



รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นางสาวจุฑารัตน์ นรินทร์

คู่มือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PLANNED CHANGE MODEL FOR BASIC EDUCATIONIONAL SCHOOLS

By

Jutharat Nirundorn

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้คณาจารย์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เสนอโดย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคณะบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 21 เดือน เมษายน พ.ศ. 2553

อาจารย์ที่ปรึกษาคณาจารย์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร

คณะกรรมการตรวจสอบคณาจารย์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

21 / เมษายน / 2553

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร)

21 / เมษายน / 2553

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

21 / เมษายน / 2553

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร)

21 / เมษายน / 2553

4925901 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จุฬารัตน์ นิรันดร :รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

อาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ รศ.ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร. 230 หน้า.

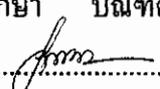
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2)รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1)การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 2)วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนา รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3)ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่เหมาะสม 4)ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 181 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลคือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา

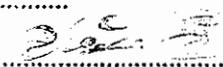
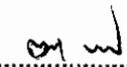
ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบ 1)บทบาทของผู้บริหาร 2)การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3)การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์ 1.  2. 

49252901 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : PLANNED CHANGE

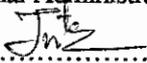
JUTHARAT NIRUNDORN : THE PLANNED CHANGE MODEL FOR BASIC EDUCATIONAL SCHOOL. DISSERTATION ADVISORS : ASST.PROF. PRASERT INTRARAK, Ed.D., AND ASSOC. PROF. SIRICHAJ CHIANTANGKUL, Ph.D. 230 pp.

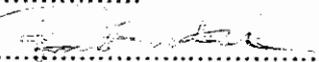
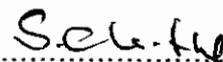
The purposes of this research were to determine : 1) the component of the planned change model for Educational school, and 2) the planned change model for Basic Educational schools. The research Basic Educational school procedures consisted of 4 steps as follow : 1) Analyze the research conceptual frameworks on the concepts, and theories of planned change. 2) Analyze of feasibility and development of the planned change model for Basic Educational school. 3) Verify and creation of the planned change model for Basic Educational schools appropriately. 4) Improve and present the primary schools. The samples consisted of 181 the respondents were school directors, assistant school directors, teachers and school. The research instruments were document analysis, the unstructured interview, and the questionnaires consisting school administrative planned change. The statistics in analyzing the data were frequency, percentage, mean (\bar{x}), standard deviation (S.D.), factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings revealed that :

1. The model of school administrative effectiveness includes 4 components which were the role of administrator, the participation, strategy of administrator and implementation of stratege.
2. The application of the planned change model for Educational schools is the model which includes 4 important components which was found appropriate, accurate, possible useful and accordance with. The research conceptual frameworks.

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn Academic year 2009

Student's signature.....

Dissertation Advisors' signature 1..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช กรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และ 2 ที่ให้การสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อนร่วมรุ่นคุณฉันทิพนธ์รุ่น 4 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจให้ งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบความสำเร็จครั้งนี้แก่คุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนพี่และน้องที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
มโนพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	13
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	14
แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	16
กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	19
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	30
การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	30

บทที่	หน้า
การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ได้จัดวางไว้.....	32
ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนที่ไว้.....	35
กลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง.....	43
ผลกระทบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	59
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	60
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	70
ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	70
คุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	72
หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	77
การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง.....	79
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา.....	79
แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลง.....	85
ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	87
การพัฒนาทักษะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	87
สรุป.....	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	90
ระเบียบวิธีวิจัย.....	95
แผนแบบการวิจัย.....	95
ประชากร.....	96
กลุ่มตัวอย่าง.....	97
ตัวแปรที่ศึกษา.....	98
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	101

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	103
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร.....	107
สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี.....	109
ตอนที่ 2 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา.....	124
ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน.....	155
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	157
สรุปผลการวิจัย.....	157
การอภิปรายผล.....	162
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	165
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	165
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	166
บรรณานุกรม.....	167
ภาคผนวก.....	185
ภาคผนวก ก หนังสือสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	184
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	189
ภาคผนวก ค รายชื่อ โรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ.....	192
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	195
ภาคผนวก จ แบบสอบถาม.....	200
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ.....	214
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่น.....	219
ภาคผนวก ฌ การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	226
ประวัติผู้วิจัย.....	230

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	98
2 แสดงสรุปสาระสำคัญจากการวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	107
3 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	124
4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	126
5 ลำดับองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	140
6 แสดงองค์ประกอบที่ 1 (บทบาทของผู้บริหาร)	141
7 แสดงองค์ประกอบที่ 2 (การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร)	145
8 แสดงองค์ประกอบที่ 3 (การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร)	147
9 แสดงองค์ประกอบที่ 4 (การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์)	148
10 แสดงค่าน้ำหนักสถิติวัดความคลาดเคลื่อนสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์	153
11 แสดงความคิดเห็นความถูกต้องความเป็นไปได้	156

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพที่	หน้า
1 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงของไชนีและเบนนิส	21
2 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน	22
3 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	23
4 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของคอนเนลลีและคณะ	24
5 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสเตียร์ส	25
6 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนค้นแคน	26
7 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของชอร์ท	27
8 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของฮอจและแอนโทนี	28
9 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไซลาจิสและวอลเลซ	29
10 แสดงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง	34
11 แสดงระยะของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของKurt Lewin	37
12 แสดงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้	38
13 แสดงฐานอำนาจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	40

บทที่ 1

บทนำ

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ยังมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็ว เวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารองค์กรจากเดิมสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีการควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง¹ และความเปลี่ยนแปลงจากกระแสโลกาภิวัตน์นี้ ส่งผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครองที่เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วโลกมีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาที่มีความอ่อนด้อยทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคม ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤติที่จะต้องแก้ไขรวดเร็วและจริงจัง รัฐจึงได้กำหนดนโยบายปฏิรูปการศึกษา²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและประสิทธิภาพจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและ

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชนปี 2546 :ฝ่ายการปฏิรูป(กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2547),25.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,รายงานประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้. (กรุงเทพฯ : เจริญผล, 2546),36.

หลักการสำคัญของปฏิรูปดังนี้ 1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดมุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา 3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบต่อใคร ได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่องานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา³

เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นผลกระทบมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมโยงกันเป็นหมู่บ้านเดียว (Global Village) ทั้งในด้านการค้า การเงิน การลงทุน การเมือง สังคม วัฒนธรรมรวมถึงการเชื่อมโยงทางความรู้ แนวคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ผ่านการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศและสื่อมวลชน การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระมากขึ้นและผ่านการคมนาคมที่สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างกว้างขวางเกือบทั่วโลกการเชื่อมโยงดังกล่าวทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งในด้านลบและด้านบวก การไหลบ่าของกระแสโลกด้านต่างๆ ที่ผ่านเข้ามายังประเทศไทยส่งผลให้ปัจจัยภายนอกประเทศสามารถมีอิทธิพลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่เป็นสาเหตุให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วยสาเหตุสำคัญหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีขั้นสูงการแพร่กระจายและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ การแข่งขันที่รุนแรงทางด้านเศรษฐกิจการเพิ่มบทบาทและความสำคัญของความรู้ในสังคมความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงถึงกันเป็นเครือข่าย การติดต่อและการแลกเปลี่ยนทางการค้า การศึกษา การเมืองและวัฒนธรรมมีมาก การขยายตัวของกระแสประชาธิปไตย การแพร่กระจายของวัฒนธรรมต่าง ๆ ในโลก สภาพโลกไร้พรมแดน กระแสการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีสาเหตุสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกประเทศเท่านั้น แต่ยังมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในประเทศด้วย ซึ่งประกอบด้วย

³สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, ความเป็นมาและความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 1-2.

ประเด็นสำคัญ ๆ เช่น ความครอบคลุมและความเสมอภาคในโอกาส คุณภาพการศึกษา การบริหาร และการจัดการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา

ด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดองค์ประกอบยุทธศาสตร์และเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาขึ้นในปี 2539 เป็นกรอบแนวคิดหลักของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเชื่อมโยงตั้งแต่สาเหตุที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศว่าแรงผลักดันและผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าเทคโนโลยีและการสื่อสาร การแข่งขันในเวทีโลก ความต้องการด้านแรงงานที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะถึงสภาพการจัดการศึกษาของประเทศที่ไม่สนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน สังคมประเทศชาติ และกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการศึกษา⁴

การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้แต่สิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามก็คือ การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่จะสำเร็จหรือเกิดขึ้นได้ง่าย ๆ ที่จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการที่ช่วยสนับสนุนหรือผลักดันให้การเปลี่ยนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งปรากฏผลจากการประเมินผลการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาพบว่า นับตั้งแต่การบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545) เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2542 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2548) การปฏิรูปการศึกษายังล่าช้าอยู่มาก การดำเนินการที่เป็นรูปธรรมเกิดขึ้นเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง แต่ในระดับของการปฏิบัติยังไม่มีการปรับเปลี่ยนมากนักและที่สำคัญคือยังไม่สามารถส่งผลสู่ระดับห้องเรียนเท่าที่ควร⁵ จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรมีการศึกษาเพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, สภาพและปัญหาการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น, 2545), 15-36.

⁵ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, “สรุปการปฏิรูปการศึกษา 4 ปี แทบไม่มีอะไรกระเดื่อง,” เดลินิวส์, 8 สิงหาคม 2548, 27.

ในปีพ.ศ. 2547 สถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาการจัดการ หรือ IMD (international institute for management development) ได้จัดอันดับการศึกษาของประเทศไทยในอันดับ 48 จากประเทศต่าง ๆ 60 ประเทศ ผลการประเมินการจัดอันดับ IMD แสดงให้เห็นว่าปัญหาสำคัญที่ทำให้อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ไม่ดีเท่าที่ควรนั้น สืบเนื่องจากปัญหาด้านศักยภาพของแรงงาน จะเห็นได้ว่า ผลผลิตภาคแรงงานของประเทศไทยต่ำกว่าหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียทั้งนี้ เพราะแรงงานส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาน้อย คือประมาณร้อยละ 60 มีการศึกษาไม่เกินระดับประถมศึกษาและเมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในช่วง พ.ศ. 2543-2546 ในวิชาภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ต่ำกว่าระดับพอใช้มาโดยตลอด คะแนนผลสัมฤทธิ์ วิชาภาษาไทย ปี พ.ศ. 2543 – 2546 เท่านั้นที่สูงกว่าระดับพอใช้⁶ และจากการรายงานการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ ในช่วงปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2544 การปฏิรูปการเรียนรู้ของครูและอาจารย์ มีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง โดยพบว่าปี พ.ศ. 2544 มีครู อาจารย์ที่ดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับดีมาก เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2543 ร้อยละ 3.5 หรือคิดเป็นครู หรือคิดเป็นจำนวนครูเพิ่มมากขึ้นในกลุ่มนี้ ประมาณ 21,000 คน รวมครูทั้งหมดในกลุ่มนี้ประมาณ 42,600 คน ในปีพ.ศ. 2544 ครู อาจารย์ที่ดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ควรได้รับการพัฒนา ในปี 2543 ประมาณร้อยละ 8.6 หรือคิดเป็นจำนวนครูประมาณ 51,600 คน มีสัดส่วนลดลงเหลือร้อยละ 5.9 ในปี พ.ศ. 2544 หรือลดลงร้อยละ 2.7 คิดเป็นจำนวนครูกลุ่มนี้ลดลงประมาณ 16,200 คน ในระดับสถานศึกษาเมื่อพิจารณาครูทั้งหมดในแต่ละสถานศึกษาพบว่า มีความก้าวหน้าน้อย กล่าวคือ อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงในปี 2543 ซึ่งมีร้อยละ 23.3 มีสัดส่วนลดลงร้อยละ 20.0 ในปี 2544 ระดับพอใช้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 7.7⁷

สภาพปัจจุบันและปัญหาแสดงถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องการการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศเพื่อสร้างเสริมศักยภาพของประชากรในประเทศให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง คิดดี ทำงานได้ดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทย สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก

⁶ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานศักยภาพของคนไทยกับขีดความสามารถในการแข่งขันปี 2547 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2548) , 8.

⁷ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสรุปผลการติดตามและประเมิน ผลการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์ พรินติง แอนพับลิชซิ่ง, 2547). 4-8.

และสังคมที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นสำคัญ ๆ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สรุปได้ว่าเป็นการปฏิรูป 5 ด้าน 1) ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอนแหล่งการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน 3) ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งของหน่วยงานรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ 4) ปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อการจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้⁸ การที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานซึ่งบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยการผลักดันให้เกิดการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นถือเป็นภารกิจหลักของกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่น ๆ ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา จากผลการประเมินที่ยืนยันผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาที่ยังไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร จึงสมควรดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง

ปัญหาการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่จงใจสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาทุกด้านที่เป็นอยู่ เพื่อให้สามารถนำไปสู่ผลผลิตคุณภาพหรือเป้าหมายของการศึกษาได้ตามที่ประสงค์ การดำเนินการเช่นนี้จึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ต้องเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็ว มีแผนดำเนินการและมีการผลักดันอย่างจริงจัง⁹ จากรายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน ปี พ.ศ. 2546 หลังจากที่มีการประกาศการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 มาแล้วถึง 4 ปี สรุปว่า ปี พ.ศ. 2546 เป็นปีแห่งความ “ล่าช้า” ไปเสียแทบทุกเรื่อง และหลาย ๆ เรื่องก็เป็นเรื่องที่ไม่น่าจะล่าช้า และที่สำคัญที่สุด ความล่าช้าหลายเรื่องมีผลกระทบสูงและสร้างความผิดหวังให้แก่สังคม โดยเฉพาะผู้ปกครองและเด็ก ๆ ผู้รับผลเหล่านั้น โดยตรง ความล่าช้าที่มี

⁸ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2545), 3.

⁹ เรื่องเดียวกัน, 8.

ผลกระทบสูงดังกล่าว ได้แก่ ความล่าช้าในการปฏิรูปบรรยากาศและกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ความล่าช้าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความล่าช้าในการปรับเข้าสู่โครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ความล่าช้าในการเดินเครื่องเขตพื้นที่การศึกษา ความล่าช้าในการออกกฎกระทรวงว่าด้วยแนวปฏิบัติในการร่วมจัดการศึกษาโดยครอบครัว ชุมชนผู้ประกอบการและสถาบันต่าง ๆ ในสังคม ความล่าช้าในการตั้งสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นแกนหลักในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ ความล่าช้าในการปฏิรูปสถาบันฝึกหัดครู ความล่าช้าทั้งปวงนี้อาจกีดคร่อนความเชื่อมั่นต่อการปฏิรูปการศึกษาไปได้มาก และที่ร้ายกว่านั้น หากไม่มียุทธศาสตร์ที่จะพลิกฟื้นความเข้มแข็งของการปฏิรูปการศึกษาขึ้นมาให้ได้แล้ว ปี พ.ศ. 2546 อาจจะเป็นปีที่เริ่มต่อเค้าความล้มเหลวของกระแสการปฏิรูปการศึกษาอีกครั้ง ไม่ต่างจากกระแสการปฏิรูปในช่วงปี พ.ศ. 2517 – 2521 ที่เผชิญความผันผวนและต่อต้านต่าง ๆ จนแผ่วจางไปในที่สุด การต่อสู้ช่วงชิงพลังขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้หลุดออกมาจากวังวนแห่งความล่าช้าและข้อขัดแย้ง จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งยวด สำหรับปี พ.ศ. 2547¹⁰

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การประเมินรอบแรก ระหว่างปี 2544 – 2548 จากจำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศทั้งสิ้น 30,010 โรงเรียน พบว่าสถานศึกษาได้รับผล 15,000 โรงเรียน ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน โดยให้จัดเป็นวาระแห่งชาติ ว่าด้วยการพัฒนาการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนและให้ปรับสถานะภาพของโรงเรียนที่มีคุณภาพดีเป็นโรงเรียนฐานะนิติบุคคล พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545) ได้กำหนดไว้ในมาตรา 39¹¹

นอกจากนี้ใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในรอบที่ 2 ปีการศึกษา 2549 ผลการประเมินโรงเรียนมากกว่า 7,000 โรงเรียน พบว่ามีผลการประเมินไม่แตกต่างจากการประเมินรอบแรก กล่าวคือ ยังมีโรงเรียนยังไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนส่วนใหญ่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีสาเหตุสำคัญมาจากการขาดแคลนครู ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยครูร้อยละ 91 มีการสอนไม่ได้มาตรฐาน ด้านการบริหารพบว่า กระบวนการ

¹⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสถานะการศึกษาไทยต่อประชาชนปี 2546 (กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2547), 30.

