อให้บุคลากรทุกหน่วยมีการพัฒนาการและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารหลักของกองทัพไทยที่จะเป็นผู้นำกองทัพไทยในอนาคต</p>			
<p>1.2 โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการทหารอย่างต่อเนื่อง มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อมุ่งผลิตนายทหารอาชีพที่เป็นนักพัฒนาและป้องกันประเทศ</p>			
<p>ประเด็นเพิ่มเติม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

* บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการกองและอาจารย์ผู้สอนของโรงเรียนเหล่าทัพ

** เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารและคลังข้อมูลทางวิชาการ

สื่อการสอนที่เป็นเครื่องมือฝึกปฏิบัติทางวิทยาการทหาร สำหรับบุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนทหาร

ตอนที่ 2 วิสัยทัศน์และนโยบายในการพัฒนา

คำชี้แจง กรูณาใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด |

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
2. วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา					
2.1 วิสัยทัศน์					
2.1.1 จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหาร สมัยใหม่ภายในระยะเวลา10 ปี					
2.1.2 จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทางวิทยาการสมัยใหม่ ภายในระยะเวลา10 ปี					
2.2 เป้าหมาย					
2.2.1 มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสูงศักดิ์จรรยาโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรจรรยาภายในระยะเวลา 10 ปี					
2.2.2 มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา					
2.2.3 มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มีองค์ความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการ ทางทหารสมัยใหม่					
2.2.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุน ข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง(Real Time)					
2.2.5 การสร้างอัตลักษณ์ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาโดยกำหนดความโดดเด่นขององค์กร					

ตอนที่ 3 คุณลักษณะขององค์กรจรรยาทางทหาร

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3. คุณลักษณะขององค์กรจรรยาทางทหาร					
3.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
3.1.1 มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ					
3.1.3 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
3.1.4 มีการจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
3.1.5 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ					
3.1.6 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้					
3.1.7 มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD)					
3.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่*					
3.2.1 มีหน่วยที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร					
3.2.2 มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ (Board) โดย มีผู้บัญชาการแต่ละเหล่าทัพและมีบุคคลพลเรือนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมกำหนดนโยบายข้อกฎหมายและการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ					
3.2.3 มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (Information Media Center)					
3.2.4 มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team)					
3.2.5 มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินทั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
3.2.6 บรรจุบุคลากรจำนวนจำกัด โดยเน้นที่ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก					
3.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม					
3.3.1 มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลทุกขั้นตอน					
3.3.2 มีหน่วยงานประสานความร่วมมือทางวิชาการทางทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ และองค์กรนานาชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหาร					
3.3.3 มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)					
3.3.4 มีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ					
3.3.5 คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ มีสัมมนาร่วมกัน ปีละ 1-2 ครั้ง					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.3.6 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นมาตรฐานระดับสากล					
3.3.7 พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพที่มีลักษณะให้เป็นสากลอยู่เสมอ (International) คือใช้การศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นเครื่องมือทางการทูต					
3.3.8 มีการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อให้กำหนดนโยบายขององค์กรให้ได้อย่างต่อเนื่อง					
3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก					
3.4.1 มีการสร้าง พัฒนา และวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร					
3.4.2 มีการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้					
3.4.3 มีการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้					
3.4.4 มีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของกองทัพไทย					
3.4.5 มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษาระดับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและรักการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี					
3.4.6 ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล					
3.4.7 มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน					
3.4.8 ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรรำคาญศควคคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ					
3.4.9 มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง					
3.4.10 ควรจัดสวัสดิการที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กรรักและทุ่มเทในการสร้างสรรค์งานให้ดีที่สุด					
3.5 การบริหารทีมงานที่และสร้างเครือข่าย					
3.5.1 มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team)					
3.5.2 ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด					
3.5.3 โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน					
3.5.4 บุคลากรทางการศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.5.5 ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
3.5.6 บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น					
3.5.7 บุคลากรในทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา					
3.5.8 บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
3.5.9 มีการสื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกัน					
3.5.10 มีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน					
3.5.11 มีการประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม					
3.5.12 ให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน					
3.5.13 การตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ที่มีภารกิจเชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ					
3.6 การจัดการความรู้ในองค์กร					
3.6.1 มีการสร้างคลังปัญญา (Think Tank) และคลังข้อมูล					
3.6.2 มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุน					
3.6.3 มีทีมและบุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติคือ เรียนรู้ โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป					
3.6.4 มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
3.6.5 มีการสนับสนุนหน่วยงานเฉพาะและโครงการที่สร้างความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้					
3.6.6 มีระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
3.6.7 มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา					
3.6.8 มีการตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ					
3.6.9 บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.6.9 บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้					
3.6.10 มีการใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิดวิธีการช่วยจำ การจินตนาการ					
3.6.11 มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)					
3.6.12 มีการสร้างความรู้ใหม่และเกิดนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง					
3.6.13 บุคลากรให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย					
3.6.14 สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำในสิ่งที่คิดว่าทำไมสำเร็จ					
3.6.15 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโทเพื่อรองรับการตัดทอนงบประมาณจากรัฐบาล					
3.6.16 มีทีมงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่น					
3.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง					
3.7.1 บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
3.7.2 บุคลากรมีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การรักษาความมั่นคง					
3.7.3 บุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้องค์ความรู้ สร้างอาวุธและเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง					
3.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ					
3.8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ					
1. มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพลเป็นต้น					
2. ให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) ร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา ปรับปรุงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา					
3. มีการใช้คลังสมอง (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพ ติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3. มีการใช้คลังสมอง (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพ ติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ					
3.8.2 บุคลากรทางการศึกษา					
1. มีผลงานนวัตกรรม เช่น การสอนวิธีใหม่ คิดสื่อการสอนใหม่					
2. มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
3.8.3. นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา					
1. มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน					
2. มีการติดตามภาวะผู้นำ การมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน					
3. มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกและการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งให้เสนอแนะความต้องการต่างๆ					
3.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ					
3.9.1 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอน					
3.9.2 มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา					
3.9.3 มีเทคโนโลยี หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย					
3.9.4 มีการประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียมในการจัดการเรียนการสอน					
3.9.5 มีการใช้องค์ความรู้ในการสอนขับเครื่องบิน และสร้างอาวุธ					
3.10 การสร้างนวัตกรรม					
3.10.1 นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด เช่น เปลี่ยนบรรยากาศจากการเรียนในห้องเรียนไปศึกษานอกสถานที่					
3.10.2 นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การบริหารเชิงบวก					
3.10.3 นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่างกระชับฉับไว ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง แต่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน					

