

# รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(The Management of Plan Change Model Administrators in Basic  
Education Institutions)

สมบูรณ์ นนท์สกุล\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียน กับชุมชน และงานอาคาร สถานที่ และ (2) เพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งาน

วิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคาร สถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึง

\* นิติหัตถ์ศาสตราจารย์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ จังหวัดพิษณุโลก

ความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สรรวจ วิจัยปัญหาขององค์กร วางแผนการ เปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติ ในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสาร ในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของ ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การ ให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับขั้นบังคับบัญชาภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลากรภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่ 'เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การ

รักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรองการให้คำปรึกษาการสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ชี้คแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัยมีคุณธรรมและจริยธรรมมีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน, การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

### Abstract

The purpose of this research was to 1) study about management of the planned change of the administrators in basic education institutions concerning 7 sectors : Generally Administration, Business Administration, Academic Administration, Student Activity, Service Administration, School-Community Relationship, and Building Administration. 2) find the management of planned changes of model in basic education institutions.

The research findings were as follows:

The management of planned changes of model of administrators in basic education institutions comprises 8 factors: 1) assign the changing

ways : assigned vision of the organization, making school charter and school improvement plan that suit for the vision, problem, and need of the school, community and unit commanding 2) change process: gap of work quantity, know about need of changing, make a survey and investigate the problem of organization, plan about changing, use strategy and tactic, make suitable atmosphere, act in changing and evaluation 3) play the leading role of changing agent that has an important role: being a centre, being a person that all of people admire, self-development, both of giver and receiver, being creative and integrative, proactive work, sociable, and bravely facing the problems 4) function of changing agent: encourage organizers to cope with organization "objectives, smoothly in organizationcommunirion create motivation for organizers, evaluate work regularly 5) changing strategy that is used for management of planned change such as reasonable strategy, valuable and educational strategy, leadership strategy and team working strategy 6) changing tactic such as classifying leaders, leadership, participation, connection, communication, value changing, external relation, social acceptance, education and training, voluntary association, organizer of justice, role, placement, empiricism, goal setting, research, technique changing, training and advice, timing, and using impressive personality 7) reduce resistance of changing such as guarantee against loss, providing education and communication, participation in changing, attempt to maintain useful custom, make

only necessary change, supplement reward, negotiation, trust, individual analysis 8) use activity to encourage changing to success such as goal and standard of work, develop for information system, information reflect, administrator intent to work for success encourage for team working, democracy, new management approach, ethic and moral, sincerity for teacher, co-ordination, leader to change, establish leader team for change, continue to change and keep it stable, establish idea for environmental development ,facilitate for enough resource and encourage for relation between school and community.

**Keywords :** Management of Planned Change, Planned Change

## บทนำ

การศึกษามีบทบาทและความสำคัญยิ่งต่อชีวิตของคนและสังคม โดยเฉพาะการเตรียมคนเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นภาระกิจของการศึกษาโดยตรงขณะเดียวกันความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวิถีชีวิตของ ผู้คนจึงจำเป็นต้องทบทวนและออกแบบการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (รุ่ง แก้วแดง, 2543. หน้า 1) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมที่ดี ดังนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 81 บังคับให้มีกฎหมายการศึกษาประกอบรัฐธรรมนูญ ต่อมาได้ออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นับเป็นกฎหมายการศึกษาฉบับแรกเป็นเสมือนธรรมนูญการศึกษาที่กำหนดกรอบความคิดด้านการศึกษาของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2544. หน้า 2-4) ที่จะนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของระบบการ ศึกษาไทย

ความเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจาก กระแสโลกาภิวัตน์และการจัดระบบของโลก ใหม่มีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิด ภาวะวิกฤตทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้าน การเมือง และด้านการศึกษาโดยเฉพาะปัญหาใน การบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อย ทั้งด้านการบริหารจัดการ และคุณภาพการศึกษา ที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียง พอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสภาพสังคม ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและ สร้างสรรค์สังคม ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไข อย่างรวดเร็วและจริงจัง รัฐจึงได้กำหนดนโยบาย ปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงมากมายในสถานศึกษา โดย กำหนดให้สถานศึกษาสำคัญสูงสุดที่มีผลต่อ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นให้ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ บริหารทั่วไปไปสู่สถานศึกษา ในลักษณะ

การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความ เข้มแข็งให้กับสถานศึกษา และสามารถพัฒนาได้ อย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดให้สถานศึกษาที่ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะ เป็นนิติบุคคลที่มีหน้าที่หลากหลายมากขึ้น

จากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษามี ความสำคัญสูงสุด ที่ถือเป็นหน่วยที่ก่อให้เกิดผล ทางการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต (output) กระบวนการจัดการ (process) และ ปัจจัยต่าง ๆ (input) กล่าวคือ สถานศึกษาสามารถ กำหนดทิศทางการพัฒนาภายใต้กรอบนโยบาย ของรัฐ งบประมาณ และบุคลากรให้สอดคล้อง กับความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น มีอิสระ ในการบริหารงาน สามารถจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัว เป็น โรงเรียนของชุมชนและสะท้อนภูมิปัญญาของ ท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยมีคณะกรรมการ สถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแลและให้คำปรึกษา ซึ่งจะเป็ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในระบบการศึกษา และสังคมไทยในภาพรวม เกิดเป็นจริงขึ้นได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว (สำนัก งานปฏิรูปการศึกษา, 2544) โดยบุคคลที่มีความ สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวได้ก็คือผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเป็นผู้นำ และผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย (สุพล วังสินธุ์, 2545. หน้า 29-33) เป็นตัวจักรสำคัญที่ จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและก่อให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงอันจะส่งผลกระทบต่อประเทศชาติ และการจัดการศึกษา

ดังนั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการบริหารและจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและภายใต้ภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามธรรมชาติ นั่นคือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิจารณาผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น และผลงานที่ปฏิบัติได้ในปัจจุบัน พัฒนากลยุทธ์เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาทางให้ได้ผลงานเป็นไปตามความต้องการให้มากที่สุดในอนาคต โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ใครทำ มีการกำหนดควิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่ต้องการ เพื่อ (1) ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีวัตถุประสงค์ และมีระเบียบ มีระบบ (2) ชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในอนาคต (3) ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน (4) เป็นเครื่องมือที่ให้ข้อมูลพื้นฐานในการควบคุมการปฏิบัติงาน (5) ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (6) ช่วยให้องค์กรภาพรวมทั้งหมดของการปฏิบัติงานขององค์กร และ (7) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความสมดุลในการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการทำงาน (Terry, 1977. pp.211-224) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจึงมีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามปรับปรุงความสามารถในการทำงานเป็นทีม เปลี่ยนค่านิยม และเจตคติที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรต่อองค์กร สร้างความเข้าใจอันดีทั้ง

ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มเพื่อให้กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทางที่ถูกต้องตามเป้าหมาย มีการประสานงานจากหน่วยงานทุกหน่วยทำให้การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน และขัดแย้งหมดสิ้นไป เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร โดยส่วนรวมสอดคล้องกับสถานการณ์ทุก ๆ ด้านที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา

### จุดมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคาร สถานที่

2. เพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเริ่มจากการสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถามขอบข่าย บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ที่กำหนดคุณสมบัติของสถานศึกษาดังนี้

1. เป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาคำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 9

2. เป็นสถานศึกษาที่บริหารจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน

3. เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

4. เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ปีการศึกษา 2544 หรือ 2545

5. เป็นสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนเดียวกันกับปีที่สถานศึกษาได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน

เลือกได้สถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย จังหวัดขอนแก่น และโรงเรียนอนุบาลร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดให้ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รับผิดชอบงานบริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และกำหนด ให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่มีค่ามัธยฐานงานบริหาร สถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป เป็น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เริ่มจากการสร้างและพัฒนาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบ (1) การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง (2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง และ (7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วิเคราะห์เนื้อหาบันทึกคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหาลักษณะร่วมและข้อสรุปร่วม สรุปองค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบนำมาสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เริ่มจากการศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างข้อคำถามกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 8 ด้าน คือ (1) การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง (2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง (7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ (8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ พร้อมให้เสนอแนะองค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติม

การเลือกและกำหนดผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1, 2 และ 3 ใช้การเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ ประจำปีพุทธศักราช 2544 และ 2545 รวมทั้งสิ้น 35 ท่าน

การวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 แบ่งออกเป็น องค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบ ที่นำเสนอ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ พิจารณาว่า มีความเหมาะสมหรือไม่มีความเหมาะสม ครอบคลุมหรือไม่ครอบคลุม ใช้ค่าร้อยละ ตั้งแต่ ร้อยละ 70 ขึ้นไป (อ้างอิงจากเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) เป็นเกณฑ์ตัดสินว่า องค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสม และครอบคลุม

องค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบที่ผู้บริหาร สถานศึกษาด้านแบบเสนอแนะเพิ่มเติมใช้การ วิเคราะห์เนื้อหาข้อความที่เขียน และความ สอดคล้องของความหมาย

สำหรับแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพ รูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิด ประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน นำองค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบ

จากการตรวจสอบ คุณภาพรูปแบบด้วยเทคนิค เดลฟายเปรียบเทียบกับองค์ประกอบและกิจกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบ ในขั้นตอนที่ 1 ถ้าแตกต่างกันใช้องค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละ องค์ประกอบ จากการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ ด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศึกษารูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สร้างแบบสอบถาม ประเมินรูปแบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินแบ่งออกเป็นมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) มาตรฐานด้านความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy Standard)

ผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชาการ บริหารการศึกษา กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา และกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ การวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $S.D.$ )

## สรุปผลการวิจัย

1. การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาด้านงานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคาร สถานที่ อยู่ในระดับ มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับ มาก

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
อย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ และแต่ละองค์  
ประกอบ ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการ  
เปลี่ยนแปลง กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน  
และหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่  
มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับมาตรฐาน  
การศึกษา ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน  
ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันจัดทำ  
ธรรมนูญโรงเรียน และแผนพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปัญหา  
และความต้องการ และร่วมกันนิเทศ ติดตาม  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยน  
แปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ ช่องว่างของปริมาณงาน  
ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่  
เหมาะสม สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร  
วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และ  
กลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และการ  
ประเมินผลและติดตามผล

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการ  
เปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้มอง  
การณ์ไกล ครอบใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้ง  
ผู้ให้และผู้รับ มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นผู้  
บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อ และกล้า  
เผชิญปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยน-  
แปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์  
ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กร  
ชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน  
ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน  
และติดตามผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง  
ประกอบด้วย กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การ  
ให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การ  
ใช้ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง  
กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย  
จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม  
เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยน  
ค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของ  
สังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร  
กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล  
การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ  
เปลี่ยนแปลงเทคนิค ฝึกอบรมและให้คำปรึกษา  
กำหนดเวลาและใช้บุคลากรภาพประทับใจ

องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการ  
เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะ  
ไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อ  
สื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง  
การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้การเปลี่ยนแปลง  
เฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน  
การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษาการสร้างควา  
มน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์รายบุคคล

องค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้ การ  
เปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบ  
สารสนเทศครู บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ  
ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทาง



ประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

## อภิปรายผล

**ตอนที่ 1** การศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ มีเป้าหมายสำคัญของการบริหาร เพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพและคุณสมบัติเป็นไปตาม มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับตั้งแต่ มากขึ้นไป หรือมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเกิดขึ้นจากผู้บริหารสถานศึกษาใช้ กระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีกลไกการพัฒนา ที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ซึ่งจากการวิเคราะห์ บันทึกรายการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า มีการทำงานผ่านวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า P-D-C-A cycle ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) ทำตามแผน (Do) ตรวจสอบประเมินผล (Check) และการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (Act)