¹¹ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, บทสรุปสำหรับผู้บริหารผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพรอบแรก พ.ศ. 2544 – 2548 (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549), 18.

บริหารของผู้บริหารโรงเรียนนั้นผ่านการประเมินเพียงมาตรฐานด้านการบริหารทั่วไปเท่านั้นและส่วนใหญ่ไม่ผ่านการบริหารด้านวิชาการ¹² ดังนี้

ตารางที่ 1 สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสังกัดและผลประเมิน จำนวน 30,010 โรงเรียน

สังกัด	ได้มาตรฐาน สมศ.		ไม่ได้มาตรฐาน สมศ.		ไม่ได้มาตรฐาน สมศ.				ผลรวม ทั้งหมด
	ระดับดี		ระดับพอใช้		ระดับ ปรับปรุง		รวมพอใช้+ ปรับปรุง		
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
สนง. คณะกรรมการ การศึกษาขั้น พื้นฐาน	9,151	34.42	16,952	63.77	481	1.81	17,433	65.58	26,584
สนง. คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน	1,037	49.01	1,033	48.82	46	2.17	1,079	50.99	2,116
สนง.การศึกษา ส่วนท้องถิ่น	254	55.34	199	46.36	6	1.31	205	44.67	459
สำนักงานการศึกษา กทม.	375	88.86	47	11.14	-	-	47	11.14	422
กองพุทธศาสนา ศึกษา พระพุทธศาสนา แห่งชาติ	18	6.69	234	86.99	17	6.32	251	93.31	269
กองกำกับการ ตำรวจ ตระเวนชายแดน	9	6.87	113	86.26	9	6.87	122	93.13	131

¹² สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, รายงานผลการประเมินคุณภาพรอบ 2 พ.ศ. 2549-2550 (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550), 32.

จากสรุปผลคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้านการบริหารดังกล่าวข้างต้นพบว่าระดับการบริหารจัดการยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการจัดการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจากสภาพข้อมูลที่น่าเสนอแสดงให้เห็นว่า การดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง จะต้องมีการศึกษาค้นคว้า เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลักดัน การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่เป็นรูปธรรม ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้มาตั้งแต่ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2542 ในช่วงเวลาเกือบ 10 ปีที่ผ่านมา กลับพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในการพัฒนาด้านการจัดการศึกษาของประเทศเกิดขึ้นน้อยและล่าช้า คุณภาพการศึกษาโดยรวมยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจและปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมของเยาวชนที่เพิ่มมากขึ้น จึงสมควรที่จะมีการศึกษาเพื่อหาแนวทาง หรือเพื่อกำหนด แผนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการวางรากฐานสำคัญสำหรับเยาวชนของใน การดำรงชีวิตในสังคมชาติและสังคมโลกอย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สามารถนำข้อค้นพบเสนอเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง การศึกษา ทั้งในระดับ โรงเรียนและระดับประเทศสืบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัย จึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมี องค์ประกอบใดบ้าง

2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร

สมมติฐาน

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานองค์ประกอบเป็น พหุตัวแปร
2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานองค์ประกอบเป็น ความสัมพันธ์ของพหุตัวแปร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ และสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ไชน์และเบนนิส (Schein & Bennis) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประกอบด้วย 1) ระยะ ระหว่างการเปลี่ยนแปลง 2) ช่วงการเปลี่ยนแปลงเป็นช่วงการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่จนนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ 3) พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงใหม่¹³ เลวิน (Lewin) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรม 2) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง 3) การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่¹⁴ ไกรเนอร์ (Greiner) ได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ 1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา 6) การส่งเสริมการยอมรับ¹⁵ ดอนเนลตีและคณะ (Donnelly, et al) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ คือ 1) พลังที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง 2) ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดปัญหา 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร 6) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 7) การปฏิบัติตามแผน

¹³ Edgar H.Schein and Warren G.Bennis. Personal and Organizational Change Through group Methods : The Laboratory(New York : John Wiley & Sons., 1965), 309.

¹⁴ Robert G.Owens and Carl R. Steienboff, Administering Change in School (Englewood Cliffs : Prentice – Hal, 1976), 69.

¹⁵ Larry E. Greiner, Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., & Lawrence Paul R. & Greiner, Larry E. (Eds.). Organization Change and Development. (Homewood : Richard D. Irwin. ,1972), 221-222 .

และ 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง¹⁶ สเตียร์ส (Steers) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ไว้คือ 1) ช่องว่างปริมาณงาน 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร 3) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 4) การปฏิบัติตามแผน และ 5) การประเมินผล¹⁷ ดันแคน (Duncan) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) พิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิเคราะห์สภาพปัญหา 4) การวางแผนปฏิบัติการ 5) ดำเนินการตามแผน 6) การสร้างเสถียรภาพ 7) ความสมบูรณ์ของโครงการ¹⁸ ชอร์ต (Short) ได้เสนอแนวคิด ไว้คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา 4) ผลที่เกิดขึ้น¹⁹ ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge & Anthony) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม 2) การมีข้อมูลการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจ 4) การวางแผนการวิเคราะห์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดคกวิธี 7) การละลายพฤติกรรม 8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10) การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตาม 12) พฤติกรรมใหม่²⁰ ซิลลาจี้และออลเลซ (Szilagyi and Wallace) ได้เสนอแนวคิด ไว้ คือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลาบรรยากาศ 8) ประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด²¹ คอตเตอร์และโคเฮน ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน

¹⁶ James H.Jr.Donnelly, James L.Gibson and Jonh M. Ivancerich, Fundamentals of Management : Function, Behavior, Models(Dallas : Business,1975), 266-268 .

¹⁷Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View(Santa Monica : Goodyear,1977), 169 .

¹⁸ Jack W. Duncan, Organization Behavior(Boston : Houghton Mifflin,1978), 366.

¹⁹ Larry E.Short, Planned. Organizational Change. In Knudson, Harry R. & Flcener, Patrick C. (Eds.) Organizational Behavior : A Management Approach. Cambridge : Wintrop, ,1978), 420-427 .

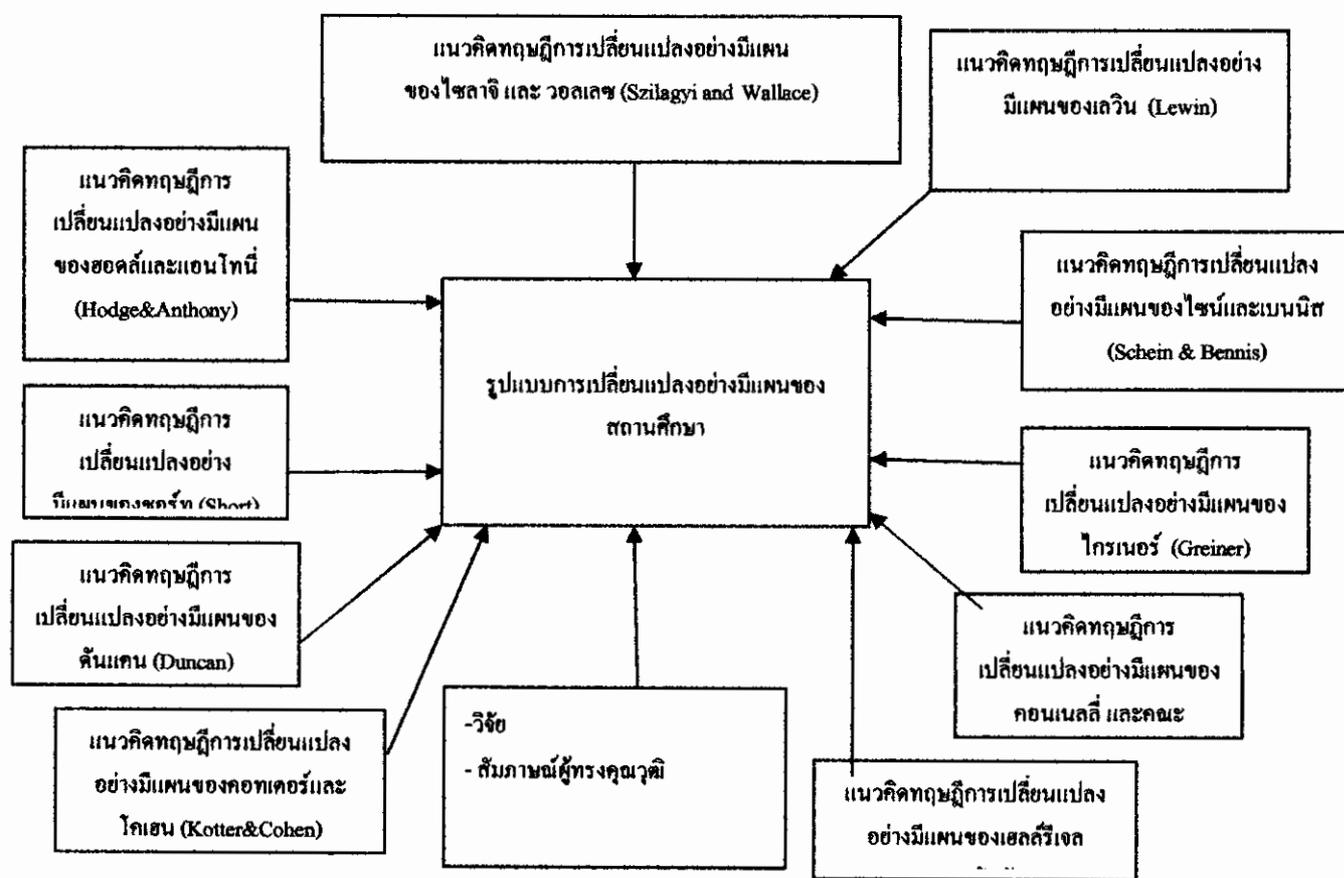
²⁰ B.J. Hodge and William P.Anthony, Organization Theory(Boston : Allyn and Bacon,1979), 379-389.

²¹ Andrew D. Jr. Szilagyi and Marc I. Jr. Wallace, Organizational Behavior and Performance,2nd . ed.(Santa Monica : Goodyear,1980), 537-549.

2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่²² และ เฮลท์รีเจดและสโลคัม (Hellriegel & Slocum) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) ความสนใจการเปลี่ยนแปลง 3) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) การช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง 5) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง 6) การแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 7) การปรับปรุงแผนและ การปฏิบัติตามโครงการ²³

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถนำมาประกอบเป็นกรอบทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



²²John P. Kotter and Dan S.Cohen, *The Heart of Change*(Boston, Massachusetts : Harvard Business School,2002), 3-7.

²³Don Hellriegel and John W. Slocum, *Management* ,3rd ed.(Reading : Addison Wesley ,1982), 356.

ที่มา : Edgar H.Schein and Bennis Warren G. Personal and Organizational Change Through group Methods : The Laboratory(New York : John Wiley & Sons., 1965), 309.

Robert G.Owens and Carl R.Steienboff, Administering Change in School (Englewood Cliffs : Prentice – Hal,1976), 69.

Larry E. Greiner, Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., & Lawrence Paul R. & Greiner, Larry E. (Eds.). Organization Change and Development(Homewood : Richard D. Irwin. 1972), 221-222.

James H.Jr.,Donnelly, James L.Gibson and Jonh M.Ivancerich, Fundamentals of Management : Function, Behavior, Models (Dallas : Business,1975), 266-268.

Jack W. Duncan, Organization Behavior(Boston : Houghton Mifflin ,1978), 366.

Larry E. Planned.Short, Organizational Change. In Knudson, Harry R. & Flcener, Patrick C. (Eds.) Organizational Behavior : A Management Approach (Cambridge : Wintrop,1978), 420-427.

B.J.Hodge andAnthony, William P. Organization Theory(Boston : Allyn and Bacon,1979), 379-389.

Andrew D. Jr. Szilagyi and Marc I. Jr. Wallace, Organizational Behavior and Performance, 2nd . ed.(Santa Monica : Goodyear,1980), 537-549.

John P. Kotter and Dan S.Cohen, The Heart of Change (Boston, Massachusetts : Harvard Business School ,2002), 3-7.

Don Hellriegel and John W. Slocum, Management ,3rd ed.(Reading : Addison Wesley ,1982), 538.

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง แบบอย่างของขั้นตอน การนำมาตรการใหม่มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารที่ใช้ในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่ประสบความสำเร็จ และยึดเป็นมาตรฐานได้

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าระดับอุดมศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และ 2

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน ในบทนี้ จะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งออกเป็น หกส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง มโนภาพพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ส่วนที่สอง แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ส่วนที่สาม ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ส่วนที่สี่กลยุทธ์และวิธีการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ส่วนที่ห้า ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ส่วนที่หกบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มโนภาพพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เพราะองค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อนในตัวเอง²⁴ และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา²⁵ ซึ่งเมื่อพิจารณาระบบย่อยขององค์กร พบว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยอย่างน้อย หก ระบบ²⁶ คือ (1) ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์กรถูกสร้างขึ้นมาอย่างจงใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือหลายๆ เป้าหมาย (2) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยเครื่องมือเครื่องจักร วิธีและกระบวนการการทำงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย (3) ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงาน หรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการ พบว่าระบบย่อยนี้มี

²⁴ Kenzevich, Stephen J. Administration of Public Education. (3rd ed). New York. Harper & Row.(1975), 57-59.

²⁵ Hammer, Clay W. & Dennis, Organ W. Organizational Behavior and Applied Psychological Approach.Dallas. Business.(1978), 413.

²⁶ French , Wendell L.,& Bell, Cecil H. Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. (4 th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.(1990), 57-59.

ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน (4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยนี้ หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้แบ่งออกเป็นอีก 3 ด้าน คือ องค์กรประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์กร องค์กรประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหารงานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร เป็นต้น และองค์กรประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมการต่อต้าน และการรวมกลุ่มทัศนคติ ปทัสถานความรู้สึกล่ามัล และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร และ (6) ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงดังภาพ 2²⁷

โดยทั่วไปแล้ว การดำเนินงานขององค์กรจะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมือง การปกครอง ระบบสังคมและนโยบายในการพัฒนาประเทศ²⁸ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม เมื่อองค์กรเกิดปัญหาจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น โดยพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขทุกระบบที่เป็นปัญหา เพราะการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนของระบบทั้งทางตรงและทางอ้อมมีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งส่วนรวมของ องค์กรด้วย²⁹

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ว่า เป็นการนำมาตรการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อแก้ไขปรับปรุงเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรซึ่งมีระดับต่างกัน³⁰ ส่วน

²⁷ Reitz, Joseph H. Behavior in Organizations. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.(1981), 13.

²⁸ Merry Zey Ferrell,. Dimension of Organizations : Environment ,Context. Structure Process and Performance. Santa Monica.Goodyear.(1976), 213.

²⁹ George R Terry . Principle of Management. (7th ed).Homewood: Richard D. Irwin.(1977), 351-352.

³⁰ Danial E Griffiths. Innovation in Education. New York: Appleton Century Crofts.(1976), 369.

เบนนิส (Bennis) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง ความคาดหวังที่จะใช้ความรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับกิจกรรมของมนุษย์ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันบนบรรทัดฐานความเท่าเทียมกันทางพลังอำนาจจากบุคคลทุกฝ่าย³¹ แต่ไวท์เนอร์ (Weidner) กลับมีความเห็นแย้ง โดยกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา³²

ซึ่งต่อมา ลูทแทน (Luthans) กล่าวไว้ตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบทันสมัยขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ³³ สำหรับให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร³⁴ เสริมศักดิ์ วิชาสารณณ์ กล่าวไว้ตรงกันว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (planned change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่ใช้นโยบาย แผน หรือ โครงการเป็นเครื่องมือกำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด³⁵ เฮร์ไรเจล (Hellriegel) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน หมายถึง ความพยายามอย่างมีเป้าหมาย หรือเป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพเดิมของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กร³⁶ สามปีหลังจากนั้น นักวิชาการกล่าวย่ำว่า เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมด หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร³⁷ แต่นักการศึกษามีทรรศนะที่แตกต่างไป โดยกล่าวว่า การ

³¹ Bennis Warren G. Organization Development : Is Nature, Origin and Perspacts Reading.Massachusetts : Addison – Wesley.(1969), 97.