ตอนที่ 4 การพัฒนางานด้านการบริหารของโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.1 การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้					
4.1.1 การตั้งหน่วยงานสนับสนุน					
1. มีกองวิจัยและพัฒนาทางทหาร (Research & Development)					
2. มีกองสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารและเป็นข้อมูลทางวิชาการให้แก่อาจารย์และนักเรียนทหาร					
3. มีกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำกับดูแลการศึกษาฝึกอบรมเพิ่มเติมของบุคลากรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
4. ควรมีสวนการเรียนรู้ที่มีความพร้อมเพื่อ ให้ความรู้ต่อบุคลากร					
4.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
1. ควรมีเครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นสากล คือ สามารถทำงานร่วมกันภายในองค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในและนอกประเทศ					
2. มีการสร้างคลังข้อมูลทางด้านวิทยาการทหารออนไลน์ และการเข้าถึงทางทหารของประเทศต่างๆ ให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปใช้ค้นคว้าหาข้อมูลได้ตลอดเวลา ได้แก่ การรวบรวม หลักนิยมทางทหาร ให้สามารถเข้าถึงได้ และมีคู่มือการฝึกต่างๆ					
3. มีการจัดทำสารานุกรมออนไลน์ (Wikipedia) ของโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้แก่บุคลากรและนักเรียนทหาร					
4. การใช้ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร มาประยุกต์เพื่อประเมินออนไลน์ เช่น การให้นักเรียนประเมินตนเอง การประเมินรายวิชา					
5. การจัดการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปศึกษาวิชาที่ตนสนใจเรียนเพิ่มเติม					
4.1.3 อาคารสถานที่					
1 มีสนามกีฬาในร่มที่มีมาตรฐานสากล					
2 มีห้องสมุดที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลา					
4.2 ด้านการบริหารงบประมาณ					
4.2.1 ควรใช้งบประมาณที่ได้รับมาอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด					
4.2.2 ควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรงบประมาณ					
4.2.3 ควรมีการชี้แจงเป็นหนังสือรายงานประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน					
4.2.4 งบประมาณที่ได้จากการใช้องค์ความรู้ของบุคลากร เช่น การเปิดการศึกษาระดับปริญญาโททางการทหาร					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.2.5 รับทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ เช่น การบิน					
4.2.6 งบประมาณที่ได้จากศิษย์เก่าและจากเครือข่ายของศิษย์เก่า					
4.2.7 มีความสามารถในการระดมทุนและจัดหารายได้เพิ่มเติม (Generate Income)					
4.3 การบริหารวิชาการ					
4.3.1 หลักสูตร					
1. ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติเป็นหลัก					
2. ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อผลิตนายทหารให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกองทัพในอนาคต					
3. มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับสภาการศึกษาวิชาทหาร					
4. มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา					
5. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเศรษฐศาสตร์บรรจุไว้ในหลักสูตร					
6. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบรรจุไว้ในหลักสูตร					
7. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านบริหารและยุทธศาสตร์ทหารบรรจุไว้ในหลักสูตร					
8. ควรให้นักเรียนทหารทำโครงการ (Project) หรือการนำเสนอ (Presentation) ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจและมีความแตกฉานในวิชานั้นๆ					
4.3.2 การเรียนการสอน					
1. มีการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติ					
2. ต้องพัฒนาทักษะให้มีการคิดวิเคราะห์					
3. ต้องพัฒนาทักษะให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
4. ปรับปรุงรูปแบบวิธีการเรียนการสอนให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับลักษณะวิชาและธรรมชาติของผู้เรียน					
5. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียนทหารเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น การฝึกงาน การปฏิบัติงานกับเครื่องมือและอุปกรณ์จริงที่ทันสมัย					
6. ให้นักเรียนทหารรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้					
7. มีการวัดและประเมินผลอย่างเข้มข้น เช่น ใช้หลักของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
8. ให้นักเรียนทหารสามารถเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เช่น มีการจัดการเรียนการสอนแบบอีเลิร์นนิ่ง (E-Learning)และการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)					
9. การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิด (Thinking) กิจกรรมที่Construct เป็นผู้เรียนได้ค้นพบสาระสำคัญหรือองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Construct) เป็นต้น					
4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์					
4.4.1 ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและรักที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน					
4.4.2 การพิจารณาหลักเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ควรให้เป็นมาตรฐานทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรกำหนดมาจากผลงานทางวิชาการและ ไม่ควรอิงอยู่กับอัตรา หากอัตราเต็ม ไม่มีผู้ใดเกษียณ ทำให้การพัฒนาคุณภาพหยุดชะงัก					
4.4.3 ควรมีตำแหน่งอาจารย์ประจำที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบ่อยเกินไป					
4.4.4 ควรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์					
4.4.5 ควรมีการส่งเสริมพัฒนาอาชีพของอาจารย์ เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกหรือการทำตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น					
4.4.6 ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดวิถีความก้าวหน้าในอาชีพทหาร					
4.4.7 มีอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือเทียบเท่าขึ้นไป ตามสัดส่วนหรือจำนวนที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด					
4.4.8 ควรแยกตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งทางทหารออกจากกัน เพื่อจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจในการสร้างผลงานทางวิชาการมากขึ้น					
4.4.9 ควรกำหนดให้ผู้อำนวยการกองเป็นบุคคลที่เติบโตมาจากกองวิชานั้นๆ เพื่อที่จะได้รับทราบสภาพปัญหา และวิธีที่เหมาะสมในกองวิชานั้นๆ อย่างแท้จริง					
4.4.10 ควรให้บุคลากรภายนอกที่เป็นมืออาชีพ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองต่างๆ ในโรงเรียนเหล่าทัพ					
4.4.11 ควรคัดสรรบุคลากรให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับตามอัตราให้ครบถ้วน					
4.5 การบริหารกิจการนักเรียนทหาร					
4.5.1 ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามัคคีในหมู่ทหาร เพราะความสามัคคี คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.5.2 ควรจัดอบรมให้นักเรียนทหาร ในด้านของสติและจิตตามแนวศาสนาพุทธเพื่อความเป็นอัจฉริยะที่จะเกิดขึ้นได้จริง ตามแนวสติปัฏฐานนियม 4					
4.5.3 ควรจัดกิจกรรมและฝึกนักศึกษาของนักเรียนทหารให้เกิดความสมดุล					
4.5.4 ควรจัดกิจกรรมกับนักเรียนทหารต่างชาติเป็นประจำทุกชั้นปี					
4.5.5 ควรให้บริการแนะแนวให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในด้านการศึกษาและเรื่องส่วนตัว					
4.5.6 ควรให้นักเรียนทหารมีส่วนในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง บางส่วน เช่น เงินในการบริหารของแต่ละชมรมกีฬาเงินในการทำกิจกรรมของกองพัน					
4.5.7 ควรมีศูนย์พัฒนานักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ เพราะนักเรียนทหารมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน					

ตอนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางการทหาร

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ					
5.1.1 มีคุณธรรมและจริยธรรมแรงกล้า					
5.1.2 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล					
5.1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่องค์กรและสังคมกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน					
5.1.4 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
5.1.5 มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน มีความเชื่อในความเป็นปัจเจกบุคคล และเห็นความสำคัญของความหลากหลาย					
5.1.6 มีความสามารถในการมองหาคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคลากร					
5.1.7 มีภาวะผู้นำอันชาญฉลาด					
5.1.8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ					
5.2 อาจารย์					
5.2.1 มีการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา					
5.2.2 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้อย่างทันสมัยสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต					
5.2.3 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร					
5.2.4 ความเป็นผู้นำตนเอง (Self Leadership)					
5.2.5 ความเป็นมืออาชีพในการสอน					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.2.6 มีความฉลาดทางอารมณ์					
5.2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร					
5.2.8 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ					
5.3 นายทหารปกครอง					
5.3.1 ความเป็นมืออาชีพในการสอนและฝึกปฏิบัติทางยุทธวิธีทหาร					
5.3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร					
5.3.3 มีการพัฒนาตนเองและคิดแนวการฝึกยุทธวิธีทางทหารสมัยใหม่ตลอดเวลา					
5.3.4 มีลักษณะทหารที่ดีเยี่ยม					
5.3.5 มีภาวะผู้นำทุกสถานการณ์					
5.3.6 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนทหารได้อย่างทันสมัยในปัจจุบันและก้าวหน้าในอนาคต					
5.3.7 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร					
5.3.8 มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)					
5.3.9 มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา					
5.3.10 มีบุคลิกภาพที่ดี					
5.3.11 มีการฝึกความคิดให้เฉียบคม					
5.3.12 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ					
5.4 นักเรียนทหาร					
5.4.1 มีคุณธรรม จริยธรรมสูง					
5.4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต					
5.4.3 มีทักษะความคิดสร้างสรรค์					
5.5 เครื่องมือในการบริหารจัดการ					
5.5.1 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)					
5.5.2 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)					
5.5.3 มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)					
5.5.4 มีการบริหารวิสัยทัศน์ (Visionary Management)					
5.5.5 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)					
5.5.6 การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information Management)					

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.6 อັตลักษณ์บุคลการ (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะ					
5.6.1 Spirit หมายถึง มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ					
5.6.2 Speed หมายถึง การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง					
5.6.3 Skill หมายถึง ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันทุกนวัตกรรม (Innovative Skill)					
5.6.4 Synchronized หมายถึงสามารถปรับและประสานวิทยการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
5.6.5 Sustainable หมายถึง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง					
5.6.6 Sign (Warning Sign) หมายถึง การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ					

ตอนที่ 6 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
6.1 ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการนำเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อมปัจจุบันของโรงเรียนเหล่าทัพ					
6.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ ให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากบุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความเข้าใจเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ					
6.3 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุม และออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริง โดยกำหนดแผนกลยุทธ์เชิงรุกให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและเงื่อนไขเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์เชิงรุก โดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว					
6.4 ขั้นตอนที่ 4 ตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์					
6.5 ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะแผนงบประมาณ แผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการแล้วเตรียมองค์บุคคลองค้วัตถุ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล					
6.6 ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานให้กับคณะทำงานแต่ละชุด					
6.7 ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ					
6.8 ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมิน ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์					



แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ

“การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 3 จุดมุ่งหมายของการตอบแบบสอบถามรอบนี้ เพื่อให้ท่านได้ทราบภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาและพิจารณาทบทวนคำตอบของท่านเอง โดยในรอบนี้ท่านอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมได้ เพื่อประกอบการพิจารณาดังกล่าว ผู้วิจัยได้แสดงความสอดคล้องของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านด้วยการระบุค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่คำนวณได้และตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ดังนี้

สัญลักษณ์ ✨ หมายถึง ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

สัญลักษณ์ หมายถึง ขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด **สัญลักษณ์*** หมายถึง ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา

หลังจากพิจารณาภาพรวมของคำตอบจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามและตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ขอความกรุณาท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด |

*** กรณีที่ท่านยืนยันคำตอบเดิม เฉพาะข้อที่อยู่นอกเหนือขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์
กรุณาแสดงเหตุผลประกอบ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
2. วิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนา					
2.1 วิสัยทัศน์					
2.1.1 จะเป็นโรงเรียนเหล่าที่พหุชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทาง วิทยาการทหารสมัยใหม่ภายในระยะเวลา10 ปี	*	◇			
2.1.2 จะเป็นโรงเรียนเหล่าที่พหุชั้นนำในภูมิภาคที่มีความเป็นเลิศทาง วิทยาการสมัยใหม่ภายในระยะเวลา10 ปี		◇*			
2.2 เป้าหมาย					
2.2.1 มีการจัดทำกระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะโดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าที่พหุการเป็นองค์กรอัจฉริยะภายในระยะเวลา 10 ปี	◇*				
2.2.2 มีการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารทุกระดับให้มีความรอบรู้ในหลักการบริหารสมัยใหม่และหลักการบริหารการศึกษา	*	◇			
2.2.3 มีการพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้เท่าทันและก้าวล้ำวิทยาการ ทางทหารสมัยใหม่	◇*				
2.2.4 พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความทันสมัย ให้สามารถสนับสนุนข้อมูลด้านกำลังพล ด้านการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในรูปแบบเวลาจริง(Real Time)	◇*				
2.2.5 การสร้างอัตลักษณ์ของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาโดยกำหนดความโดดเด่นขององค์กร	◇*				

