

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ 1) สำนวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) ศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม และ 3) สรุปและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา สำหรับทฤษฎีแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ ธวัช บุญยมติ. (2550) หลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติการกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) 6) คน (People)

วิธีดำเนินการวิจัย เริ่มการสำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป้าหมาย 8 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลการสำรวจจากโรงเรียนเป้าหมาย ประชุมสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา และ 3 ขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 14 โรงเรียน เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สังเคราะห์กลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาตรวจสอบความตรงเชิงยืนยันโดยผู้บริหารที่เป็นแหล่งข้อมูล จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ตัวอย่างแนวทางจากแบบปฏิบัติการที่ดีในแต่ละขนาดโรงเรียนแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียน ตัวแทนทั้งสามเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก สรุปผลการวิจัยและจัดทำรายงานการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยสัทธิศาสตร์มีความชัดเจนในการบริหารจัดการ การศึกษา โดยมีคู่มือบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวดำเนินการ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบโดยใช้ MSPA และบูรณาการการทำงานตามวงจร PDCA การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารบุคคล แต่ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 51 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการออกแบบงานใหม่ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้าง มี 10 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด รวมทั้งพบว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ

3. ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok were to 1) survey change management in educational management of schools 2) study method of change management in educational management by using focus group discussion 3) conclude and disseminate change management in educational management to schools. The theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

Research process operated with qualitative research. The research methodology in inquiry started in order this,

1. Surveying change management in the 8 schools that work together in the Seven Pillars project research, study sample group with observation, interview administrators, and head of sectors, teachers, and students to bringing to conclude important issue for using focus group discussion. Summarize the line of practitioner concerning with educational management, model of management, strategy. Analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools who selected by the coordinator researcher assistance from each whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes for study method of change management in educational management in the Thawat Boonyamanee theoretical framework (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.. Processing brainstorming separate to the same group; big, medium, and small, and later present body of knowledge change management in each size to the large group.

2. Synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators. Processing analyze and conclude to verify

confirmation ideas' belonging administrators by using tape recording knowledge sharing and decoding in after for conclude in each size and each 6 aspects and coordinate verify idea with interview by phone, e-mail, fax until be cover 6 aspects and school possess management.

3. After that, conclude research result and disseminate change management in educational management to 491 schools overall three Phitsanulok educational service area. Managing meeting with the seminar activities use explain with power point presentation and research conclusion documents, present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent overall three Phitsanulok educational service area, share change knowledge management with interpersonal/group communication by using knowledge management for concluding strategies for change management in educational management at basic education of schools in Phitsanulok and arranging research report.

The research results revealed that;

1. Each schools that it participated with the Seven Pillars project research have clearly educational management by setting school based management manual, administrative model with integrative educational management system process using MSPA; mobilization, strategy, participation, and autonomy integrated with Deming cycle; planning, doing, checking, acting. The change management in educational management of schools is in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people. Three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools has method of change management in educational management a like in 2 group; the big school size has distinct gist all 6 aspects and focusing on academic excellence, thus the medium and small school size are alike distinct some aspects not at all and focusing on integrative education, these schools have distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology.

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder, and having

principle for foundation to efficiency administration. Strategies for change management in educational management have as follow;

2.1 Strategy in the aspect of goal and strategy focusing on developing school management system lead to educational standard quality, developing students' intellectual health involved system management and participative community, educational reform and develop curriculum and learning management hold with moral heading knowledge follow the way of the sufficiency economy.

2.2 Strategy in the aspect of technology focusing on encouraging and supporting teachers search and use innovation, media, and technology in developing task and learning management emphasizing student centered.

2.3 Strategy in the aspect of job redesign focusing on constructing teamwork and participate from stakeholder, encouraging community to participate with school in educational arrangement, responsibility, and authenticate school operation.

2.4 Strategy in the aspect of structure arrangement focusing on arranging school management system by planning performance in 4 function; academic job, general administrative job, personnel job, and financial job, setting school structure with using empowerment model, revise job process in active stand of school based management.

2.5 Strategy in the aspect of process focusing on setting policy, planning performing, connecting and following with job description, learning management and developing effectively ICT materials for integrative learning.

2.6 Strategy in the aspect of personnel administration focusing on encouraging and developing to learning person and being change leader, using research develop learning in all level; administrators, heading of the sectors, teachers, and students, and conduct its to develop instruction.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has 2 parts as follow;

3.1 Concluding to disseminate

3.1.1 Strategy in the aspect of goal and strategy compose of 5 key indicators; 1) focusing on arranging to educational quality standard 2) developing curriculum, learning process, school-based management system 3) arranging co-

curriculum activity to encourage students' intellectual health 4) enhancing and developing educational management hold with moral heading integrative knowledge follow the way of the sufficiency economy 5) encouraging supporting, and developing student to being learning person.

3.1.2 Strategy in the aspect of technology compose of 5 key indicators;

1) planning and setting policy and using innovation, media, and technology in educational management and developing students' learning 2) constructing learning resource center 3) encouraging, supporting, and developing teachers and school person to learning person and using research to develop instruction, 4) developing ICT system in administration, instruction 5) developing school website for public relations.

3.1.3 Strategy in the aspect of job redesign compose of 8 key indicators;

1) setting operational planning, planning in the dynamics of change 2) revising process and operational job in active stand 3) searching educational innovation for setting goal in developing job 4) mobilizing and sharing whole power for cooperate profit 5) constructing and searching multi-network to supporting work group 6) constructing leadership focusing ICT develop man power 7) encouraging discipline, moral, good health 8) enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management.

3.1.4 Strategy in the aspect of structure arrangement compose of 5 key

indicators; 1) arranging job system flexibility 2) arranging school structure in the line of empowerment model, participatory administration, systematic administration 3) educational management in integration and integrated educational management system 4) revising school context to support working in active stand 5) revising personnel administration to appropriate and fully useful.

3.1.5 Strategy in the aspect of process composes of 15 key indicators for

integrative learning and focusing on student centered as followed; 1) setting strategy for developing educational quality 2) setting up a meeting for planning to develop school 3) setting up a meeting to inform school committee 4) managing integrative education to meet efficiency 5) managing education and developing educational quality to meet appropriate with each age for whole development 6) operating systematic development, learning reform, and school quality 7) studying best practice 8) creating personnel

quality audit system, teamwork quality, and make satisfaction to stakeholder 9) creating learning society in active learner 10) assessing satisfaction in all jobs 11) encouraging good government and developing students to achieve educational standard based school curriculum 12) enhancing, supporting, and developing student capacity with achieve goal 13) encouraging and developing teachers and educational person to meet working competency 14) encouraging and supporting basic education to all special needs gained allover and efficiency 15) developing student centered curriculum focusing on proactive change.

3.1.6 Strategy in the aspect of personnel administration composes of 8 key indicators for working emphasizing efficiency and effective as followed; 1) arranging administrative system based on potentiality and individualization 2) connecting collaboration with higher education institutes to develop teachers 3) inspiring the teachers to collaborate with the others learning management 4) developing teachers and educational person to achieve potentiality in educational development with standard developing individual 5) developing individual teachers and educational person work with teacher profession in the line of interest and aptitude 6) building individual teachers and educational person capacity in all knowledge, ability and skilled to practice 7) building capacity with job training 8) encouraging teachers develop and revise learning management process to achieve outcome instead of teacher profession.

3.2 Concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for proactive change. Blueprint of change should emphasize 4 important components: 1) working steps 2) technology 3) functional structure 4) personnel. To achieve in the change, implementation need to concern how to operate these 4 components in conditions of school strategies, benchmarks, and strategic plans.