³² Edward W Weidner . Development Administration in Asia. Kingsport: Kingsport.(1970), 84.

³³ Fred, Luthans. Organization Behavior. (5th ed). Singapore: Development McGraw-Hill International Editions.(1989), 599.

³⁴ Robert, Chin. The Planning of Change. (3rd ed). New York : Holt Rinehart and Winston.(1976), 90-102.

³⁵ เสริมศักดิ์ วิชาสารณณ์, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” .นันทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา,2539,209.

³⁶ Don, Hellriegel & Slocum, John W. Organization Behavior,(2nd ed). St.Pual: West.(1979), 538.

³⁷ Donal F Harvey. & Brown, Donald R. An Experimentation Approach to OrganizationDevelopment.(2nd ed).Englewood Cliffs: Prentice-Hall.(1992), 59.

เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง การนำการตัดสินใจที่มีความเฉพาะเจาะจงไปดำเนินการ เพื่อเอาชนะความต้องการของบุคคลหรือแก้ไขปัญหาคriticalหรือปัญหาที่องค์กรประสบอยู่³⁸

จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่นักวิชาการได้ให้คำอธิบาย อาจสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง การนำมาตรการใหม่ ๆ มาดำเนินการภายใต้การตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงบนรากฐานความเท่าเทียมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือแก้ปัญหาคriticalหรือปัญหาที่องค์กรประสบอยู่

แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปเป็นกฎต่างๆ ไว้แปด ประการด้วยกัน คือ (1) สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก (2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วน โดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่ (3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กรแทนที่จะมาจากภายในองค์กร (4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก จากนั้น เป็นการตอบสนองที่เป็นการทดแทนเกินขนาดและในช่วงสุดท้ายเป็นการแตกสลายของระบบ (5) จำนวนของวิธีการใหม่ ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร (6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย (7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ไม่ใช่จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน และ (8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลง³⁹

กริฟฟิธส์ (Griffiths) ด้านการพัฒนาองค์กรเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่าขณะนี้เราอยู่โลกของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์กร เพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์กร จะต้องมิตักษณะเปิดเผยให้คนงานมีเสรีภาพและมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสนองอิสระเสรีของมนุษย์ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

³⁸ Jim Stewart . Managing Change Through Training and Development.(2nd ed).London: Kogan Page.(1996), 21.

³⁹ Danial E ,Griffiths. Innovation in Education. New York: Teachers College.(1964), 369.

หก ประการดังนี้คือ (1) เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน (2) เป็นสิ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (3) เป็นการใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่มีประสพการณ์ (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษา (5) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิก โดยเน้นความร่วมมือ เชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในคุณค่าของสมาชิก ได้ให้ข้อคำนึงถึงในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้ สาม ประการ คือ (1) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในองค์กร และการประสานความต้องการของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ (3) ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองประโยชน์ต่อสังคมโดยคำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ในองค์กร เจ็ด ประการ ด้วยกัน คือ (1) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กร (2) ความสัมพันธ์ระดับต่าง ๆ กับบุคคล กลุ่มบทบาท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (3) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบาย การปฏิบัติและการประเมินผล (4) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยม อารมณ์ และขวัญของแต่ละบุคคล (5) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์กรยอมรับปฏิบัติ (6) การยอมรับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ (7) การยอมรับสมมติฐานที่ทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลง อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันในบรรยากาศที่มีลักษณะ ห้าประการคือ (1) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (2) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (3) ความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (4) ความสมัครใจในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน⁴⁰

เบนนิส (Bennis) ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กร เป็นพื้นฐานในการสร้างเทคนิคและทฤษฎีโดยมีความเชื่อว่า การจัดองค์กรที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และโครงสร้างขององค์กร เป็นลักษณะการพิจารณาองค์กรที่แคบและไม่สมบูรณ์ แต่ถึงแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองขององค์กรน่าจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และได้ทำการวิจัยที่สถาบันอนามัยแห่งชาติ (National Institute of Health) ประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีระบบเปิด (open system) ซึ่งมีองค์ประกอบ สาม ประการ คือ (1) ปัจจัยนำเข้า

⁴⁰ Warren G, Bennis. *The Planning of Change*. (3rd ed), New York: Holt Rinehart and Winston.(1976), 98.

(input) (2) กระบวนการ (process) และ (3) ผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สำหรับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี เจ็ด ประการ คือ (1) ข่าวสารข้อมูลที่เข้าสู่องค์กร (message and source) (2) การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล (individual counseling and therapy) (3) อิทธิพลของกลุ่ม (Influence of the peer group) (4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (sensitively training) เป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กลุ่ม เพื่อให้แต่ละคนเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (5) การปรับตัวของกลุ่มในองค์กร (group therapy in organization) เป็นการปรับตัวของแต่ละบุคคลเพื่อขจัดข้อขัดแย้งในองค์กร (6) ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) เป็นการนำการวิจัยมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ (7) การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (systematic change) เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคคลซึ่งอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ ในองค์กร⁴¹

เคทและคาร์ท (Kats and Khan) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ เจ็ด ประการคือ (1) จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตัวแปรต่าง ๆ ผสมกันอยู่ในระดับที่เข้าถึงได้ง่าย (2) เพื่อแสวงหาแนวทาง และคุณภาพของการเปลี่ยนแปลง (3) ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลง (4) ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล จุดอ่อน และจุดแข็งของเงื่อนไขที่เกิดขึ้นกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง (5) ต้องคำนึงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการใช้เครื่องมือการเปลี่ยนแปลง และช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง (6) ต้องมีการติดต่อสื่อสาร กับบุคคลในระบบงานได้ และ (7) ต้องมีการประเมินผลเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านความแตกต่างของผู้รับการเปลี่ยนแปลง และนักวิชาการยังได้ให้แนวคิดว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้น จะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยีพร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ในการวางแผนและจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน นั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการมากที่สุด เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีการ

⁴¹ Daniel, Katz., & Khan, Robert L.. The Social Psychology of Organization. ,New York : John Wiley & Sons.(1966), 390-451.

วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกัน ในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร⁴²

กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องเริ่มจากแรงผลักดันของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง พร้อมกับ ริเริ่มและพัฒนาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ⁴³ กระบวนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ ต้องการ⁴⁴

ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้มีผู้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่ออธิบายขั้นตอน หรือวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน ไว้ดังนี้ ได้เสนอกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ สาม ขั้นตอน ดังนี้ (1) พฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ (changed) เช่น ลักษณะผู้นำองค์กรเป็นแบบอัตตาธิปไตยหรือมีความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น (2) ระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง (changing) เช่น การให้ความรู้การฝึกอบรม เป็นต้น และ (3) พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ (change) เช่น ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย หรือ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในองค์กร เป็นต้น ตามภาพ 3⁴⁵

ไซน์ (Scheie) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนไว้ สาม ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การละลายพฤติกรรม (unfreezing) หมายถึง การกระตุ้นทางใจแก่บุคคล หรือกลุ่ม บุคคลให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีเก่า ๆ พร้อมทั้งจะยอมรับทางเลือกใหม่ ๆ โดยอาศัยหลักของแรงดัน – แรงดึง ซึ่งการละลายพฤติกรรมอาจ

⁴² Robert, Chin. The Planning of Change. (3rd ed). New York; Holt Rinehart and Winston. (1976), 90-102.

⁴³ Michael R, Carrell , Jennings, Daniel F, & Heavrin. Christina. Fundamentals of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice - Hall.(1997), 608-609.

⁴⁴ Cris, Argyris. On Organizations of the Future. Santa Monica : Sage. (1973), 381.

⁴⁵ Edgar H, Schein.,& Bennis, Warren G., Personal and Organizational Change Through Group Method: The Laboratory. New York; John Wiley & Sons. (1965), 309.

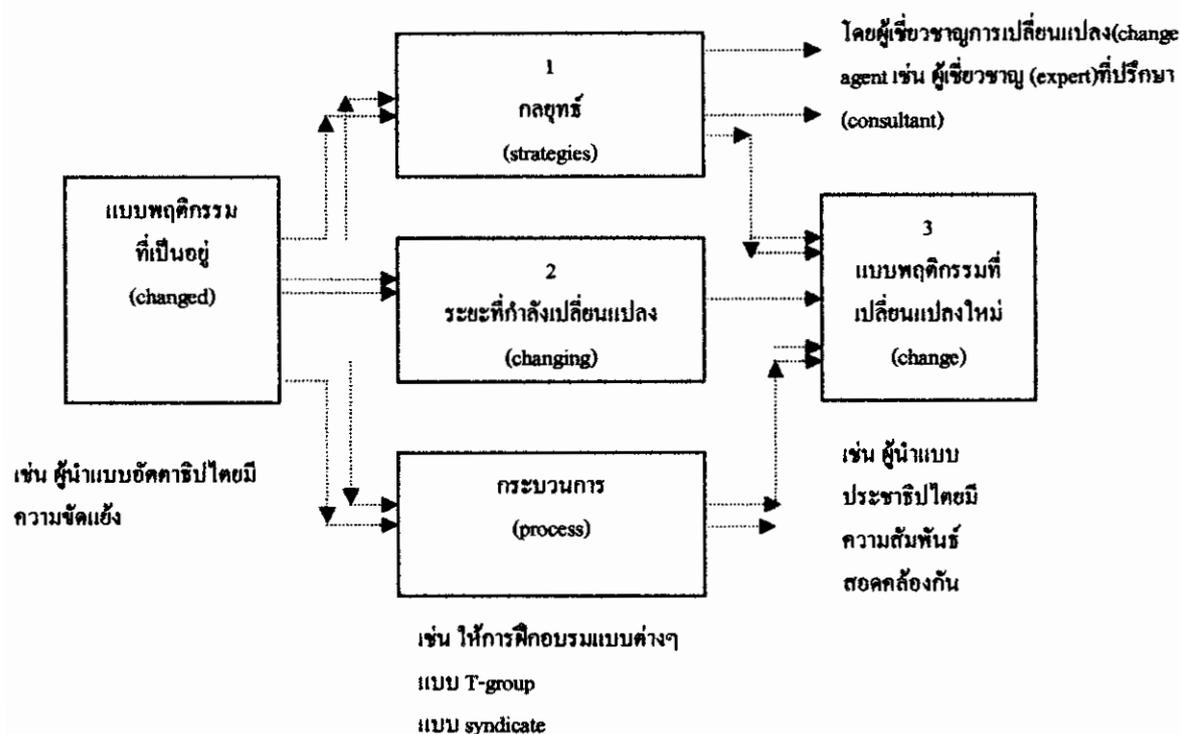
เกิดขึ้นทั้งในระยะเพิ่มแรงดันหรือลดแรงดึง⁴⁶ ได้กล่าวถึงการละลายพฤติกรรมไว้ว่าสามารถกระทำได้ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันเสียก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ อันอาจจะกระทำโดยการโยกย้ายส่งเสริมแรงพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจในพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมั่นคงยิ่งขึ้น ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง พยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล และพยายามขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายบุคคลไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่⁴⁷ ตามทัศนะของคอตเตอร์ (Kotter) ได้ให้ข้อสังเกตคล้ายคลึงกันว่า การละลายพฤติกรรม คือ (1) การเคลื่อนย้ายในทางกายภาพของบุคคลกำลังเปลี่ยนแปลงจากที่ที่เขาเคยชินมาเป็นเวลานาน แหล่งข้อมูล ตลอดจนความสัมพันธ์กับบุคคล (2) การคำหนิ การทำลายทางสังคมที่สนับสนุนอยู่ (3) ทำให้หมดความหมายในประสบการณ์ที่มีอยู่ปัจจุบันในตัวบุคคลเพื่อให้เขาเห็นว่าเป็นสิ่งเก่าแก่ไม่มีค่า และควรที่จะเปลี่ยนแปลงได้แล้ว และ (4) การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลค่าตอบแทนกับความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง และระบบการลงโทษในเมื่อขาดความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงไว้ ประการที่สอง ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (changing or moving) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับการเปลี่ยนแปลงภายหลังการละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้วในขั้นตอนแรก ในขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่อาจจะกระทำโดยให้สิ่งเร้าซ้ำ ๆ กัน ผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การสอนแนะ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่น ๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และประการที่สาม การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (refreezing) หมายถึง การผสมผสานบุคลิกลักษณะและอารมณ์เข้าด้วยกันเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ⁴⁸ นักวิชาการได้เสนอว่า ขั้นนี้เป็นขั้นที่มุ่งทำให้พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วอยู่ตัวได้ที่ตลอดไปไม่ให้นักลหวนกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิม ให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่พึงปรารถนาอย่างเดียว การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือ การจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว

⁴⁶ John P, Kotter & Cohen, Dan S. The Heart of Change. Boston, Massachusetts : Harvard Business School.(2002), 3-7.

⁴⁷ สุนันทา เลาहनันทน์, “การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3)”. (กรุงเทพฯ: ดี.ดี. บั๊คส ไตร์), 2544, 34.

⁴⁸ Edgar H, Schein., & Bennis, Warren G., Personal and Organizational Change Through Group Method: The Laboratory. New York; John Wiley & Sons. (1965), 309.

รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่า การกระทำของบุคคลที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมกับส่งเสริมแรงจูงใจเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ⁴⁹



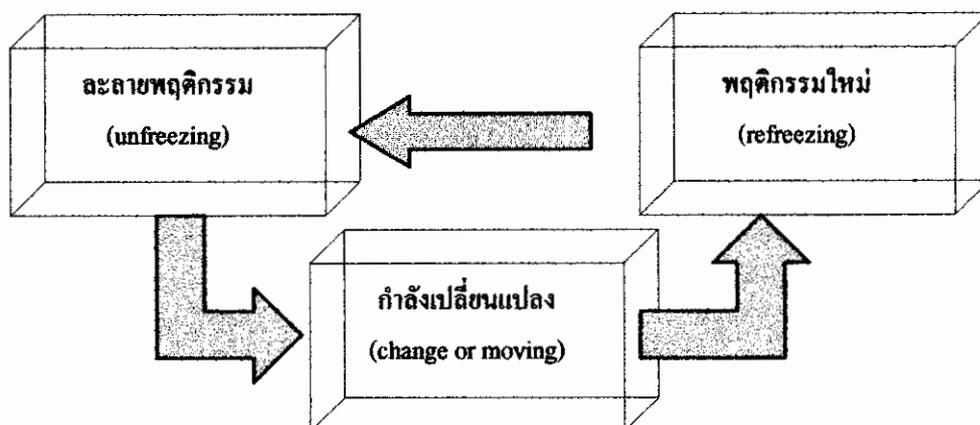
ภาพ 1 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไชน์ และเบนนิส (Schein & Bennis)

ที่มา : Schein, Edgar H., & Bennis, Warren G., **Personal and Original Change Through Group Method: The Laboratory**. New York; John Wiley and Sons. P. 309, 1965.

สำหรับ ราสเบอร์รี่ (Kasbery) ต่างก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันกับข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน⁵⁰ ดังภาพ 2

⁴⁹ John P. Kotter & Cohen, Dan S. The Heart of Change. Boston, Massachusetts : Harvard Business School. (2002), 3-7.

⁵⁰ Lemoine, Rasbery. Effective Managerial Communication. Boston: Kent. (1986), 406-409.