ตอนที่ 3 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3. คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร					
3.1 วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
3.1.1 มีแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) ในการพัฒนางานด้านการศึกษาของโรงเรียนเหล่าที่พหุในทุกด้าน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารวิชาการ	◇*				
3.1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และ/หรือนโยบายอย่างชัดเจน ที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรอัจฉริยะ	◇*				

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.1.3 บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่สนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ขององค์กร	◇*	⌋			
3.1.4 มีการจัดทำแผนพัฒนาและดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	◇	⌋			*
3.1.5 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ	◇*	⌋			
3.1.6 มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้	◇	⌋			*
3.1.7 มีการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic HRD)	◇*	⌋			
3.2 โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่*					
3.2.1 มีหน่วยที่ทำหน้าที่การวิจัย พัฒนา และผลิตนวัตกรรม ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา เรื่องนักเรียนทหารในยุคต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับการวางหลักสูตรของโรงเรียนทหาร	◇*	⌋			
3.2.2 มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ (Board) โดยมีผู้บัญชาการ แต่ละเหล่าทัพและมีบุคคลพลเรือนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมกำหนดนโยบายข้อกฎหมายและการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ	◇*	⌋			
3.2.3 มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (Information Media Center)	*	◇			
3.2.4 มีวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team)	◇*	⌋			
3.2.5 มีการสร้างวัฒนธรรมการประเมินทั้งในฐานะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	◇*	⌋			
3.2.6 บรรจุบุคลากรจำนวนจำกัด โดยเน้นที่ขีดความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก	◇*	⌋			
3.3 การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม					
3.3.1 มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลทุกขั้นตอน	◇*	⌋			
3.3.2 มีหน่วยงานประสานความร่วมมือทางวิชาการทางทหารกับโรงเรียนเหล่าทัพ ต่างประเทศ และองค์กรนานาชาติที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนางานวิชาการและพัฒนาเทคโนโลยีทางทหาร	◇*	⌋			
3.3.3 มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการคุณภาพ เช่น กิจกรรมควบคุมคุณภาพ (QCC), ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	◇*	⌋			
3.3.4 มีกระบวนการทำงานที่หลากหลาย เช่น คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ	◇*	⌋			
3.3.5 คณะกรรมการบริหาร ทีมงานจัดการความรู้ ทีมงานสร้างนวัตกรรม ฯลฯ มีสัมมนาร่วมกัน ปีละ 1-2 ครั้ง	◇*	⌋			
3.3.6 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นมาตรฐานระดับสากล	*	◇			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.3.7 พัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพมีลักษณะให้เป็นสากลอยู่เสมอ (International) คือใช้การศึกษาของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นเครื่องมือทางการทูต	* └──┘	◇			
3.3.8 มีการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนเหล่าทัพในต่างประเทศที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้กำหนดนโยบายขององค์กรให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง	◇*	└──┘			
3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก					
3.4.1 มีการสร้าง พัฒนา และวางตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศของตำแหน่งบริหาร	◇*	└──┘			
3.4.2 มีการบริหารบุคคลด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้	◇*	└──┘			
3.4.3 มีการบริหารกำลังพลกลุ่มที่มีทักษะและสมรรถนะสูง เช่น ทีมงานอัจฉริยะ ทีมนวัตกรรม และทีมจัดการความรู้	◇*	└──┘			
3.4.4 มีแผนงานและมาตรการด้านทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายพันธกิจของกองทัพไทย	◇*	└──┘			
3.4.5 มีการอบรมบุคลากรทางการศึกษานับสนุนให้ปรับตัวได้ดี เน้นการมีส่วนร่วมและรักการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งจะรองรับภารกิจใหม่ได้ดี	◇*	└──┘			
3.4.6 ระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล	◇*	└──┘			
3.4.7 มีการตกลงกับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายที่จะสร้างความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	◇*	└──┘			
3.4.8 ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทางการศึกษาควรเทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยของรัฐ และไม่ควรถูกจำกัดควบคู่กับการทำตำแหน่งทางวิชาการ	* └──┘	◇			
3.4.9 มีการพัฒนาภาวะผู้นำและส่งเสริมผู้มีสมรรถนะสูง	◇*				
3.4.10 ควรจัดสวัสดิการที่ดีที่สุดให้กับบุคลากรในองค์กรรักและทุ่มเทในการสร้างสรรคงานให้ดีที่สุด	◇*	└──┘			
3.5 การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย					
3.5.1 มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีม เช่น ทีมประสานพลัง (Synergy Team)	◇*	└──┘			
3.5.2 ส่งเสริมและให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานของแต่ละบุคคลในทีมงาน ให้มีผลงานมากที่สุด	* └──┘	◇			
3.5.3 โรงเรียนเหล่าทัพควรเปิดการศึกษาให้พันธมิตร เช่น ประเทศพม่า ลาว เขมร เวียดนาม เข้าศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายกับประเทศเพื่อนบ้าน	* └──┘	◇			
3.5.4 บุคลากรทางการศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ กับเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการทำงานแบบไร้ขอบเขต	◇*	└──┘			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.5.5 ทุกคนในทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	◇*	⌋			
3.5.6 บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตน และพยายามเรียนรู้จากผู้อื่นของสถาบันมากขึ้น	◇*	⌋			
3.5.7 บุคลากรในทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา	◇*	⌋			
3.5.8 บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	◇*	⌋			
3.5.9 มีการสื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เห็นพ้องต้องกันไปในแนวทางดำเนินงานเดียวกัน	◇*	⌋			
3.5.10 มีการถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกันในทีมงาน	◇*	⌋			
3.5.11 มีการประเมินผลปฏิบัติงานของทุกคนในทีม	◇*	⌋			
3.5.12 ให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบร่วมกับผลสำเร็จของงาน	◇*	⌋			
3.5.13 การตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ที่มีภารกิจเชิงแก้ปัญหาหรือวางระบบใหม่ และสำหรับคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	◇*	⌋			
3.6 การจัดการความรู้ในองค์กร					
3.6.1 มีการสร้างคลังปัญญา (Think Tank) และคลังข้อมูล	◇*	⌋			
3.6.2 มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุน	*	◇			
3.6.3 มีทีมและบุคลากรใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการคือ เรียนรู้โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป	*	◇			
3.6.4 มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	◇*	⌋			
3.6.5 มีการสนับสนุนหน่วยงานเฉพาะและโครงการที่สร้างความรู้ และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้	*	◇			
3.6.6 มีระบบจัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร	◇*	⌋			
3.6.7 มีการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ได้จากการค้นคว้าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะปรับปรุงให้งานดีขึ้นตลอดเวลา	◇*	⌋			
3.6.8 มีการตั้งผู้อำนวยการจัดการความรู้ของทีมงาน การจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าทัพ	*	◇			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.6.9 บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่สนับสนุนสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและต่อยอดได้	◇*	⌋			
3.6.10 มีการใช้กระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้การเรียนรู้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ การจินตนาการ	*	◇			
3.6.11 มีระบบการติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกโดยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับองค์กรอื่นที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	◇*	⌋			
3.6.12 มีการสร้างความรู้ใหม่และเกิดนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง	◇*	⌋			
3.6.13 บุคลากรให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กรรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นด้วย	◇*	⌋			
3.6.14 สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำในสิ่งที่คิดว่าทำไมสำเร็จ	◇*	⌋			
3.6.15 บุคลากรทางการศึกษามีความสามารถใช้องค์ความรู้ทางทหารเปิดหลักสูตรใหม่ เช่น การเปิดหลักสูตรปริญญาโทเพื่อรองรับการตัดทอนงบประมาณจากรัฐบาล	◇*	⌋			
3.6.16 มีทีมงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่นๆ	*	◇			
3.7 การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง					
3.7.1 บุคลากรทางการศึกษาตระหนักและมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และจะเรียนรู้วิธีใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	◇*	⌋			
3.7.2 บุคลากรมีความสามารถใช้อองค์ความรู้ทางทหารเปิดการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การรักษาความมั่นคง	*	◇			
3.7.3 บุคลากรทางการศึกษาสามารถใช้อองค์ความรู้ สร้างอาวุธและเครื่องมือในการรักษาความมั่นคง	*	◇			
3.8 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ					
3.8.1 โรงเรียนเหล่าทัพ					
1. มีการนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารที่สำเร็จการศึกษาแจ้งให้หน่วยที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ กรมยุทธการ กรมการกำลังพลเป็นต้น	*	◇			
2. ให้หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (หน่วยที่รับผู้สำเร็จการศึกษาเข้าปฏิบัติงาน) ร่วมมือกับโรงเรียนเหล่าทัพเพื่อพิจารณา ปรับปรุงคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจแก่หน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การจัดประชุม จัดสัมมนา	*	◇			
3. มีการใช้คลังสมอง (Think Tank) ของโรงเรียนเหล่าทัพ ติดตามนวัตกรรมด้านวิทยาการต่างๆ	*	◇			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.8.2 บุคลากรทางการศึกษา					
1. มีผลงานนวัตกรรม เช่น การสอนวิธีใหม่ คิดสื่อการสอนใหม่	*	◇			
2. มีผลงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง	◇*				
3.8.3. นักเรียนทหารที่สำเร็จการศึกษา					
1. มีการคิดค้นการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงาน	*	◇			
2. มีการติดตามภาวะผู้นำ การมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	◇*				
3. มีเว็บไซต์ให้นักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกและการปฏิบัติ เป็นต้น รวมทั้งให้เสนอแนะความต้องการต่างๆ	*	◇			
3.9 การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ					
3.9.1 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพและการจัดการเรียนการสอน	*	◇			
3.9.2 มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (ระบบอินเทอร์เน็ต) เพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสืบค้นได้ตลอดเวลา	◇*				
3.9.3 มีเทคโนโลยี หรือเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการเรียนรู้ที่หลากหลายและทันสมัย	◇*				
3.9.4 มีการประยุกต์ใช้ภาพถ่ายดาวเทียมในการจัดการเรียนการสอน	*	◇			
3.9.5 มีการใช้องค์ความรู้ในการสอนขับเครื่องบิน และสร้างอาวุธ	*	◇			
3.10 การสร้างนวัตกรรม					
3.10.1 นวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนกระตุ้นให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดการหาวิธีการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างให้นักเรียนทหารเกิดการเรียนรู้และเข้าใจบทเรียนมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการคิด เช่น เปลี่ยนบรรยากาศจากการเรียนในห้องเรียนไปศึกษานอกสถานที่	◇*				
3.10.2 นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สามารถนำองค์กรไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การบริหารเชิงบวก	◇*				
3.10.3 นวัตกรรมด้านการทำงาน การทำงานอย่างกระชับฉับไว ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง แต่ได้ประสิทธิภาพมากขึ้น มีจำนวนบุคลากรในปริมาณที่เหมาะสม และมีรูปแบบการทำงานในทิศทางเดียวกัน	*	◇			