นอกจากการทำงานผ่านวงจรควบคุมคุณภาพ P-D-C-A cycle แล้ว จากการหาลักษณะร่วม และข้อสรุปร่วม โดยการวิเคราะห์เนื้อหา บันทึกรายการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้เสียสละได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาตัวอย่าง เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ป้องกันปัญหาความขัดแย้งให้เกิด น้อยที่สุด จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากครู บุคลากร นอกจากนี้สถานศึกษายังมีความพร้อมทั้งด้าน ทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนครู บุคลากรพอเพียง กับความต้องการ ครู บุคลากร มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การทำงานมากพอที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายความรับผิดชอบ หรือไว้วางใจได้อย่างเต็มที่ มีงบประมาณที่ได้รับ จัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัดจำนวนค่อนข้างมาก นอกจากนั้นยังได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน ผู้มีจิตศรัทธาตลอดจนจากองค์กร ที่จัดตั้งเพื่อสนับสนุนโรงเรียน

**ตอนที่ 2** การสร้างรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเกี่ยวกับกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบการกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และส่งเสริม สนับสนุน นิเทศ ติดตาม และประเมินผล แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมอง อดีต ปัจจุบัน และภาพในอนาคต รวมทั้งปัจจัย

แวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายองค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้มหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะสามารถนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง มองอนาคตขององค์กรในทางสร้างสรรค์โดยต้องให้ทุกคนในองค์กร และบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (total participation) เพื่อให้พลังที่มีอยู่อย่างไม่จำกัดร่วมกันจัดทำธรรมนูญโรงเรียนเพื่อช่วยกันกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนา วิธีการและหลักที่สำคัญในการดำเนินงาน ตลอดจนการกำหนดบทบาท หน้าที่ ของทุกคน ทุกฝ่ายที่จะร่วมกันผลักดันการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่คุณภาพที่ต้องการ และความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังแนวคิดของ ประเวศ วะสี (2541, หน้า 17) ที่ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า เป็นการสร้างพันธะสัญญาร่วมกันที่ทุกคนจะต้องร่วมกันฝ่าฟันเพื่อให้บรรลุถึงหลักชัยที่ได้ปรก่วมกันไว้ ซึ่งถือว่าเป็นคุณภาพสุดยอดของการร่วมทีมที่ให้พลังเหนือกว่าการสั่งการใด ๆ ในการทำงานให้สำเร็จที่เกิดจากพลังและคุณภาพของความร่วมมือรวมทั้งการประสานงานของทุกคนทุกฝ่ายในการร่วมกันกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน

โครงการ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร

จากการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ พบว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ความตระหนักถึงความจำเป็น การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ดำรงวิสัยปัญหาขององค์กร การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และประเมินผลและติดตามผลเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องจะต้องเลือกใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (the best practices) เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) การประกันคุณภาพการศึกษา ฯ ทำให้สถานศึกษาต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ จากการวิเคราะห์บันทึกคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมกันปรับตัวในเชิงรุก (proactive) ด้วยการจัดประชุม การชี้แจง การให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับอนาคตเพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาส

ในการเปลี่ยนแปลงด้วยการร่วมกันรวบรวมข้อมูล ทำการศึกษาทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ ปัจจุบัน เพื่อวางแผนปฏิบัติการ (planning) นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อให้แผนปฏิบัติการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ กลวิธีของ สถานศึกษาและสร้างผลงานที่สำเร็จเป็นรูปธรรม ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยในการปฏิบัติตามแผนได้กำหนดขอบเขต ของการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารยอมให้ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ทำการเปลี่ยนแปลง ยึดแนวทางประชาธิปไตย มีการเตรียมความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหายุ่งยาก พร้อมทั้งการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อน การดำเนินงานที่เป็นสภาพจริง เพื่อให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมาย ประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลว และจะต้องปรับปรุง แก้ไขอย่างไรในอนาคต