ภาพ 2 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน (Lewin)

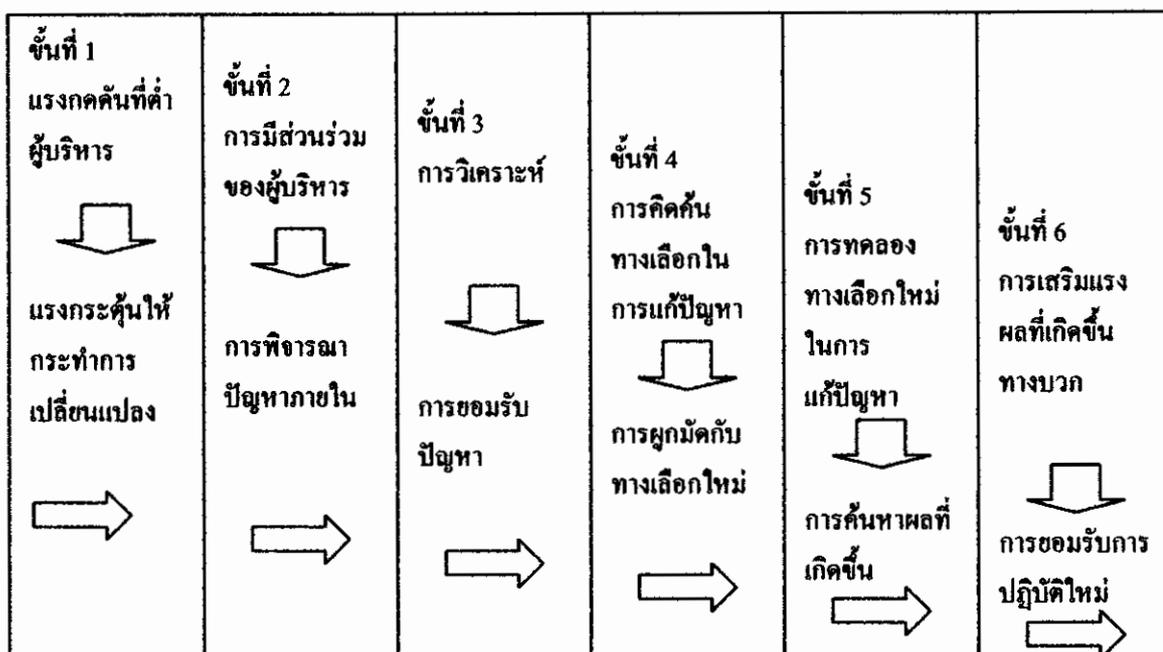
ที่มา : Owens, Robert G., & Steinboff, Carl R. *Administering Change in School*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p.i, 1976.

และในผลงานของ ฮอดเกตส์ และอัลท์แมน (Hodgetts & Altman) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ สาม ขั้นตอน⁵¹

ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ หก ประการคือ (1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าแรงกดดันค่อนข้างน้อยผู้บริหารอาจจะมองดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่า ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การยอมรับความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วม หรืออาจจะมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ (3) การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร และผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา (5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการทดลองและหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และ (6) การส่งเสริมและการยอมรับ ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบ และดำเนินการ ไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้

⁵¹ Richard M, Hodgetts., & Altman, Steven. *Organizational Behavior*. Philadelphia: W.B. Saunders. 1979, 356.

สมาชิกในองค์กรทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย⁵² ดังภาพ 3



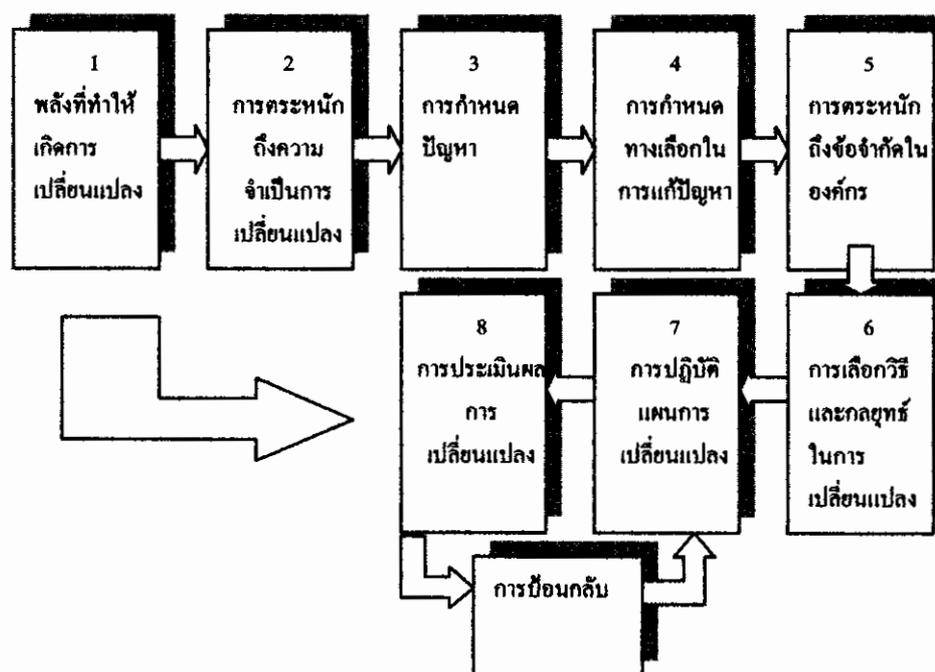
ภาพที่ 3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ที่มา : Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. in Dalton Gene W. Lawrence Paul R., & Greiner Larry E. (Eds). **Organization Change and Development**. Homewood: Richard D. Irwin. p.221, 1972.

สำหรับไกรเนอร์ (Greiner) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ แปรประการ คือ (1) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สร้างพลังกดดันให้องค์กร ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ (2) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ สามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น (3) การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจะต้องการวินิจฉัยอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา (4) การกำหนดทางเลือกใน

⁵² Larry E, Greiner. Organization Change and Development. Homewood : Richard D. Irwin. (1972), 221-222.

การแก้ปัญหา (5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร (6) การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กร แนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ (7) การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามแผนมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสองประการ คือ ประการแรก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา หมายถึงว่า การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม ประการที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้ และ (8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร⁵³ ดังภาพ 4



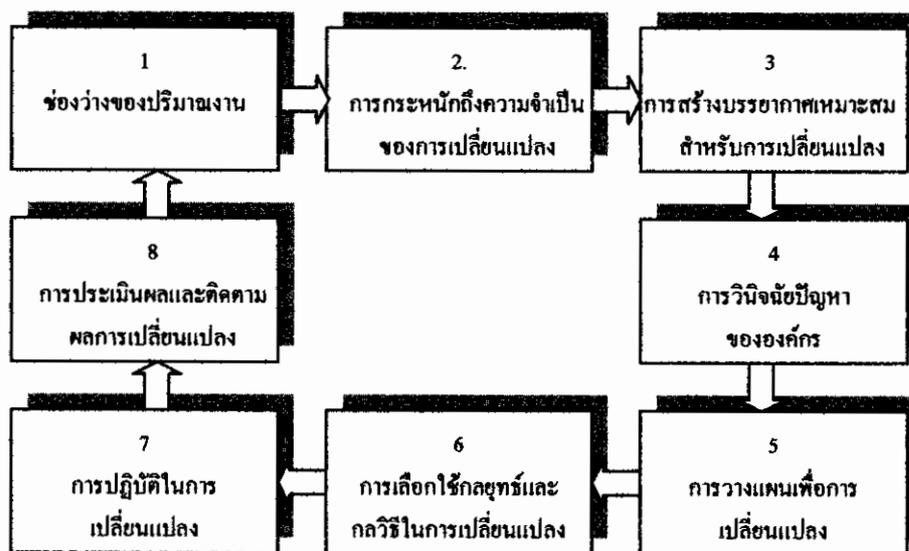
ภาพ 4 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของดอนเนลลี และคณะ (Donnelly et al)

ที่มา: Donnell, James H.jr,Gibson,James L.,&Ivancevich,John M..*Fundamentals of Management : Functions, Behavior,Models*. Dallas: Business. P. 267,1975.

⁵³ James H. Jr, Donnelly., Gibson, James L., & Ivancevich . John M. *Fundamentals of Management : Functions, Behavior,Models* Dallas : Business.(1975), 266-268.

สตีเวิร์ล (Steers) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้แปด ขั้นตอนคือ (1) ช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยีหรือสมาชิกในองค์กร (2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (4) การสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร (5) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6) การเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง (7) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และ (8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงสตีเวิร์ล (Steers)⁵⁴

รูปภาพ 5



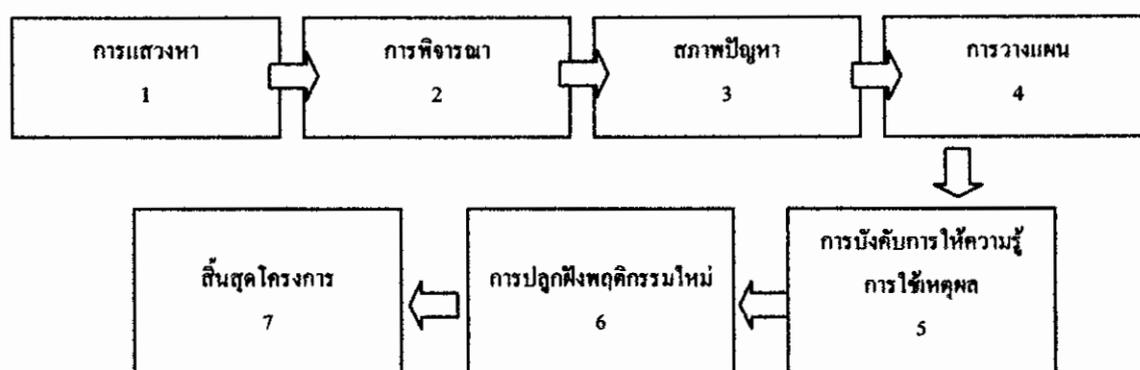
ภาพ 5 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสตีเวิร์ล (Steers)

ที่มา : Steers, Richard M. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Santa Monica : Goodyear 1997 .P.169.

ดันแคน (Duncan) ได้เสนอกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปปฏิบัติอย่างมีแผนไว้เจ็ดขั้นตอนคือ (1) การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (search) (2) การพิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (contact) (3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น (diagnosis) (4) การวางแผนปฏิบัติการ (planning) (5) การดำเนินการตามแผน (implementing the action) อาจกระทำใน

⁵⁴ Richard M, Steers. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica: Goodyear.(1997), 169.

รูปของการบังคับ (coercive) การให้ความรู้เพิ่มเติม (re-educative) และการใช้เหตุผล (rational) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม (6) การสร้างเสถียรภาพ และการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ (stabilization and evaluation refreezing) และ (7) ความสมบูรณ์ของโครงการ (completion of the Program)⁵⁵ ดังภาพ 6



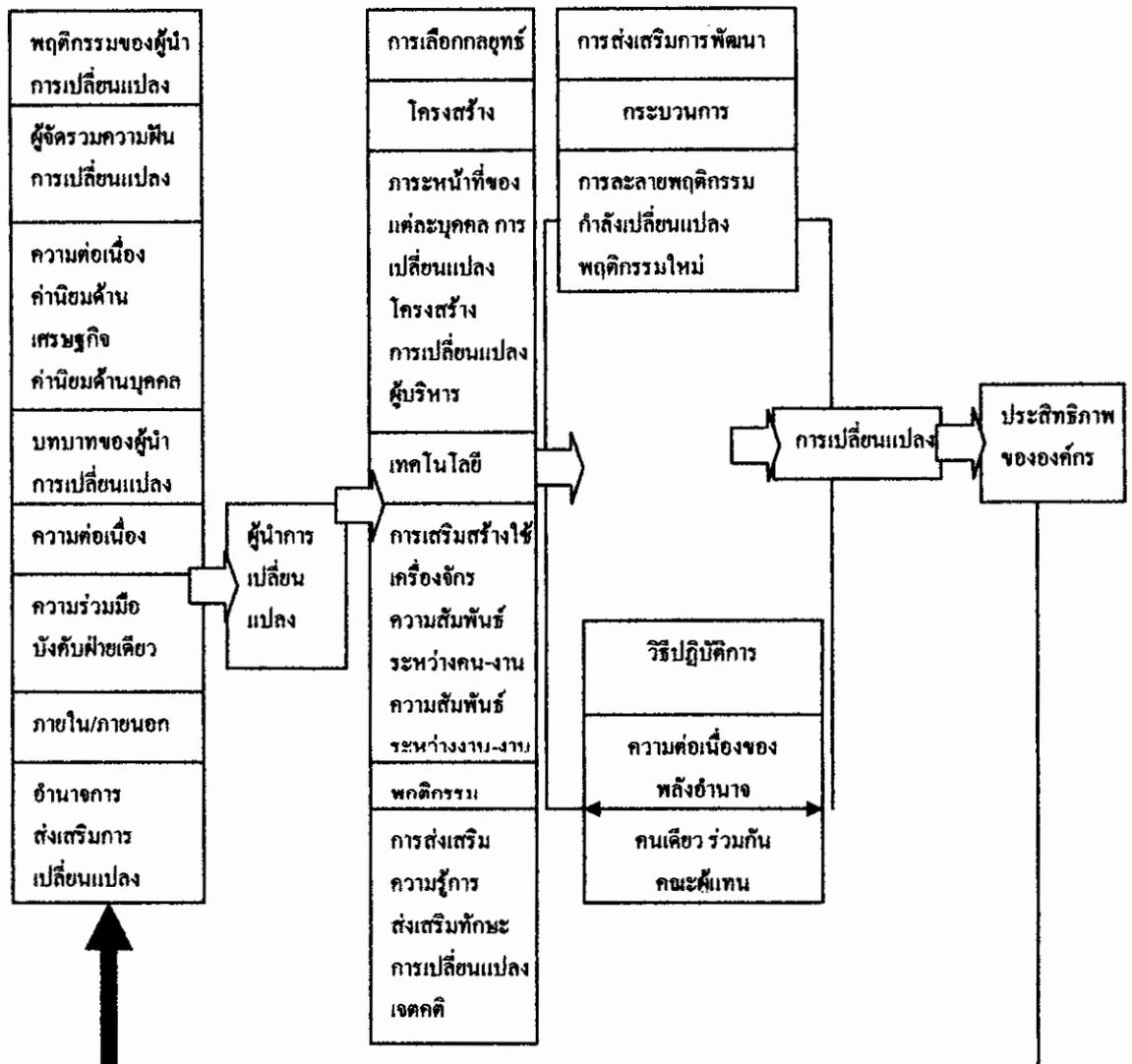
ภาพ 6 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของคันทันแคน (Duncan)

ที่มา : Duncan, Jack W. **Organization Behavior**. Boston: Houghton Mifflin, 1978. P. 366.

ในปีเดียวกันชอร์ต (Short) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ (1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมด้านเศรษฐกิจ และค่านิยมด้านบุคคล เป็นต้น ส่วนด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความร่วมมือ และการบังคับฝ่ายเดียว และด้านพฤติกรรมภายนอก และภายในของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้อำนาจ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (2) การเลือกกลยุทธ์มีสามด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์การแบ่งภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เป็นต้น ด้านเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้เครื่องจักร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน เป็นต้น และด้านพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้ การส่งเสริมทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เป็นต้น (3) การส่งเสริมการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมใหม่ เป็นต้น และวิธีปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติคนเดียว ทำร่วมกัน

⁵⁵ Jack W, Duncan. Organization Behavior. Boston : Houghton Mifflin.(1978), 366.

หรือใช้คณะผู้แทน เป็นต้น และ (4) ผลที่เกิดขึ้น คือ การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร⁵⁶ **รูปภาพ 7**



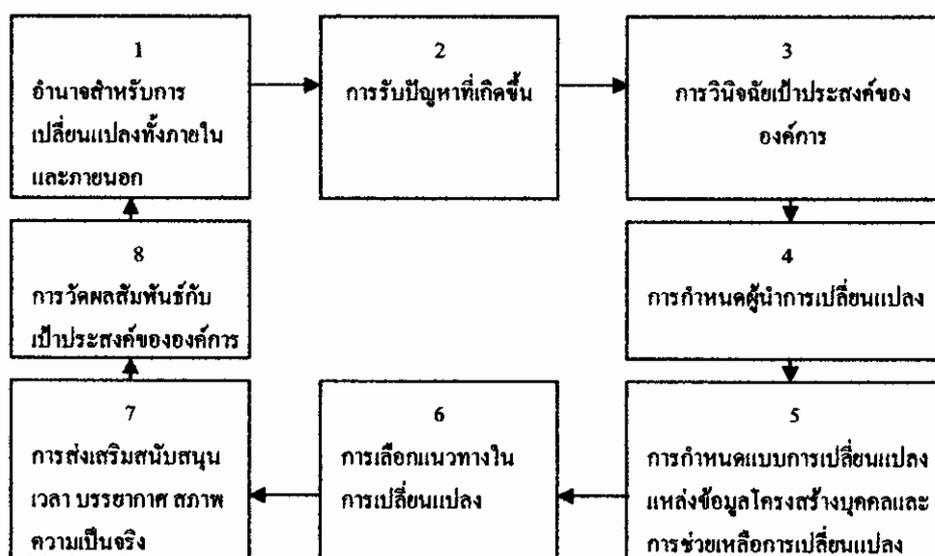
ภาพ 7 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ชอร์ต (Short)

ที่มา : Short,Larry,E. Planned organizational change.In Knudson, Harry R.,&Fleener,Patrick C, (Eds). Organizational Behavior; A Management Approach, Cambridge: Winthrop 1978.p.421.