ตอนที่ 4 การพัฒนางานด้านการบริหารของโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.1 การบริหารทั่วไปและการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้					
4.1.1 การตั้งหน่วยงานสนับสนุน					
1. มีกองวิจัย และพัฒนาทางทหาร (Research & Development)	◇*	┌			
2. มีกองสารสนเทศเพื่อเป็นฐานข้อมูลใช้สำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารและเป็นข้อมูลทางวิชาการให้แก่อาจารย์และนักเรียนทหาร	◇*	┌			
3. มีกองบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำกับดูแลการศึกษา ฝึกอบรมเพิ่มเติมของบุคลากรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	◇*	┌			
4. ควรมีศูนย์การเรียนรู้ที่มีความพร้อมเพื่อ ให้ความรู้ต่อบุคลากร	*	◇			
4.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร					
1. ควรมีเครือข่ายฐานข้อมูลที่ครอบคลุมและเป็นสากล คือ สามารถทำงานร่วมกันภายในองค์กร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ภายในและนอกประเทศ	*	◇			
2. มีการสร้างคลังข้อมูลทางด้านวิทยาการทหารออนไลน์ และการเข้าถึงทางทหารของประเทศต่างๆ ให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปใช้ค้นหาหาข้อมูลได้ตลอดเวลา ได้แก่ การรวบรวม หลักนิยมทางทหาร ให้สามารถเข้าถึงได้ และมีคู่มือการฝึกต่างๆ	◇*	┌			
3. มีการจัดทำสารานุกรมออนไลน์ (WIKIPEDIA) ของโรงเรียนเหล่าทัพ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ให้แก่บุคลากรและนักเรียนทหาร	*	◇			
4. การใช้ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสาร มาประยุกต์เพื่อประเมินออนไลน์ เช่น การให้นักเรียนประเมินตนเอง การประเมินรายวิชา	*	◇			
5. การจัดการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เพื่อให้นักเรียนทหารสามารถเข้าไปศึกษาวิชาที่ตนสนใจเรียนเพิ่มเติม	*	◇			
4.1.3 อาคารสถานที่					
1. มีสนามกีฬาในร่มที่มีมาตรฐานสากล	◇*	┌			
2. มีห้องสมุดที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลา	◇*	┌			
4.2 ด้านการบริหารงบประมาณ					
4.2.1 ควรใช้งบประมาณที่ได้รับมาอย่างประหยัดและมีประโยชน์สูงสุด	◇*	┌			
4.2.2 ควรจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรงบประมาณ	◇*	┌			
4.2.3 ควรมีการชี้แจงเป็นหนังสือรายงานประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน	◇*	┌			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.2.4 งบประมาณที่ได้จากการใช้องค์ความรู้ของบุคลากร เช่น การเปิดการศึกษาระดับปริญญาโททางการทหาร	☺	☺			
4.2.5 รับทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการทหารของโรงเรียน เหล่าทัพ เช่น การบิน	☺	☺			
4.2.6 งบประมาณที่ได้จากศิษย์เก่าและจากเครือข่ายของศิษย์เก่า	☺	☺			
4.2.7 มีความสามารถในการระดมทุนและจัดหารายได้เพิ่มเติม(GENERATE INCOME)	☺	☺			
4.3 การบริหารวิชาการ					
4.3.1 หลักสูตร					
1. ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติเป็นหลัก	☺				
2. ปรับปรุงหลักสูตรและการเรียนการสอน เพื่อผลิตนายทหารให้สอดคล้องและตรงตามความต้องการของกองทัพในอนาคต	☺				
3. มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับสภาการศึกษาวิชาทหาร	☺				
4. มีมาตรฐานสอดคล้องกับข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	☺				
5. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเศรษฐศาสตร์บรรจุไว้ในหลักสูตร	☺				
6. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศบรรจุไว้ในหลักสูตร	☺				
7. ควรเพิ่มเติมวิชาทางด้านบริหารและยุทธศาสตร์ทหารบรรจุไว้ในหลักสูตร	☺	☺			
8. ควรให้นักเรียนทหารทำโครงการ (Project) หรือการนำเสนอ (Presentation) ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจและมีความแตกฉานในวิชานั้นๆ	☺				
4.3.2 การเรียนการสอน					
1. มีการปลูกฝังอุดมการณ์ทางทหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเรียนการสอนและการฝึกปฏิบัติ	☺				
2. ต้องพัฒนาทักษะให้มีการคิดวิเคราะห์	☺				
3. ต้องพัฒนาทักษะให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	☺				
4. ปรับปรุงรูปแบบวิธีการเรียนการสอนให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะวิชาและธรรมชาติของผู้เรียน	☺				
5. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียนทหารเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น การฝึกงาน การปฏิบัติงานกับเครื่องมือและอุปกรณ์จริงที่ทันสมัย	☺				
6. ให้นักเรียนทหารรักการเรียนรู้ ใฝ่รู้	☺				