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมาย ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และให้สมาชิกทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทที่สำคัญหลาย อย่าง จากการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษา ดัชนีแบบ พบว่า กิจกรรมการบริหารการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบบทบาทผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อ และกล้าเผชิญปัญหา แสดงว่า การเป็นผู้มอง การณ์ไกลจะช่วยให้คาดการณ์ข้างหน้าได้อย่าง

ถูกต้อง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กล่าวคือ สามารถ มองย้อนอดีต ปัจจุบัน และภาพในอนาคต รวมทั้งปัจจัยภายนอกภายในสถานศึกษาได้ชัดเจน จะช่วยทำให้สามารถวิเคราะห์ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาสถานศึกษาได้อย่าง ถูกต้อง มีการทำงานในเชิงรุก ริเริ่มทำสิ่งแปลก ใหม่ ที่เป็นประโยชน์กับนักเรียน บุคลากร และ สถานศึกษา สามารถวางแผนการทำงานและ จัดระบบงานอย่างเป็นระบบ ผลงานที่ได้เป็น ตามที่กำหนดไว้ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ใน การทำงานได้อย่างเหมาะสม สร้างสรรค์ ใช้การ คิดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาสามารถสอบถาม ขอคำปรึกษา คำแนะนำ หรือแนวทางแก้ปัญหาได้ตลอดเวลา พร้อมอำนวยความสะดวกทุกเรื่อง มีการทำงาน ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชนเพื่อประสาน ความร่วมมือในการรวมพลังความคิดและการใช้ ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ จัด การศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากร ในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำ ที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียนรวมทั้ง ชุมชนต่าง ๆ พัฒนา สถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ ที่ตั้งไว้ โดยเป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จากครู บุคลากรของโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ภายนอก

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะนำมาซึ่งเป้าประสงค์หรือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่ สำคัญที่สุดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ จากการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษาดัชนีแบบ พบว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ

องค์ประกอบหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องให้ความรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดให้มีการประชุมชี้แจง การสัมมนา การฝึกอบรม เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย แผนงาน โครงการที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความตระหนักและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่จะมุ่งมั่นช่วยให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารกับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าใจและโน้มน้าวจิตใจครู บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการติดตามงานที่ชัดเจนที่กำหนดระยะเวลาแน่นอน และมีรูปแบบที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างรวดเร็ว

การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้สถานศึกษาต้องทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากการพิจารณาของผู้บริหาร

สถานศึกษาด้านแบบ พบว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

สำหรับกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบกลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงเทคนิค ฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลากรภาพประทับใจ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับครู บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบ และเงื่อนไขสำคัญที่จะไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการ เช่น การกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน การจัดทำหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ รับผิดชอบ คอยติดตาม กำกับดูแล การดำเนินงาน ให้มีความต่อเนื่อง ส่งเสริม สนับสนุน และประสานให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมและร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุง

คุณภาพการศึกษาสำเร็จ เพราะการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จเป็นเรื่องของบุคลากรทุกคน มิใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและมิใช่เป็นการดำเนินงานแบบต่างคนต่างทำแต่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องทำงานร่วมกัน ดังนั้น การที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้ ครู บุคลากร หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้มีความเข้าใจสถานการณ์ และมีความคาดหวังจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับการพัฒนาครู บุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการให้หรือส่งข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และความเข้าใจที่ตรงกัน จะทำให้ได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดคนในที่สุด

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ จากการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบพบว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษาการสร้างที่น่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำความเข้าใจสถานการณ์ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ (1) สมาชิกเข้าใจเหตุผล