ชอร์ต (Short) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีขั้นตอนถึง สิบสอง ขั้นตอนด้วยกัน คือ (1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย (micro and macro environmental stress) ซึ่งจะมีตัวแปรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องทำ

⁵⁶ Larry E, Short. Organizational Behavior: A Management Approach.Cambridge: Winthrop.(1978), 421.

ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge & Anthony) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้แปด ขั้นตอน คือ (1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (forces for change external and internal) (2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น (recognition of problem areas) (3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ (diagnosis ; problem goals) (4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (the change agent) ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นทั้งผู้อบรม ที่ปรึกษา ครูและผู้จัดการ มีพลังอำนาจในการเลือกเทคนิควิธีการต่าง ๆ และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งผลสำเร็จและความล้มเหลว (5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ สังคม การอำนวยความสะดวก การสร้างความมั่นใจ เป็นต้น (6) การเลือกแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (identification and selection and approach) (7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา บรรยากาศ และสภาพความเป็นจริงในองค์กร (implementation ; timing, location and depth) และ (8) การประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้⁵⁸ ดูภาพ 9



ภาพ 9 แสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไซลาจิ และวอลเลซ (Szilagy & Wallace)

ที่มา : Szilagy, Andrew., & Wallace I. Jr. *Organizational Behavior and performance*. (2nd ed). Santa Monica .Goodyear 1980, p.537.

⁵⁸ Andrew D. Jr., Szilagy & Wallace, Marc I. Jr. *Organizational Behavior and Performance*. (2nd ed). Santa Monica : Goodyear. (1980), 537.

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การบริหารจัดการและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีความมั่นคงหรือคงที่ แต่การเปลี่ยนแปลงก็สามารถเกิดขึ้นได้เสมอ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงเกิดขึ้นเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดหนึ่งเนื่องจากสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นกระบวนการในการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างรอบคอบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากการแก้ปัญหาขององค์กร หรือเป็นกระบวนการความเข้าใจในการพัฒนาความคิด (idea) แนวความคิด (concept) สินค้า (commodity) หรือการค้นพบแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กร ขั้นตอนในการกำหนดความคิดสร้างสรรค์ (creative process) คือ (1) การเตรียมการ (preparation) (2) การใช้ความคิด (incubation) และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (insight) (3) การทดลองพิสูจน์ว่าเป็นจริง (verification) ส่วนนวัตกรรม (innovation) เป็นกระบวนการซึ่งเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ละมีการเปลี่ยนแปลงความคิดนั้นให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการและวิธีการปฏิบัติงานนั้นซึ่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กร

1. แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลง (the forces for change) การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตัวอย่าง ผู้ขายปัจจัยการผลิต (supplier) หยุดการผลิตเนื่องจากการขาดแคลนน้ำมันที่ใช้ในการผลิตพนักงานและผู้จัดการลาออกจากงานหรือเข้าร่วมทำงานในองค์กรแรงกดดันอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ถึงแม้ว่าผู้จัดการไม่สามารถที่จะควบคุมแรงกดดันจากภายนอกได้ แต่ก็สามารถควบคุมแรงกดดันจากภายในได้ในการที่จะปรับองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์แรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประเภท ดังนี้

1.1 แรงกดดันจากภายนอก (external forces) แรงกดดันจากภายนอกเกิดขึ้นจาก (1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (2) สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน โดยพิจารณาจากจุดกำเนิด ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีแรงกดดันจากการเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และอิทธิพลจากต่างประเทศ แต่แรงกดดันต่อสภาพแวดล้อมทั่วไปจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงขององค์กรน้อยกว่าแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ตัวอย่าง แรงกดดันจากภายนอกของผู้ผลิตรถยนต์ในอเมริกาก็คือ ควันที่ปล่อยออกมาจากรถยนต์ทำให้อากาศเป็นพิษ บริษัทผลิตรถยนต์ Chrysler จึงต้องทำการปรับปรุงเครื่องยนต์ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องคำนึงถึงเรื่องนี้

1.2 แรงกดดันจากภายใน (internal forces) สภาพแวดล้อมภายในที่ก่อให้เกิดความกดดันมาจากเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการการบริหาร พนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนกลยุทธ์การบริหารการตัดสินใจ และกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถก่อให้เกิดแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่แรงกดดันจากภายในมีผลกระทบมาจากแรงกดดันจากภายนอก เช่น การทำงานเป็นกะมีผลกระทบต่อแรงงานในการผลิตพฤติกรรม และทัศนคติ หรือแรงกดดันจากเศรษฐกิจย่อมมีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และการเปลี่ยนแปลงทันที (Planned and reactive change) การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการกำหนดขอบเขตของ (1) การบริหาร (2) การปฏิบัติ (3) การควบคุม (4) การประเมินผล ดังนั้นการวางแผนจึงเกี่ยวข้องกับ การคิด และการตัดสินใจถึงวิธีการผลิต ทั้งนี้เพราะว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรจึงต้องพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้องค์กรสามารถต่อสู้กับคู่แข่งได้หรือไม่ในด้านผลิตภัณฑ์และผลการปฏิบัติผู้จัดการสามารถที่จะตอบสนองต่อแรงกดดันได้ 2 วิธีดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (planned change) การออกแบบและการนำไปปฏิบัติจะต้องมุ่งหวังถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้จัดการจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ เพื่อที่จะตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม

2.2 การเปลี่ยนแปลงทันที (reactive change) ไม่ต่อต้านวิกฤตการณ์ใช้เวลาในการวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการกระทำบางอย่างอาจจะไม่เหมาะสม จึงทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่คาดหวัง

กรณีที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและมีความสับสน ผู้จัดการจะต้องมีการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยอาศัยข้อมูลจากแผนกต่างๆแล้วทำการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่าง บริษัทที่ผลิตรถยนต์ในญี่ปุ่นมีการออกแบบ รถยนต์ให้มีขนาดเล็กกลง และประหยัดน้ำมัน ทั้งนี้เนื่องมาจากปริมาณน้ำมันที่ผลิตน้อยลง และราคาน้ำมันสูงขึ้นทำให้พฤติกรรมในการบริโภครถยนต์เปลี่ยนไป จากรถยนต์คันยาวเป็นรถเล็ก (city car) และจากปัญหาการจราจรภายในเมืองส่วนใหญ่ จึงทำให้รถเล็กสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทผลิตรถยนต์ในประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ General Motors และ Chrysler สามารถแข่งขันส่วนแบ่งการตลาดของอเมริกาและยุโรปได้

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ได้จัดวางไว้

ผู้จัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผนซึ่งเกิดจากแรงกดดันจากภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การรวมทั้งต้องแยกความต้องการในการเปลี่ยนแปลงออกจากความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงผู้จัดการจะต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการในการควบคุม และเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเป้าหมายขององค์การ หากไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ (1) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (2) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (3) ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงตามแผน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (the change process) ความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการประกาศออกมาอย่างชัดเจน ผู้จัดการจะลงมือปฏิบัติและต้องทราบผลการปฏิบัติ นักทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสังเกตเห็นว่า แนวโน้มสมาชิกในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาน้อย และสามารถปรับตัวสู่สภาพปรกติที่คล้ายคลึงกันจะสามารถเอาชนะการเปลี่ยนแปลงได้ นักทฤษฎีได้เสนอกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 3 ขั้นตอน ซึ่งจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคต ดังนี้

ขั้นที่ 1 การละลาย (Unfreezing) ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น สมาชิกภายในองค์การซึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีการจูงใจให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยในขั้นนี้จะเป็นการเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของสมาชิกภายในองค์กร ตัวอย่างสวนสนุก Disney นาย Micheal Fisner ได้ใช้วิธีการในการระดมสมองในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคในการที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ และประสิทธิภาพตามที่คาดหวัง

ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Moving) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นผู้จัดการควรแนะนำรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ความรู้ และทัศนคติใหม่ เพื่อที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 การก่อรูปใหม่ (Refreezing) ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงได้รับการแนะนำ การเสริม และการสนับสนุนในรูปแบบใหม่ จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

แม้ว่าสมาชิกภายในองค์การจะปฏิบัติตามกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นด้วยความเต็มใจและปรับให้สอดคล้องกับวิธีการของตนเอง แต่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนี้ จะยังไม่สมบูรณ์จนกว่าจะทราบผลการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นตัวตัดสินว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น

ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร ถ้าสมาชิกภายในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้จัดการก็จะประสบปัญหาด้านพฤติกรรมและกิจกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลง⁵⁹

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และที่ไม่ได้วางแผนไว้ (planned and unplanned change)

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผน (planned Change) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้เป็นการตอบสนองต่อการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance Gap) เป็นความต่างระหว่างสภาพผล การปฏิบัติงานที่ปรารถนากับสภาพผลการปฏิบัติงานที่ทำได้จริง ช่องว่างของการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่ต้องการ ไขหรือตรวจสอบ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องระวังระไว(alert) ต่อส่วนขาดของการปฏิบัติงานและริเริ่มวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งเหล่านี้

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ (unplanned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เกิดขึ้นเองโดยมิได้คาดคิดไว้ล่วงหน้าหรือเกิดขึ้นโดยบังเอิญ การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร อาทิ การประท้วงที่ป่าเถื่อนรุนแรง (wildcat strike) มีการทำลายสิ่งของและเครื่องจักรกลในการผลิตเป็นเหตุให้องค์กรปิดกิจการชั่วคราว การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้วางแผนไว้ต้องกระทำโดยมีเป้าหมายและกระทำโดยเร็วเพื่อให้เกิดผลเสียน้อยที่สุดและได้รับประโยชน์มากที่สุด⁶⁰

เป้าหมายองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้(organizational targets for planned change)

อิทธิพลจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆขององค์กร ได้แก่ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ บุคคล ภาวะงาน โครงสร้าง และเทคโนโลยีซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง จะเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นเสมอ

เป้าประสงค์ (Purpose) เป้าประสงค์ต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปกำหนดเป็นพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ได้

⁵⁹ Ks. Louis. Organizational Change, Louis . In Encyc iopedia of Edvcational Research (6th ed) . M.C.Aikin (ED). New yorh: Mc Millan. (1992), 812.

⁶⁰ Michael.Fullan, "The Development of Transformational Leaders for the Educational" Decentralisation," Course Matcrial Office of The Basic Education Commission.(อัครสำเนา) 2006,55

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ (strategy) ต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ศาสตร์และ
แผนปฏิบัติการได้ (Operational Plans)

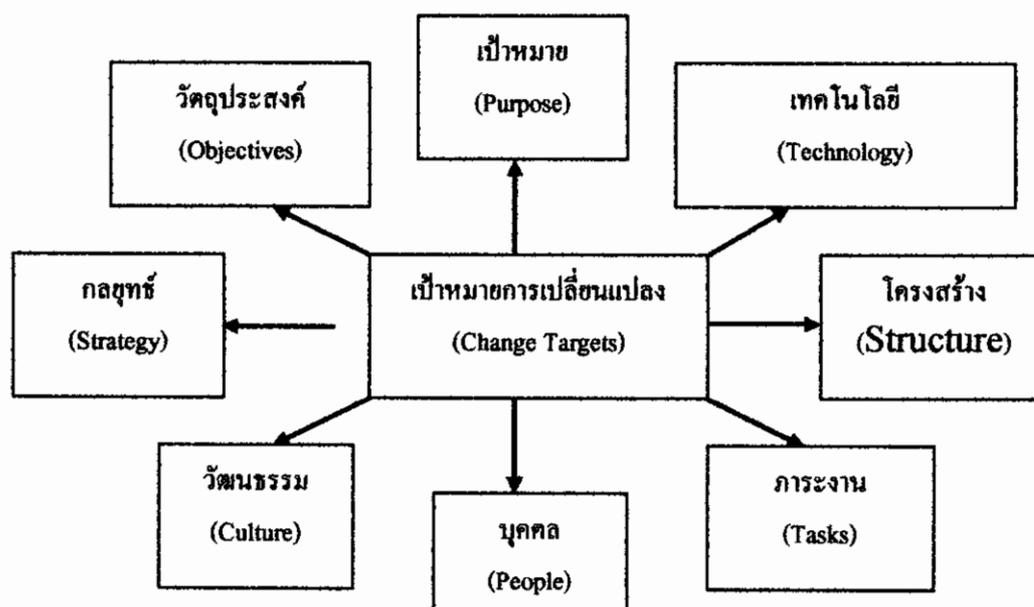
วัฒนธรรม (culture) วัฒนธรรมต้องมีความชัดเจน วัฒนธรรมเป็นความเชื่อหลักหรือ
ค่านิยมหลัก (core belief and values) ที่เป็นบรรทัดฐานหรือแนวทางให้บุคคลและกลุ่มยึดถือปฏิบัติ

บุคคล (People) เป็นสมาชิกในองค์การ การสรรหาและการปฏิบัติการการคัดเลือกต้อง
ทันสมัย (update recruiting and selection practices) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและ
เหมาะสมกับงาน การอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถ (competency) หรือปรับเปลี่ยน
ทัศนคติของบุคคล

ภาระงาน (tasks) เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำ การออกแบบงานต้องทันสมัยและเหมาะสมกับ
บุคคลและกลุ่ม โดยลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ วัตถุประสงค์ และ
ยุทธศาสตร์ขององค์การ

โครงสร้าง (structure) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ทันสมัยและมีกลไกใน
การประสานความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานย่อย

เทคโนโลยี (technology) เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเทคโนโลยี
ต้องมีการจัดหาไว้อย่างเพียงพอเพื่ออำนวยความสะดวกและทำให้งานดำเนินไปได้ (Work Flows)



ภาพที่ 10 แสดงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Ks. Louis. Organizational Change. In Encyclopedic of Educational Research (6th ed). M.C. Aikin (ED). New York : Mc Millan (1992), 816.

ข้อควรคำนึงในการเลือกเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีผลเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสิ่งอื่นๆ ในองค์การด้วย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงภาวะงานพื้นฐาน(basic Tasks) ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงภาวะงานและเทคโนโลยีโดยทั่วไปจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของอำนาจหน้าที่ (authority) และการสื่อสาร ตลอดจนบทบาทของพนักงาน (Roles of Workers) การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและโครงสร้างเหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่จำเป็นทางด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ

ระยะของการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Phase of planned change)

การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่ก่อให้เกิดความสับสนในหลายๆ เหตุการณ์ และธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบผลสำเร็จ

นักจิตวิทยา ได้เสนอกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (unfreezing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ และระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง(refreezing) เป็นการทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่

ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือระยะเตรียมการ (unfreezing)

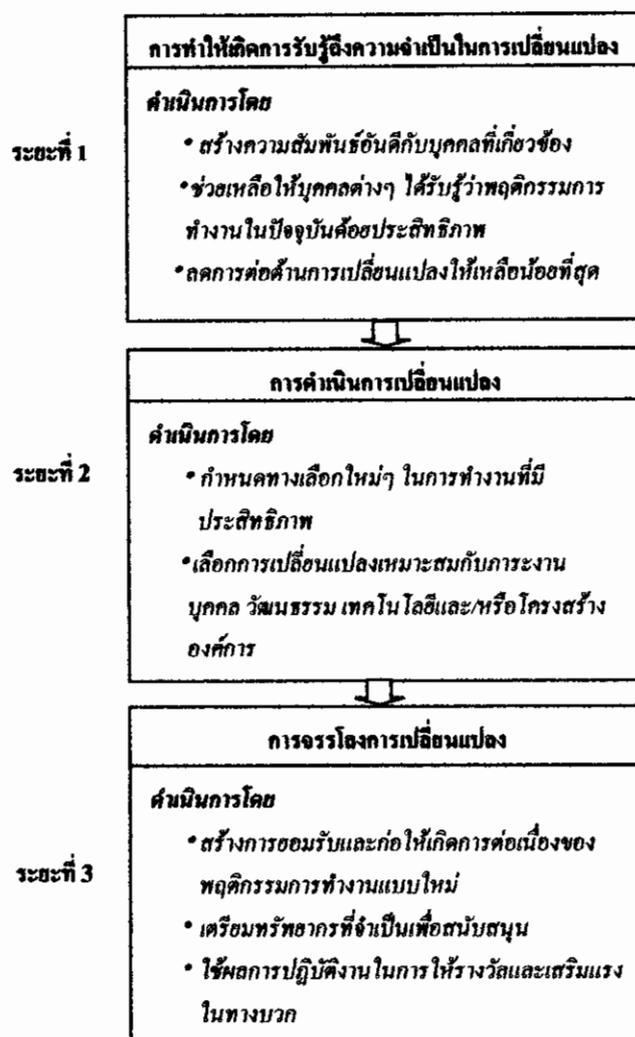
การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ระยะการเตรียมการเป็นระยะที่มีความสำคัญ ต้องเตรียมบุคคลให้พร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบผลสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หากปราศจากความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ระยะเตรียมการเปลี่ยนแปลงเป็นการเตรียมสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ในระยะนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน อาทิ ชี้ให้เห็นถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานค่อยๆ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ตระหนักถึงปัญหาและโอกาสในสภาพการปัจจุบัน และชี้ให้เห็นถึงทางเลือกใหม่ๆ ในการทำงานหากเตรียมการในระยะนี้เป็นอย่างดีแล้ว บ่อยครั้งพบว่าช่วยทำให้คนในองค์การรู้สึกไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและรับรู้ถึงทางเลือกใหม่ทั้งในเชิงแนวคิดและการปฏิบัติ

ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing)

ในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในระบบและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จุดที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง อาทิ โครงสร้างองค์การ บุคคล ภาวะงาน วัฒนธรรมและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาอย่างแม่นยำ ถูกต้อง และเลือกทางเลือกด้วยความฉลาด สุขุมรอบคอบ อย่างไรก็ตาม Lewin เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างรวดเร็วเกินไป จะก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่บุคคลในองค์การจะรับรู้ถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีโอกาสสูงมากที่จะประสบความล้มเหลว

ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (refreezing)

ระยะสุดท้ายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ คือ การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องตระหนักถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและสร้างเงื่อนไขต่างๆ ขึ้นมาเพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ต่อไป การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิ การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน การเสริมแรงทางบวก (positive Reinforcement) และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ คือ การประเมินผลต้องทำด้วยความระมัดระวัง การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นต้นกำเนิดของการเปลี่ยนแปลง หากการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้น้อย การเปลี่ยนแปลงจะถูกลืมและถูกทิ้งไปในระยะเวลาอันสั้น แต่ถ้าการจรรโลงการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้อย่างดีแล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ยาวนานและยั่งยืนในที่สุด

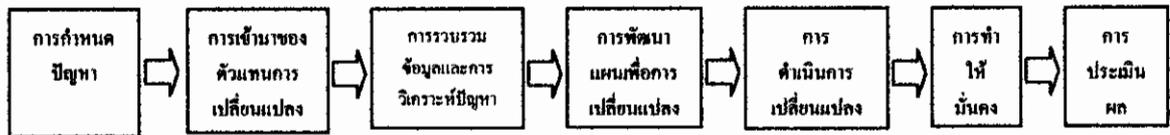


ภาพที่ 11 ระยะของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของ Kurt Lewin

ที่มา : R.G., Owenes. Organizational Behavior in Educational Leadership and school Reform. 7th ed Boston : Allyn & Bacon. 69.

ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามที่วางแผนไว้ (Steps in the organizational Planned change process)

กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประยุกต์มาจากแนวคิดการจัดการ การเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือองคาศัยทีมที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหรืออาจเป็นคนในองค์การที่เป็นคนกลาง มีความรู้ ความสามารถ และไม่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวกจากการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 12 ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้

ที่มา : R.G., Owenes. *Organizational Behavior in Educational Leadership and school Reform*. 7th ed
Boston : Allyn & Bacon. 72.

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (problem recognition) เป็นการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การอาจจะพบว่า องค์การมีปัญหาหลายประการและมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหา ลักษณะเช่นนี้ถือว่าผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การเข้ามาของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (entry of change agent) ขั้นตอนนี้องค์การจะเชิญทีมที่ปรึกษาเข้ามาในองค์การเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ปรึกษาอาจมาจากทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์การ โดยบุคคลจากภายในองค์การจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการหลักในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ปรึกษาจะช่วยให้คำแนะนำและให้ความคิดเห็นในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (data collection and problem Diagnosis) เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของปัญหา และสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ทีมที่ปรึกษาจะทำการรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การตรวจสอบและศึกษาเอกสาร การสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต และจากบุคคลหลายกลุ่ม อาทิ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติการหรือกลุ่มที่ทำงานสนับสนุน ต่อจากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและอาจให้ผู้บริหาร และ/หรือบุคคลอื่นในองค์การบางคนให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ต่อผลการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (development of plan for change) ขั้นตอนนี้จะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแสวงหาสร้างและประเมินทางเลือกในการดำเนินการและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด ต่อจากนั้นจะจัดทำแผนเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การอย่างแท้จริง การจัดทำแผนต้องกำหนดรายละเอียดว่าใครจะทำอะไร เมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร สรุปสิ่งที่ทำในการจัดทำแผน คือ

- ทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการว่าในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นต้องการทรัพยากรนั้นต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง องค์การมีทรัพยากรดังกล่าวมาน้อยแค่ไหน เพียงพอหรือไม่

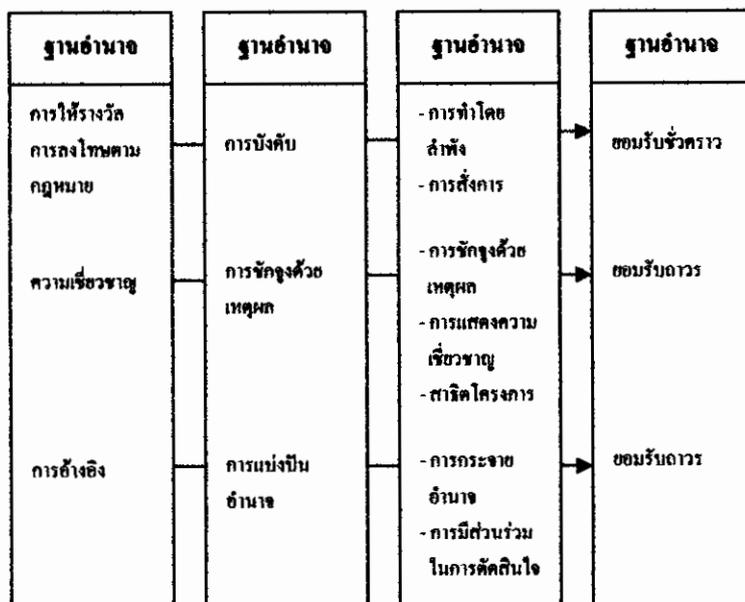
- กำหนดรูปแบบของแผนว่าจะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติงาน ผังกิจกรรม หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม ถ้าขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงมีรายละเอียดมากใช้เวลานานก็สามารถสร้างเป็นแผนงานหลัก ซึ่งระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งหมดไว้คร่าวๆ แล้ว จึงทำเป็นแผนงานย่อย โดยให้รายละเอียดในแต่ละส่วนต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (change implementation) เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม หรืออื่นๆ สำหรับกลยุทธ์หรือเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ อาทิ การใช้อำนาจ บังคับ การติดต่อสื่อสารและการให้การปรึกษา การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคง (stabilization and institutionalization) โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมาต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผล (evaluation) การประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ควรกระทำตลอดเวลาและต่อเนื่องอาจจะเป็นทุกวัน ทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องและผลที่เกิดขึ้นอย่างฉับไว และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้ทันและเหมาะสมหากผลการประเมินออกมาว่าขั้นตอนใดมีอุปสรรคหรือไม่เหมาะสมก็แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างจะควบคุมไม่ได้แต่จากการทดลองพบว่า องค์การก็จะสามารถที่จะเอาชนะได้ ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักว่าการที่องค์การมั่นคงและทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นล้วนเกิดจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น⁶¹

⁶¹ Robert, Chin. *The Planning of Change*. (3rd ed). New York: Holt Rinehart and Winston.(1976), 90-102.



ภาพที่ 13 แสดงฐานอำนาจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

ที่มา : Robert, Chin. The Planning of Change . (3rd ed). New York : Holt Rinehart and Winston. (1978). 90-102.

1. กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับ (force-coersion strategy) เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร คือ อำนาจการให้รางวัล (rewards power) อำนาจการลงโทษ (punishments power) และอำนาจตามกฎหมาย (legitimacy power) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง บุคคลตอบสนองต่ออำนาจเหล่านี้เพราะกลัวจะถูกลงโทษหากไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพราะคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนการเปลี่ยนแปลงจากการใช้อำนาจเหล่านี้จะอยู่ได้ไม่นาน จะคงอยู่ตราบเท่าที่อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารมีอยู่ หรือตราบเท่าที่การลงโทษหรือรางวัลมีปรากฏให้เห็นเท่านั้น

2. กลยุทธ์การชักจูงด้วยเหตุผล (rational persuasion strategy) เป็นการให้ข้อเท็จจริง การให้ความรู้เฉพาะเรื่อง และการให้เหตุผลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อว่า บุคคลจะถูกชักนำได้ด้วยเหตุผล และสิ่งที่ตัวเขามีความสนใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ในการโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์แบบนี้จะก่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนานกว่าการใช้อำนาจบังคับ

3. กลยุทธ์การแบ่งปันอำนาจ (shared power strategy) เป็นการใช้วิธีการมีส่วนร่วม (participatory methods) และเน้นค่านิยมพื้นฐาน (common values) ในการเปลี่ยนแปลงผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจะให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน คัดสินใจ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “วิธีการศึกษาเพื่อสร้างบรรทัดฐาน (normative-reeducative Approach)” เป็นการผสมผสานแนวคิดของการสั่งการ การสนับสนุนและการกระจายอำนาจ มาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างสิ่งที่จำเป็น อาทิ ค่านิยมของบุคคล (personal values) บรรทัดฐานกลุ่ม (group norms) และเป้าหมายร่วม (shared goals) สิ่งเหล่านี้จะให้บุคคลและกลุ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิง (referent power) เพื่อจูงใจให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์นี้จะคงอยู่นานหรือถาวร (long change) ซึ่งเป็นข้อตกลงและความต้องการร่วมกันของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กร⁶²

หลุยส์ เลิฟเลดี้ (Louise Lovelady) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงประเด็นปัญหาการแยกแยะถึงความเอาใจใส่ต่อการประเมินผลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่า จากการประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ทำให้มีความเข้าใจในการดำเนินงานดีขึ้น⁶³ และแอนโทนี เจ. ไดเบลลา (Anthony J. Di Bella) ได้ศึกษาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ⁶⁴ อีกรัตต์ เออร์เนสต์ ฟรายเดย์, ชอว์นต้า เอส ฟรายเดย์ (Ernest Friday, Shawnta S. Friday) ได้ทำการศึกษาวิจัยการจัดการองค์การนั้นใช้เครื่องมือหลากหลาย พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยใช้ 8 ขั้นตอนกระบวนการในการจัดการองค์การ⁶⁵ ส่วนคอตเตอร์และโคเฮน (Kotter & Cohen) ได้อธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แปด ประการ คือ (1) ความรู้สึกเร่งด่วน (Increase urgency) (2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (build the guiding team) (3) สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (get the vision high) (4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคน

⁶² John R., Schermerhorn Jr., Hunt, James G & Osborn, Richard N. Organizational Behavior. (9th ed) New York: John Wiley & Son. (2005), 58.

⁶³ Lovelady Louise, Evaluation of Planned Organizational Change: Issues of Knowledge, Context and Politics (online), accessed 26 December 2008. Available from [www.http://aare.edu.au/02_pap_02.htm](http://aare.edu.au/02_pap_02.htm).

⁶⁴ Di Bella Anthony J., Planned Change in an Organized Anarchy: Support for Postmodernist Perspective Mc Clatchy-Tribune Business News. Washington: Feb 15, 2008, 381.

⁶⁵ Friday Ernest, Shawnta S. Friday, Managing diversity using a strategic planned change approach (online) <http://prognest.umi.com/pgdweb/1663052641>.

ยอมรับ (communicate for by in) (5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (empower action) (6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (create short term wins) (7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (don't let up) และ (8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (make change stick)⁶⁶ จากนั้นอีกสองปี เฮลริเยล และสโลคัม (Hellriegel & Slocum) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ แปร ชันตอน คือ (1) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก (2) ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (3) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร (4) การช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง (5) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง (6) การแสวงหายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง (7) การปรับปรุงแผน และ (8) การปฏิบัติตามโครงการ⁶⁷ นอกจากนี้ สร้อยตระกูล อรรถมานะ ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ หก ชันตอน คือ (1) ความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การนำเอาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กร (3) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือกระบวนการภายในองค์กรตามข้อมูลที่ได้รับ (4) การทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในมั่นคง (5) การส่งผลผลิตใหม่ ๆ การบริการ และสิ่งอื่น ๆ ออกไปนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และ (6) การได้รับผลเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยความรู้สึกถึงภาวะแวดล้อมภายนอก และระดับการหนักกำลังของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร⁶⁸

กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

วิธีการในการประยุกต์เพื่อการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์กร

ความคิดเห็นของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงสามารถเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ระหว่างความรู้กับการกระทำ บทบาทการเปลี่ยนแปลงแปรเปลี่ยนจากการปฏิบัติพื้นฐาน ไปสู่การใช้เครื่องกลยุทธ์และ โปรแกรมกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงรวมถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระบบลูกค้า และความพยายามประยุกต์แบบมีส่วนร่วม

⁶⁶ John P., Kotter & Dan S, Cohen. *The Heart of Change*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School.(2002), 3-7.

⁶⁷ Don, Hellriegel & John W, Slocum. *Organization Behavior*,(2nd ed). St.Pual: West.(1979), 538.

⁶⁸ สร้อยตระกูล อรรถมานะ, “จิตวิทยาองค์กร”.(กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช), 2520,124.

ของปัญหาของลูกค้า การวางแผนการเปลี่ยนแปลงลูกค้าให้แตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงอื่น คือ มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน การอำนาจที่เพียงพอและการพิจารณาทั้ง 2 ด้าน

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องกังวลเกี่ยวกับ

1. การหาเอกลักษณ์ของพันธกิจและค่านิยม
2. ความร่วมมือและความขัดแย้ง
3. การควบคุมและภาวะผู้นำ
4. การต่อต้านและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
5. การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล
6. การสื่อสาร
7. การพัฒนาการบริหาร

โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง 8 รูปแบบ

1. การแสดงออกและการเผยแพร่ เป็นโปรแกรมที่ได้รับความนิยมยอมรับได้กับอำนาจ จากความรู้ ทำตามคนที่มีความจริงที่ถูกต้อง
2. กลุ่มชั้นเลิศ โปรแกรมโตจากความเข้าใจ คือ ความคิดโดยพวกเขาไม่ได้ทำการก่อตั้ง และบทบาทกลยุทธ์จำเป็นสำหรับความคิดเพื่อปฏิบัติ
3. บุคคลสัมพันธ์กับการฝึกอบรม-โปรแกรมเหมือน Elite corp. ในความพยายามเปลี่ยน แนวความคิดพฤติกรรมเชี่ยวชาญบุคคลไปสู่อำนาจในตำแหน่ง
4. หัวหน้างาน โปรแกรมสร้างความคิดในระบบลูกค้า กลยุทธ์ของลูกค้า ความคิดของ หัวหน้า คือ การสังเกต วิเคราะห์ และวางแผนอย่างมีเหตุผล
5. ที่ปรึกษาทางวิชาการ-โดย Zetferberg ประกอบด้วยการตรวจสอบความเข้าใจวิชาการ การเผชิญหน้า การเปิดเผยวิธีการแก้ปัญหา และการแนะนำเชิงวิชาการแก่ลูกค้า
6. การเผยแพร่ความคิด-การสร้างความคิดขั้นเยี่ยมที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดย บุคคลกับอำนาจหรืออิทธิพล
7. พัฒนาการการวิจัย-เป็นการทำหรือค้นหาความคิดที่นำมา
8. action research by kurt lewin-การดำเนินการแก้ไขปัญหาลูกค้าทั้ง 8 โปรแกรมแม้ว่า จะมีความแตกต่างในวัตถุประสงค์ ค่านิยม วิธีการที่มีอิทธิพลและ โปรแกรมที่เกี่ยวข้องจะ เหมือนกัน ในความต้องการใช้ความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจมีที่มาจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่มีที่มาจากภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไปของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้านักแข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลาดแรงงาน และลูกค้าหรือผู้ป้อนวัตถุดิบ ส่วนสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์การเองนั้น อาจมีที่มาจากผู้บริหารซึ่งมีนโยบายที่ต้องการริเริ่มเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ หรือจากระดับปฏิบัติงาน ซึ่งบางครั้งเป็นผู้ริเริ่ม ค้นคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือนำสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามา ปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

วิธีการในการเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lawin)

1. การละลาย (unfreezing) หมายถึง การพยายามเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม เพิ่มเอาชนะความกดดันจากการต่อต้าน(resistance) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ ไม่เช่นนั้นจะเกิดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงและอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา ซึ่งมักจะเห็นได้จากความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อต่างๆ อยู่เสมอ

2. การเคลื่อนย้าย (movement) หมายถึง การสร้างการเปรียบเทียบให้เกิดแก่ระบบ โดยพยายามผลักดันระบบที่ถูกทำให้ละลายเคลื่อนตัวเข้าสู่สถานะที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกับขั้นตอนที่ผ่านมา โดยตัวแทนหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตื่นตัวอยู่เสมอ เพราะอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันขึ้นได้ ทำให้ต้องใช้ไหวพริบในการแก้ไขเฉพาะหน้า

3. การทำให้คงตัว (refreezing) หมายถึง การพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลง โดยการรักษาสมดุลของแรงผลักดัน (driving force) คือ แรงที่พยายามทำให้เปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบัน และแรงต้านทาน (restraining forces) คือ แรงที่ต้านทานการเปลี่ยนแปลง

สถานะปัจจุบันสามารถเรียกได้ว่าเป็นสถานะของจุดสมดุลที่แรงผลักดันและแรงต้านทานจะมีขนาดเท่ากัน ดังนั้นการที่เคลื่อนย้ายระบบจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะใหม่ที่ต้องการ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการละลายโดยการเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านทานลงเพื่อให้แรงผลักดันมากกว่าแรงต้านทาน จึงจะทำให้เกิดการขยับตัวของระบบ ดังจะเห็นได้จากฝ่ายบริหารต้องใช้สิ่งจูงใจในการให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มเงินเดือนให้สำหรับบุคคลที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการจ่ายค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้าย เช่น การย้ายบ้านให้แก่พนักงาน โดยอาจจะให้กู้เงินเพื่อไปซื้อบ้านแห่งใหม่ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรที่จะสร้างความมั่นใจ โดยที่ในความเป็นจริงแล้วเราไม่สามารถแยกกันได้ว่าช่วง

โหนดเป็นการละลายและช่วงโหนดเป็นการเคลื่อนตัว และเมื่อระบบเข้าสู่สถานะที่ต้องการแล้ว การดำเนินงานก็จะเข้าสู่ขั้นตอนการทำให้คงตัว เพื่อจะเกิดการกลับสู่สมดุลอีกครั้งและไม่ย้อนกลับลงสู่สถานะเดิม⁶⁹ อรุณ รักธรรม กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (strategies) เกี่ยวข้องกับกำลังสำคัญและปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งยุทธศาสตร์จะตัดสินใจทิศทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าควรจะเป็นไปในทิศทางใด จึงจะทำให้องค์กรประสบผลดีที่สุดในที่สุด⁷⁰ ซึ่งสุรพงษ์ ปนาทกุล กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานและวิธีการในการปฏิบัติ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้กลอุบายกลวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์⁷¹ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ที่อธิบายว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการ (means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้⁷² เช่นเดียวกับ เสนาะ ดิยาวัว ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ถูกต้อง⁷³ ตรงกับคำนิยาม ความหมาย กลยุทธ์ ของ ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์แต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ ตรงกับคณะกรรมการ โครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ที่สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ⁷⁴ ซึ่งต่อมาให้ความหมายสอดคล้องว่า กลวิธีเป็นการจัดรูปกระบวนการและปัจจัยประกอบ

⁶⁹ Warren Bennis . An Invented Life: Reflections on leadership and change. Addison-wesley, Reading, (1976), 81-83.

⁷⁰ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช), 2523, 12.

⁷¹ สุรพงษ์ ปนาทกุล, “การวางแผนการศึกษา”. (กรุงเทพฯ: เจริญผล), 2526, 234.

⁷² ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, “นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์” (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม), 2541, 9.

⁷³ เสนาะ ดิยาวัว, “หลักการบริหาร”. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), 2543, 100. ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา, “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2545, 109.

⁷⁴ ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา, “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2545, 109. อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช), 2523, 298.

ให้อยู่ในฐานะได้เปรียบ และเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนหรือรองรับกลยุทธ์เพื่อเป็นการหาวิธีการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ⁷⁵ โครงการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา ที่สรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ ส่วนคำว่า กลวิธีนั้น ก็มีผู้พยายามให้ความหมายไว้หลายแนว กล่าวคือ อรุณ รักธรรม ให้ความหมายว่า กลวิธี หมายถึง แนวทางเฉพาะเจาะจงที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล โดยมีการกำหนดเงื่อนไขในเรื่องของวิธีปฏิบัติและเวลาที่แน่นอนเอาไว้⁷⁶

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ลีฟวิต (Leavitt) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สามประการ และกลวิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระบบระเบียบภายในองค์กร เช่น การติดต่อบริการ และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น (2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์กร และ (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น⁷⁷ และอรุณ รักธรรม ได้เสนอกลยุทธ์ไว้สี่ ประเภท และกลวิธีสี่สิบแปด ประการ ดังนี้ (1) กลยุทธ์ใช้บังคับ (coercive strategy) จำแนกเป็นกลวิธีสี่ประการ คือ กลวิธีการจัดลำดับชั้น การบังคับบัญชา (tactic of hierarchy) คือ ระบบของบทบาทความสำคัญระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเป็นทางการ กลวิธีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (tactic of elite involvement) คือ การใช้ภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งผู้นำอาจเป็นบุคคลภายในองค์กรนั้น กลวิธีการใช้ความกดดัน (tactic of pressure) คือ การแสดงออก หรือการใช้กำลังเพื่อบังคับให้มีการปฏิบัติตามจุดประสงค์ บุคคลผู้ถูกใช้วิธีนี้จะถูกบังคับให้ปฏิบัติโดยการ ชักจูงให้เปลี่ยนความคิด และรับเอาความคิดของผู้บังคับบัญชาไปแทน ซึ่งการใช้ความกดดันจะแตกต่างกันออกไปตามภาวะการต่อต้าน และกลวิธีให้ความตึงเครียด (tactic of stress induction) คือ การรวมเอาพลังของการแจกแจงความสมดุลของระบบองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กร

⁷⁵ สุรพงษ์ ปนาทกุล, “การวางแผนการศึกษา”. (กรุงเทพฯ: เจริญผล), 2526, 234.

⁷⁶ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช), 2523, 13-19.

⁷⁷ Harold J, Leavitt. *New Perspective in Organization Research*. New York: Wiley & Sons (1964), 55-71.

ซึ่งผลที่เกิดขึ้นอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาเข้าสู่ระบบใหม่ได้ (2) กลยุทธ์เชิง ปทัสถาน (normative strategy and tactics) จำแนกเป็นกลวิธี สิบสอง ประการ คือ กลวิธีการเข้ามามี ส่วนร่วม (tactic of palpitation) การให้สมาชิกแต่ละบุคคลมี โอกาสเข้าร่วมตัดสินใจก่อนที่จะเริ่ม การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเกี่ยวเนื่องผูกพัน (tactic of involvement) คือ สมาชิกแต่ละคนในองค์กร จะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การวางแผนดำเนินการและมีความผูกพันในการให้การสนับสนุนต่อ การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการสื่อสาร (tactic of cybernetic) คือ การใช้เทคนิค วิธีการส่งข่าวสารใน องค์กร ซึ่งปัจจัยพื้นฐานของกลวิธีนี้มี สองประการ คือ (1) การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ การงานอย่างมีระเบียบ (2) การเสนอข่าวสารให้สมาชิกในองค์กรมีความสำนึกในความต้องการ หรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะต้องรีบประเมิน การส่งข่าวสารให้สมาชิกในองค์กรมีความสำนึก ในความต้องการหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนค่านิยม (tactic of displacement of value) คือ การเปลี่ยนค่านิยม วิถีชีวิต เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของระบบภายในองค์กร ซึ่งไม่ได้แสดงออกโดยตรงถึงเป้าหมายที่ต้องการ กลวิธีความสัมพันธ์ภายนอก (tactic of external relation) คือการเปลี่ยนแปลงเจตคติของสาธารณชน โดยการใช้เครื่องมือสื่อมวลชนทุกประเภท วิธีการโดยทั่วไปคือการจัด โครงการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เห็นภาพพจน์ที่ดีขององค์กร กลวิธีการ ยอมรับของสังคม (tactic of social awareness) คือ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรวมกลุ่มของ สมาชิก การสร้างค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ และการจัดวางกำลังทางกลยุทธ์ในองค์กร กลวิธี การศึกษาและฝึกอบรม (tactic of education and training) คือ กระบวนการที่สถาบัน เช่น ครอบครั ว โรงเรียน และองค์กร สะสมและถ่ายทอดความคิด มาตรฐาน ความรู้ เทคโนโลยี และเทคนิคทาง สังคมจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นการพัฒนาบุคคล มิใช่เพียงเพื่อให้มีชีวิตที่ดีเท่านั้น แต่เป็นการเตรียมบุคคลตามความต้องการขององค์กร กลวิธีสมาคมอาสาสมัคร (tactic of voluntary association) คือ การที่แต่ละบุคคลที่มีเจตคติหรือผลประโยชน์ร่วมกัน จะรวมตัวเป็นกลุ่ม หรือ สมาคม โดยมีจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กลวิธีการอธิบายและ โฆษณาชวน เชื้อ (tactic of exposition and propagation) คือ การให้สาธารณชนยอมรับแนวความคิดหรือทฤษฎี มากกว่าการสร้างภาพพจน์ที่ดี กลวิธีการสร้างความชอบธรรม (tactic of legitimization) คือ การให้ บุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงยอมรับความถูกต้องของการเปลี่ยนแปลงว่ามีความ เหมาะสมกับองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แจงให้เห็นว่าสวัสดิภาพขององค์กรเป็นสิ่งที่ ก่อให้เกิดประ โยชน์สำหรับผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยพื้นฐานของกลวิธีนี้ สาม ประการ คือ การใช้ดุลพินิจพิจารณาสวัสดิภาพขององค์กร มีความชอบธรรมในการเปลี่ยนแปลงจากบุคคล ที่องค์กรยอมรับ และการป้องกันกระบวนการที่จะดำเนินการสร้างความชอบธรรม กลวิธีการกำหนด บทบาท (tactic of definition) คือ การยอมรับบทบาทของบุคคลในองค์กร และกลวิธีการเอาอย่าง

(tactic of emulation) คือ การใช้ในองค์กรที่บทบาทระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความแน่นอน การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับเอาการกระทำของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ (3) กลยุทธ์ประโยชน์นิยม (utilitarian strategy) จำแนกเป็นกลวิธีสี่ประการ คือ กลวิธีบรรจุแต่งตั้ง (tactic of placement) คือ การบรรจุคนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และการรับประกัน ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นกับตำแหน่งหลังการเปลี่ยนแปลง กลวิธีประจักษ์ผล (tactic of empiricism) คือ การเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาซึ่งผลที่จะเห็นได้ในระยะสั้น ทำให้สมาชิกในองค์กรปรับตัวและค่านิยมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง กลวิธีความช่วยเหลือตามเงื่อนไข (tactic of condition assistance) คือ การต่อรองโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือตามเงื่อนไขตามที่ตกลงกันได้ และกลวิธีกำหนดเป้าประสงค์ (tactic of goal setting) คือ การวางแผนอย่างรอบคอบในการกำหนดเป้าประสงค์ การศึกษาปัญหาทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต ตลอดจนในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้วย และ (4) กลยุทธ์ความเป็นกลาง (neutral-like strategy) จำแนกเป็นกลวิธีแปดประการ คือ กลวิธีวิจัยดำเนินการ (tactic of action research) คือ วิธีการเกี่ยวกับการวิจัยหรือการศึกษาปัญหาในฐานะผู้สังเกตการณ์หรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเอง กลวิธีเปลี่ยนแปลงเทคนิค (tactic of technical modification) คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขั้นพื้นฐานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กลวิธีการติดต่อสื่อสาร (tactic of communication) คือ การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปให้แก่บุคคลหนึ่ง ซึ่งสื่อกลางของข่าวสาร อาจจะเป็นการเขียน การพูด หรือเครื่องมือสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ กลวิธีฝึกอบรมและให้คำปรึกษา (tactic of training counseling syndrome) คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและสร้างนิสัยรักการทำงาน แนวความคิดนี้เหมาะสำหรับบุคคลระดับสูง หรือผู้บังคับบัญชาที่จะถ่ายทอดความคิดในการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการปฏิบัติระหว่างบุคคล การทบทวน การทำงาน และการให้คำชี้แจง เปลี่ยนแปลงและเกิดการต่อต้านน้อยที่สุด กลวิธีการใช้บุคคลภายนอก (tactic of marginality) คือ การให้บุคคลภายนอกที่มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมได้เข้ามาอยู่ร่วมกัน จะสามารถเชื่อมต่อด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ดี และเป็นจุดเริ่มต้นของการริเริ่ม สร้างสรรค์ และการส่งข่าวสาร การเรียนรู้ กลวิธีการให้บุคคลิกภาพที่น่าประทับใจ (tactic of manipulation of charisma) คือ การใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ชุกชุมหรือมีอิทธิพลเหนือการฝึกอบรมที่ได้รับมา และ กลวิธีการระบายอารมณ์ (tactic of catharsis) คือ การเตรียมการเปลี่ยนแปลงด้วยการแก้ไขระบบองค์กร ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการปรับปรุงชุมชนเมืองขนาดใหญ่ ซึ่งต้องมีการจัดสิ่งแวดล้อมให้สะอาด สร้างอาคาร และสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่และพัฒนาให้ดี

ขึ้น⁷⁸ อีกทั้งเฮฟล็อก (Have lock) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประเภท ดังต่อไปนี้ กลยุทธ์การแก้ปัญหา (the problem – solving strategy orientation, P-S) จำแนกเป็นกลวิธีได้ เก้า ประการ คือ การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ (T-group or sensitivity training group) ผลสะท้อนกลับ (reflection) ผลสะท้อนกลับที่แท้จริง (authentic feedback) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) การสังเกตการณ์กลุ่มและกระบวนการวิเคราะห์ (group or observation and process analysis) การประชุมปรึกษาหารือ (the derivation conference) การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) การระดมพลังสมอง (brain storming) ความเข้าใจจุดมุ่งหมาย (cybernetic) (2) กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (the social interaction strategy orientation, S-I) จำแนกเป็นกลวิธีได้ ห้า ประการ คือ ข่าวสารข้อมูล (mass media dissemination) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (the countion agent) ผู้ชักชวนให้เปลี่ยนแปลง (the salesman) การแนะนำโดยอาศัยบารมี (prestige suggestion) และการใช้ประโยชน์จากภาวะผู้นำ (opinion leadership utilization) (3) กลยุทธ์การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ (research development and diffusion strategy orientation, R.D.&D) จำแนกเป็นกลวิธีได้ ห้า ประการ คือ การสาธิตการทดลอง (experimentation) การเปลี่ยนแปลง (translation) การรวมกลุ่ม (packaging) การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ (need survey) การประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลว (evaluation of adaption success and failure)⁷⁹ หลังจากนั้นสองปี นักการศึกษาได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประการ คือ (1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล (individual change strategies) เน้นการเพิ่มทักษะ (skill) เจตคติ (attitudes) และระดับแรงจูงใจ (motivational level) ซึ่งตั้งสมมุติฐานว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงบุคคลมีหลายกลวิธี คือ การให้คำปรึกษา แนะนำ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น (2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบ (structural and systematic change strategies) กลวิธีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามแนวนี้ คือ การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด เช่น การรายงานกระบวนการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์กร และการกระจายอำนาจหน้าที่ เป็นต้น และ (3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

⁷⁸ อรุณ รักรธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช), 2523, 13-19.

⁷⁹ Ronald C, Havelock. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffs : Education Technology.(1973), 155-167.