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
7. มีการวัดและประเมินผลอย่างเข้มข้น เช่น ใช้หลักของโรงเรียนเหล่าทัพต่างประเทศ			
8. ให้นักเรียนทหารสามารถเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง เช่น มีการจัดการเรียนการสอนแบบ E-Learning และ Blended Learning			
9. การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ กิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิด (Thinking) กิจกรรมที่Construct เป็นผู้เรียนได้ค้นพบสาระสำคัญหรือองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง (Construct) เป็นต้น			
10. Occupational Health and Safty lohgs มาใช้ในการฝึกการเรียนการสอนหรือสถานที่ต่างๆ			
4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์			
4.4.1 ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและรักที่จะพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน			
4.4.2 การพิจารณาหลักเกณฑ์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ควรให้เป็นมาตรฐานทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรกำหนดมาจากผลงานทางวิชาการและ ไม่ควรอิงอยู่กับอัตรา หากอัตราเต็ม ไม่มีผู้ใดเกษียณ ทำให้การพัฒนาคุณภาพหยุดชะงัก			
4.4.3 ควรมีตำแหน่งอาจารย์ประจำที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายบ่อยเกินไป			
4.4.4 ควรมี CAREER PATH ที่ชัดเจน เพื่อแสดงถึงความก้าวหน้าในอาชีพของอาจารย์			
4.4.5 ควรมีการส่งเสริมพัฒนาอาชีพของอาจารย์ เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกหรือการทำตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น			
4.4.6 ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดวิถีความก้าวหน้าในอาชีพทหาร			
4.4.7 มีอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทหรือปริญญาเอกหรือเทียบเท่าขึ้นไป ตามสัดส่วนหรือจำนวนที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด			
4.4.8 ควรแยกตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งทางการทหารออกจากกัน เพื่อจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความสนใจในการสร้างผลงานทางวิชาการมากขึ้น			
4.4.9 ควรกำหนดให้ผู้อำนวยการกองเป็นบุคคลที่เติบโตมาจากกองวิชานั้นๆ เพื่อที่จะได้รับทราบสภาพปัญหา และวิธีที่เหมาะสมในกองวิชานั้นๆ อย่างแท้จริง			
4.4.10 ควรให้บุคลากรภายนอกที่เป็นมืออาชีพ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองต่างๆ ในโรงเรียนเหล่าทัพ			
4.4.11 ควรคัดสรรบุคลากรให้ได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ได้รับตามอัตราให้ครบถ้วน			