ของการเปลี่ยนแปลง (2) สมาชิกเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินต่อไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลง และมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา (3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุม ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก (5) สมาชิกมีทางเลือกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ (6) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง (Deep.1978, p 230) จากสมมติฐานการให้ครู บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ครู บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพราะครู บุคลากรที่เข้าร่วมรู้สึกว่ามันเองมีความหมายในการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นได้ยาก และถ้าผู้บริหารสถานศึกษาให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร มีการเจรจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้ครู บุคลากรเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีการฝึกอบรมให้ความรู้ หรือความชำนาญใหม่ ๆ ทำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่จำเป็น คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษารวมทั้งสร้างความไว้วางใจในตัวผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้ครู บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง สำหรับข้อค้นพบที่แตกต่างจากนักวิชาการหรือผลงานวิจัยอื่น ๆ คือ การวิเคราะห์สมาชิกเป็นรายบุคคล อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบได้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับครู บุคลากร ตลอดจนบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องจึงมองเห็นความสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจกับสมาชิกทุกคน

อย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยเฉพาะการมอบหมายงานให้รับผิดชอบจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของครู บุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้การวิเคราะห์บุคคลจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับรู้ทัศนคติ ค่านิยม ความต้องการ และความรู้สึกของครู บุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่สนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการพิจารณาของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ พบว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ชีดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัยมีคุณธรรมและจริยธรรมมีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแสดงให้เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพให้ประสบความสำเร็จนั้น การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมิน และการรวบรวมผลของการคิด การนำผลความคิด ไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติร่วมกันกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ เป็นพลังขับเคลื่อนที่มุ่งแสวงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะ ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและซื่อสัตย์ต่อกลุ่มเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดีมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรม และให้การศึกษากับกลุ่มคนที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถปรับปรุงการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางวิชาการสมัยใหม่ (technological approach) การจัดคนกับงานให้มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการจัดงานให้ประสานดำเนินไปด้วยกัน มีการปรับปรุงความรู้และทักษะที่มีอยู่ให้ทันสมัยก้าวหน้าอยู่เสมอ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติของคนให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์กร มีความกล้าหาญ และอดทนในการสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานโดยไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคที่จะทำให้เกิดความสั่นคลอนต่อระบบหรือองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง และพยายามสร้างความมั่นคงในการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และทีมงานมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ชุมชนและผู้ปกครอง และมีความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และบุคลากรที่เป็นผู้นำในชุมชนเพื่อร่วมระดมทรัพยากรมาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนางาน โรงเรียนให้มีคุณภาพ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพสถานศึกษาต้องจัดระบบสารสนเทศของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อมูลสารสนเทศ

จะทำให้เกิดผลสำรวจที่สะท้อนภาพจริงที่ชัดเจนของโรงเรียน มีผลการดำเนินงานที่เป็นสภาพจริง และที่สำคัญต้องมีการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจและยอมรับร่วมกัน จะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) นำไปปรับปรุงแก้ไขในอนาคต

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน จึงขอเสนอแนะเพื่อนำผลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้และการวิจัยครั้งต่อไป คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานอื่น ๆ ควรนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ซึ่งจะช่วยผลักดันและสร้างความมั่นใจว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้และจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนยิ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความพอเพียงของทรัพยากร

การบริหาร การได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนชุมชน และที่สำคัญควมมีศิลปะใน การบริหารจัดการของผู้บริหารมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งต่อการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์กับทุกคน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent)

3. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือทดลองนำ รูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปใช้ เพื่อสรุปองค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปทดลองใช้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งในฐานะที่โรงเรียนเป็นนิติบุคคล

5. ควรศึกษาหาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### เอกสารอ้างอิง

- ประเวศ วะสี. (2541). ภาวะผู้นำพหุสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และ  
สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บรรณาธิการ). ผู้นำ(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- สุพล วังสินธุ์. (2545). การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ. ปีที่ 5 ฉบับ  
ที่ 6 มิถุนายน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). รายงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบนโยบายการศึกษา  
ของพรรคการเมืองกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บริษัทพริก  
หวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). สังคมได้อะไร...จากการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
ภาพพิมพ์.
- Deep, Samauel D. (1978). Human Relations in Management. New York: Macmillan Publishing Company.
- Terry, George R. (1977). Principle of Management (7<sup>th</sup> ed). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.