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.5 การบริหารกิจการนักเรียนทหาร					
4.5.1 ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามัคคีในหมู่ทหาร เพราะความสามัคคี คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว อันจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	☺				
4.5.2 ควรจัดอบรมให้นักเรียนทหาร ในด้านของสติและจิตตามแนวศาสนาพุทธเพื่อความเป็นอัจฉริยะที่จะเกิดขึ้นได้จริง ตามแนวสติปฏิฐานนิยม 4	☺				
4.5.3 ควรจัดกิจกรรมและฝึกนักศึกษาของนักเรียนทหารให้เกิดความสมดุล	☺	☺			
4.5.4 ควรจัดกิจกรรมกับนักเรียนทหารต่างชาติเป็นประจำทุกชั้นปี	☺	☺			
4.5.5 ควรมีบริการแนะแนวให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ในด้านการศึกษาและเรื่องส่วนตัว	☺				
4.5.6 ควรให้นักเรียนทหารมีส่วนในการบริหารงบประมาณด้วยตนเองบางส่วน เช่น เงินในการบริหารของแต่ละชมรมที่หาเงินในการทำกิจกรรมของกองพัน	☺	☺			
4.5.7 ควรมีศูนย์พัฒนานักเรียนทหารในโรงเรียนเหล่าทัพ เพราะนักเรียนทหารมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน	☺	☺			

ตอนที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางการทหาร

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพ					
5.1.1 มีคุณธรรมและจริยธรรมแรงกล้า	☺				
5.1.2 มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล	☺				
5.1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่องค์กรและสังคมกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน	☺				
5.1.4 สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	☺	☺			
5.1.5 มีความเชี่ยวชาญรอบด้าน มีความเชื่อในความเป็นปัจเจกบุคคลและเห็นความสำคัญของความหลากหลาย	☺	☺			
5.1.6 มีความสามารถในการมองหาคุณลักษณะเฉพาะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคลากร	☺	☺			
5.1.7 มีภาวะผู้นำอันชาญฉลาด	☺				
5.1.8 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีภาวะผู้นำ	☺	☺			
5.2 อาจารย์					
5.2.1 มีการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา	☺	☺			
5.2.2 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนได้อย่างทันสมัยทันสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต	☺				

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.2.3 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร	◇*				
5.2.4 มีความเป็นผู้นำตนเอง (SELF LEADERSHIP)	◇*				
5.2.5 มีความเป็นมืออาชีพในการสอน	◇*				
5.2.6 มีความฉลาดทางอารมณ์	◇*				
5.2.7 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร	◇*				
5.2.8 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	◇*				
5.3 นายทหารปกครอง					
5.3.1 ความเป็นมืออาชีพในการสอนและฝึกปฏิบัติทางยุทธวิธีทหาร	◇*				
5.3.2 เป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียนทหาร	◇*				
5.3.3 มีการพัฒนาตนเองและคิดแนวการฝึกยุทธวิธีทางทหารสมัยใหม่ตลอดเวลา	◇*				
5.3.4 มีลักษณะทหารที่ดีเยี่ยม	◇*				
5.3.5 มีภาวะผู้นำทุกสถานการณ์	◇*				
5.3.6 มีจิตวิญญาณในการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับนักเรียนทหารได้อย่างทันสมัยสถานการณ์ในปัจจุบันและก้าวหน้าในอนาคต	◇*				
5.3.7 มีจิตสำนึก เสียสละ เน้นประโยชน์เพื่อนักเรียนทหาร	◇*				
5.3.8 มีความฉลาดทางอารมณ์ (EMOTIONAL INTELLIGENCE)	◇*				
5.3.9 มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	◇*				
5.3.10 มีบุคลิกภาพที่ดี	◇*				
5.3.11 มีการฝึกความคิดให้เฉียบคม	◇*				
5.3.12 มีทักษะในการบริหารข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแล้วรู้จักนำฐานข้อมูลนั้นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	◇*				
5.4 นักเรียนทหาร					
5.4.1 มีคุณธรรม จริยธรรมสูง	◇*				
5.4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต	◇*				
5.4.3 มีทักษะความคิดสร้างสรรค์	◇*				
5.5 เครื่องมือในการบริหารจัดการ					
5.5.1 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	◇*				
5.5.2 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	◇*				
5.5.3 มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	◇*				

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
5.5.4 มีการบริหารวิสัยทัศน์ (Visionary Management)	◇*	┌			
5.5.5 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)	◇*	┌			
5.5.6 การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Information Management)	*┌	◇			
5.6 อัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะ					
5.6.1 Spirit หมายถึง มีจิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ	┌◇*				
5.6.2 Speed หมายถึง การปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง	◇*	┌			
5.6.3 Skill หมายถึง ต้องรู้จักพัฒนาทักษะให้ทันทุกนวัตกรรม (Innovative Skill)	◇*	┌			
5.6.4 Synchronized หมายถึง สามารถปรับและประสานวิทยากรและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ให้สอดคล้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	◇*	┌			
5.6.5 Sustainable หมายถึง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง	◇*	┌			
5.6.6 Sign (Warning Sign) หมายถึง การตระหนักรู้ในการป้องกันเชิงรุกต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ	◇*	┌			

ตอนที่ 6 กระบวนการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ประเด็นคำถาม	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
6.1 ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการนำเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อมปัจจุบันของโรงเรียนเหล่าทัพ	◇*	┌			
6.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหล่าทัพ ให้มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากบุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความเข้าใจเพื่อให้เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ	┌◇*				
6.3 ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ ให้ครอบคลุม และออกแบบอย่างเหมาะสมกับบุคลากรอย่างแท้จริง โดยกำหนดแผนกลยุทธ์เชิงรุกให้ชัดเจน และกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและเงื่อนไขเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เชิงรุก โดยแบ่งเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว	◇*	┌			
6.4 ขั้นตอนที่ 4 ตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	◇*	┌			
6.5 ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ได้แก่ แผนงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะแผนงบประมาณ แผนการจัดการความรู้ โดยกำหนดการปฏิบัติที่ต้องการแล้วเตรียมองค์บุคคลองค์วัตถุ เพื่อสนับสนุนการบรรลุผล	◇*	┌			
6.6 ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งหน่วยปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานให้กับคณะทำงานแต่ละชุด	◇*	┌			
6.7 ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายของโรงเรียนเหล่าทัพ และเรียนรู้จากกระบวนการปฏิบัติและสร้างวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพ	◇*	┌			



แบบตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

ดิฉัน นาวาเอกหญิง สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา คือ อาจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประการ คือ

1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทยและต่างประเทศ

2) วิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรอัจฉริยะที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนเหล่าทัพในประเทศไทย

3) นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะของโรงเรียนเหล่าทัพ

ในขณะนี้ ดิฉันได้ดำเนินการวิจัยมาถึงวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จึงขอให้ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้ความอนุเคราะห์ในการพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยการตรวจสอบร่างรูปแบบตามประเด็นต่าง ๆ ในหน้าถัดไป เพื่อจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงร่างรูปแบบฯ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

คำชี้แจง

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ โดยร่างรูปแบบนี้ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และนโยบายในการพัฒนา องค์ประกอบและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้โรงเรียนเหล่าทัพพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปร่างรูปแบบตามตารางในหน้าถัดไป ขอให้ท่านโปรดประเมินลงในแบบร่างรูปแบบฯ ที่ผู้วิจัยได้แนบมานี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

นาวาเอกหญิงสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย

หมายเลขติดต่อ ๐๘๑-๒๕๑-๗๙๒๕

ชื่อทรงคุณวุฒิ.....

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่สอดคล้องตามความคิดเห็น

รายการ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
<p>1. ความหมายขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร</p> <p>โรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาคที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยมีความเป็นเลิศทางวิทยาการทหารสมัยใหม่และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางวิทยาการทหารอย่างต่อเนื่อง และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาและทุ่มเทศักยภาพเต็มที่ในการผลิตนายทหารที่มีความรู้ความ สามารถ ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกองทัพและเพียบพร้อมทางคุณลักษณะผู้นำทางทหารที่สามารถปฏิบัติภารกิจเพื่อความมั่นคงของชาติ</p>				
<p>2. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ</p> <p>รูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาและสนับสนุน กระบวนการบริหารจัดการของผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทัพ ไปสู่การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มตามศักยภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และนโยบาย ทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีบรรยากาศของโรงเรียนเหล่าทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะหรือองค์กรแห่งสติปัญญา</p>				
<p>3. วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ</p> <p>กำหนดกระบวนการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร โดยมีแนวทางและขั้นตอน แสดงเห็นชัดเจน และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ</p>				

รายการ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
<p>4. วิสัยทัศน์ในการพัฒนา จะเป็นโรงเรียนเหล่าทัพชั้นนำในภูมิภาค ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ โดยมีความเป็นเลิศทางวิทยาการสมัยใหม่ ภายใน 10 ปี</p>				
<p>5. เป้าหมายในการพัฒนารูปแบบ (1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พัฒนาไปสู่องค์กรอัจฉริยะ 2) พัฒนาผู้บริหารให้รอบรู้หลักการบริหารสมัยใหม่ และบริหารการศึกษา 3) พัฒนาคณาจารย์ให้มีองค์ความรู้ วิทยาการทหารสมัยใหม่ 4) พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในรูปแบบเวลาจริง 5) สร้างอัตลักษณ์นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเหล่าทัพ ที่เรียกว่า DNA 6 ประการ</p>				
<p>6.โครงสร้างของรูปแบบของการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ <u>มติที่ 1 ผู้นำโรงเรียนเหล่าทัพและ</u> <u>วัฒนธรรมองค์กรทหาร</u></p>				
<p><u>มติที่ 2 คุณลักษณะขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร</u> ประกอบด้วย 10 ข้อต่อไปนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรสนับสนุนต่อการเริ่มต้นใหม่ 3) การจัดการคุณภาพแบบองค์รวม 4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5) การบริหารทีมงานและสร้างเครือข่าย 6) การจัดการความรู้ในองค์กร 7) การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสูง 8) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลย้อนกลับ 9) การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขีดความสามารถ 10) การสร้างนวัตกรรม</p>				

รายการ	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
<p>มิติที่ 3 องค์ประกอบในการบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะทางทหาร (ประกอบด้วย 6 ข้อต่อไปนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารของผู้นำ (Vision Management) 2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology Management) 3) การปรับโครงสร้างองค์กร (Structure Management) 4) การสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Innovation Management) 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Openness for Change) และ 6) พันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Network Management)</p>				
<p>มิติที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการสู่องค์กรอัจฉริยะทางทหาร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 เตรียม นำการเปลี่ยนแปลงและสำรวจสภาพแวดล้อม ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและความคิด ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและเหมาะสม ขั้นตอนที่ 4 แต่งตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ขั้นตอนที่ 5 จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด ขั้นตอนที่ 6 จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการเพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงานแต่ละชุด ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 8 ติดตามและประเมินทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์</p>				
<p>7. อัตลักษณ์บุคลากร (DNA) ขององค์กรอัจฉริยะทางทหาร ได้แก่ 1) Spirit จิตวิญญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ 2) Speed ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลง 3) Skill ต้องรู้จัก</p>				

ภาคผนวก ค

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ข้อที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่								ค่า IOC*	
		1	2	3	4	5	6	7			
7.7	โรงเรียนเหล่าทัพส่งเสริมความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อแนวทางการเป็นผู้นำ โดยจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา นักเรียนทหารเป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	1

* หมายเหตุ ค่า IOC ที่มีค่าระหว่าง 0.71 – 1.00 หมายถึงมีค่าใช้ได้ดี
 ค่า IOC มีค่าต่ำกว่า 0.71 หมายถึง มีค่ายังใช้ไม่ได้

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาวาเอกหญิง สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย เกิดเมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2503 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย โรงเรียนหอวัง กรุงเทพมหานคร ระดับอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาปริญญาามนุษยศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปี พ.ศ.2524 สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2535 – 2537 และในปี พ.ศ. 2549 ได้ลาศึกษาต่อหลักสูตร ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2538 – 2541 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าแผนกแผนและโครงการ กองการศึกษา กรมกำลังพลทหารเรือ กองทัพเรือ ปี พ.ศ. 2543 – 2545 เป็นรองผู้อำนวยการ กองศึกษายุทธศาสตร์ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง ปี พ.ศ. 2547 – 2548 รองผู้อำนวยการ กองการศึกษา โรงเรียนนายทหารพรคนกลิน นอกจากนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์คุมสัมมนา ศึกษายุทธศาสตร์ วิชาภาวะผู้นำและวิชาการบริหารจัดการให้กับนายทหารนักเรียน โรงเรียนนายทหารอาวุโส โรงเรียนนายทหารพรคนาวิน หลักสูตรทั่วไป ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประจำกรมยุทธศาสตร์ทหารเรือ