ในองค์กร (climate and interpersonal change strategies) ใ้บุคคลรู้จักการเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้ จะเป็นการปรับปรุงผลงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร กลวิธีการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างกลุ่มทำงาน (team building) การลดความขัดแย้ง (conflict reduction) และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (training group) เป็นต้น⁸⁰

เคทและคาร์ท (Katz and Khan) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กร ไว้ เจ็ด ประการคือ (1) ข่าวสารข้อมูล (information) (2) การให้คำปรึกษาและฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (individual counseling and therapy) (3) อิทธิพลของกลุ่ม (influence of peer group) (4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (sensitivity training) (5) การบำบัดเป็นกลุ่มในองค์กร (group therapy within organization) (6) ข้อมูลย้อนกลับ (data feedback) และ (7)การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (systematic change)⁸¹ และในปีเดียวกัน เบนนิส (Bennis) ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในมหาวิทยาลัยของนิวยอร์กที่เมืองบัฟฟาโลว์ (The University of New York at Buffalo) สาม ประการ คือ (1) เปลี่ยนระบบโครงสร้างทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย (2) ให้มหาวิทยาลัยสร้างหอพักไว้ทั้งหมด สามสิบ หอพัก เพื่อให้นักศึกษาได้พักผ่อนหรือทำงานร่วมกัน ได้มีความสนิทสนมช่วยเหลือกันในการเรียน ช่วยในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงค่านิยมต่าง ๆ และ (3) ให้มีศูนย์วิจัยปฏิบัติการ และสภาพการศึกษาเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง ที่ ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง (2) การเปลี่ยนแปลงงาน (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล และ (4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง มี สาม ประการ คือ (1) การฝึกอบรม (training) เป็นวิธีการใ้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่ม ระหว่างบุคคลในองค์กร (2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (counseling) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้องแก้ไข เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์ (applied research) คือ เมื่อทำการวิจัยแล้วนำเอาผล หรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมา แสดงให้ผู้รับการ

⁸⁰ J. Richard Hackman., Lawler, Edward E. III.,& Portor, Lyman W. Perspective on Behavior in Organization, New York: McGraw- Hill.(1977), 140.

⁸¹ Daniel, Katz.,& Khan, Robert L.. The Social Psychology of Organization. ,New York : John Wiley & Sons.(1966), 390-451.

เปลี่ยนแปลงได้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง นักการศึกษาได้เสนอแนวทางใน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ในการปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นไว้ สิบเอ็ดประการ คือ (1) สรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกัน เพราะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถนั้นจะมีความรับผิดชอบสูง และพร้อมใจกันทำงานด้วยความตั้งใจ ซึ่งจะทำให้การทำงานต่าง ๆ สำเร็จลงด้วยดี (2) ปกป้องผู้ที่ทำในทางที่ถูกและต่อต้านผู้ที่จะนำไปในทางที่ผิด เพราะในการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่ยอมให้ความคิดที่ไม่ถูกต้องมาเปลี่ยนความมุ่งหมายเดิมที่กำหนดไว้ (3) เสริมแรงระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้นำ เพราะ ไม่มีผู้ใดที่ทำการเปลี่ยนแปลงคนเดียวได้โดยไม่อาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (4) การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการวางแผนให้ชัดเจนเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องคำนึงถึงบุคคลในองค์กรด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (5) อย่าเปลี่ยนแปลงโดยใช้คำพูด ควรใช้การชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (6) อย่ายอมให้คนบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดประสงค์นั้นมีความเหมาะสมและมีมาตรฐานทางวารการคืออยู่แล้ว (7) ต้องรู้ขอบเขตสถานภาพ และฐานะอำนาจของตนเอง ต้องให้ชุมชนเข้ามาสนับสนุน (8) ต้องเข้าใจองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น (9) พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการทำนายล่วงหน้าและเตรียมหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (10) ให้เวลากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และ (11) การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน⁸² ค่อมาเบนนิส (Bennis) ได้เสนอกกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ปรากฏในผลงานของ ประกอบ คุณารักษ์ โดยมีความเชื่อว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงและความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ สาม ประเภท ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์แบบมีเหตุผล (empirical-rational strategies) เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับตามความสนใจของคน การที่จะทำ

⁸² Warren G, Bennis. *Changing Organization : Essays on the Development and Evaluation of Human Organization*. New York:McGraw-Hill.(1976), 81-83.

ให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอและเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่งการใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผลจะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ หก ประการ คือ (1) การวิจัยขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างของความรู้ หมายถึง การค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่า เป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติและค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากได้รับความรู้ใหม่ (2) การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (3) การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (4) การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์กร (5) ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้ที่นักคิดที่คาดหวังว่าองค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด และ (6) การกำหนดรูปแบบขององค์กรใหม่ ด้วยการใส่ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน หมายถึงการรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร⁸³

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยมีข้อดีข้อเสีย ดังนี้

⁸³ Robert, Chin. *The Planning of Change*. (3rd ed). New York : Holt Rinehart and Winston.(1976), 90-102.

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. เป็นการยอมรับและรับรู้ความต้องการอันจำเป็นเห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาสู่ผลตามที่ต้องการ</p> <p>2. ความมุ่งหมายโดยทั่วไปและ โดยส่วนรวม มีทางเป็นไปได้</p>	<p>1. ไม่ตรงประเด็น นั่นคือ อาจจะใช้ได้ผลใน “สภาวะการณ์เช่นนั้น” แต่ใน “สภาวะการณ์ของข้าพเจ้า” แล้วใช้ไม่ได้เลย</p> <p>2. ข้อจำกัดไม่จำเป็น ถ้ามีข้อจำกัดเป็นที่ยอมรับทราบกันในวงแคบแล้วการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพจะไม่บังเกิดขึ้น</p>

2. กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ (normative-reeducation strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจ โดยอาศัยหลักการใช้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละบุคคล รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง ทั้งนี้ นักทฤษฎีมีความเห็นว่า ถ้าทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัดการศึกษาขึ้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกันจะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ห้า ประการคือ (1) ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าร่วมโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วนำปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านั้น พร้อมทั้งรวบรวมความรู้ ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่าย เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น (2) ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหาด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น แล้วใช้วิธีการให้การศึกษาแบบใหม่แก่บุคคลในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานร่วมกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการปรึกษาปัญหา และตรวจสอบวิธีการให้ความรู้แก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ (4) ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึง หรืออยู่ภายใต้จิตสำนึกต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น และ (5) วิธีการและความรู้ ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งทั้งผู้นำและผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วย

เหตุนี้จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้การศึกษาแบบใหม่ มีส่วนช่วยเปลี่ยนแปลงมาตรฐานขององค์กรด้วยวิธีการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์กรขึ้นใหม่ มีหลักการที่สำคัญ สองประการดังนี้ (1) การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแก้ปัญหาต่าง ๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการพัฒนาปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (2) การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องพิจารณาบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม สำหรับวิธีการที่จะส่งเสริมบุคคลในองค์กรมีสี่ ประการ คือ (1) การให้คำปรึกษาแนะแนว เพื่อให้เห็นพบความรู้ความสามารถ และการใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ (2) การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อแนะแนวทางให้ใช้สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (3) การใช้ห้องทดลอง เพื่อให้กลุ่มบุคคลเข้ารับการทดลองเพื่อการฝึกอบรม และ (4) การนำจิตวิทยาต่าง ๆ มาเพื่อสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน⁸⁴

จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น วิธีการนี้มีข้อดีและข้อเสีย ประกอบคุณารักษ์ ดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
1. เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจให้ดีขึ้นในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2. ระดับความร่วมมือสูงขึ้น	1. ระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงพิจารณาไม่ได้ (ไม่ทราบกำหนดแน่นอน) 2. โอกาสที่จะไม่ได้รับการยอมรับอาจเกิดขึ้นได้ ความไม่เข้าใจและแรงกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงอาจสิ้นสุดลงได้เช่นเดียวกัน

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจบังคับ (power-coercive strategies) พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกลยุทธ์ การใช้พลังอำนาจ

⁸⁴ ประจวบ คุณารักษ์, “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา” (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2522, 33.

บังคับตั้งอยู่บนรากฐานของการแสดงออกในด้านนโยบายหรือความปรารถนาขององค์กรเพื่อให้การปกครอง งบประมาณ ขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้ง หรือความขี้ใจในองค์กร พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบายใหญ่ การบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรรแล้วจากกลยุทธ์ การเลือกใช้พลังอำนาจอื่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติ ทำให้เกิดการยอมรับและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจมี สาม ประการ ดังนี้ (1) การไม่ใช้มาตรการในแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกันและการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (2) การใช้พลังอำนาจในการปกครอง เป็นการใช้โดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมาย และผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้ว ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือ นโยบายต่างๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และ (3) การใช้พลังอำนาจของบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁸⁵

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโดยใช้พลังอำนาจบังคับนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูง แต่ต้องคำนึงถึงการชี้แจงเหตุผลให้สมาชิกเข้าใจ และการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ใช้พลังอำนาจ สำหรับการใช่วิธีการนี้มีข้อดีข้อเสีย⁸⁶ ดังนี้

⁸⁵ ประกอบ คุณารักษ์, “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา” (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร), 2522, 33.

⁸⁶ Robert, Chin. The Planning of Chang. (3rd ed). New York; Holt Rinehart and Winston. (1976), 90-102.

ข้อดี	ข้อเสีย
<p>1. มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาสั้น การตัดสินใจมาจากบุคคลคนเดียว สามารถนำไปใช้ได้กับคำสั่งที่ต้องการความรวดเร็ว</p> <p>2. เป็นวิธีที่ฉับไว เมื่อได้ตัดสินใจลงไปแล้ว กระบวนการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นได้ทันที</p>	<p>1. ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อใช้กับช่วงระยะเวลาอันยาวนาน ปกติแล้วการตัดสินใจใช้อำนาจเพียงอย่างเดียวจะอยู่ได้ไม่นานนัก</p> <p>2. ไม่มีสมรรถภาพ แนวความคิดดังกล่าวเท่ากันไม่กับบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ถ้าหากกระบวนการไม่เป็นที่รับทราบในรูปของความต้องการแล้ว แรงต้านทานและความไม่เห็นด้วยจะตามมา</p>

มิชเชล (Mitchell) ได้เสนอกฤษฎีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์กรไว้สอง ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและการปฏิบัติงาน ใช้กลวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น และ (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีระบบการควบคุม ระบบการวางแผนและการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น⁸⁷ ในปีต่อมา ฮอลล์ (Hall) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์กรไว้ ห้า ประการ คือ (1) การฝึกอบรมทางวิชาการ (sensitivity training) (2) การให้คำปรึกษา (encounter therapy) (3) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective, MBO.) (4) การวิเคราะห์ระบบการวางแผนการจัดโปรแกรม และการจัดทำงบประมาณ (planning programming and budgeting system, PPBS.) และ (5) การพัฒนาองค์การ (organization development ,O.D.)⁸⁸ ต่อจากนั้น ดอนเนลลี และกิบสัน (Donnelly & Gibson) ได้เสนอกฤษฎีและกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ สาม ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการสำรวจผลสะท้อนกลับ การทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้

⁸⁷ Terence R, Mitchell. People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior .Tokyo: McGraw - Hill Kogakusha. (1978), 409-410.

⁸⁸ Richard H, Hall. Organizations ; Structure and Process, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.(1979), 297.

คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง และ (3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการนำเครื่องจักรมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต⁸⁹ ในขณะที่ มาริน (Brown) ได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประการ คือ (1) ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร (2) ทำให้ได้ผลดีที่สุด (optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก สาม ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีการดังกล่าวข้างต้นเป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีการที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดจะต้องมีเงื่อนไขขั้นพื้นฐานห้า ประการ คือ (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (2) ต้องทำให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงเกิดความเข้าใจในรูปแบบ หรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น (3) ต้องที่คำอธิบายเกี่ยวกับสมมติฐานที่ใช้สร้างรูปแบบ หรือสมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ (4) ต้องมีการแสดงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ (5) ต้องแสดงให้เห็นความสำคัญหรือคุณค่าในการแก้ปัญหาและ (3) การปรับตัว (adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร⁹⁰

เฮลริเจล (Hellrige) ได้เสนอกกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ สี่ ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรมการทำงาน การพัฒนาการจัดการ และ โครงการพัฒนาองค์กร และ (4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ⁹¹

⁸⁹ Jame H. Jr .Donnelly., Gibson, James L., & Ivancevich . John M. Fundamentals of Management : Functions. Behavior,Models . Dallas : Business.(1975), 266-268.

⁹⁰Warren B., Brown,& Moberg. Benne J. Organization Theory and Management : A Macro Approach.New York : John Wiley & Sons.(1985), 98.

⁹¹ Don, Hellriegel & John W, Slocum. Organization Behavior,(2nd ed). St.Pual: West.(1979), 155-167.

สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาองค์การ (organization development) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์แบบเผด็จการ (2) กลยุทธ์แบบหลักประชาธิปไตย และ (3) กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา⁹² ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้เสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้ หก ประการ ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (2) ยุทธศาสตร์ การทำงานเป็นทีม (3) ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจ (4) ยุทธศาสตร์การกำหนดผู้รับผิดชอบ (5) ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง⁹³

ต่อมา แฮร์ริส (Harris) ได้เสนอบันไดสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (creating alternation) โดยนำเอาผลการวิจัยและแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูล เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคต เพื่อจะสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ขั้นที่สอง ขั้นของการยอมรับ (adopting) โดยการศึกษาถึงกิจกรรมหรือทางเลือกต่าง ๆ ที่จะยอมรับกิจกรรมใด โดยการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อประเมินผลออกมาถือว่าเป็นการสำรวจเบื้องต้น และศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณขององค์กร ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่า จะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ขั้นที่สาม ขั้นนำไปใช้ (installing) ถ้าผลจากการประเมินในขั้นที่สองตัดสินใจว่า ไม่ยอมรับก็จะปฏิบัติตามเดิมต่อไป แต่ถ้าตัดสินใจว่ายอมรับก็พิจารณาว่า ควรจะเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ กฎ ระเบียบ โครงสร้าง ภาระหน้าที่หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปฏิบัติการในรูปแบบใหม่ต่อไป⁹⁴

เอลเดจ ชาด (Eldridge charles) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผนและนวัตกรรมในสิ่งแวดล้อมในด้านความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของ

⁹² ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ: อรุณาการพิมพ์) 2543, 849.

⁹³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, “แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก” (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (กรุงเทพฯ:คุรุสภา) ,2543, 53-55.

⁹⁴ Ben M, Harris. Supervisory Behavior in Education. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.(1985), 57-59

ผู้ร่วมงานและทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีแผนโดยใช้วัฏกรรม คือ แผนกลยุทธ์⁹⁵

โจนาธาน เอ เมทธานี (Jonathan A. Matheny) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขององค์กร พบว่า องค์กรที่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ทำให้องค์กรเป็นไปตามกำหนด⁹⁶

ผลกระทบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ วาร์นีย์ (Verney) ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างยากและทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น⁹⁷ เกิดติเคอร์ (Gattiker) ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ ในระยะแรกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็ก ๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะที่สองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น ระยะที่สาม ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน เมื่อมีการต่อต้าน

⁹⁵ Charles Ray, Eldridge, , Organizational congruent values: Effects on attitudes for planned change and innovation in a production environment. University of Sarasota. 2001, 86.

⁹⁶ Matheny Jonathan A., Organizational therapy : Relating a psy chotherapeutic model of planned change to planned organizational chang. Drexel University,2004, 101.

⁹⁷ G.H, Verney. An Organization Development Approach to Management Development .New York: Addison- Wesley.(1976), 23.

ระยะที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะมีน้อยลง และคล้อยตามผู้สนับสนุน⁹⁸ แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรต่าง ๆ และการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรในขณะนั้น เพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์⁹⁹

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง พิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมีการทะเลาะหรือมองข้ามประเด็นที่สำคัญบางประการไปได้

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ปกติวิสัยที่จะเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนใดขององค์กรก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถพบได้เสมอจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร¹⁰⁰ นักทฤษฎีกล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยแยกสาเหตุออกเป็นสอง ส่วน คือสาเหตุส่วนบุคคล (personal sources) เกิดจาก (1) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น (2) มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (3) กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง (4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (status) ความมั่นคง อำนาจและอื่น ๆ (5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก (6) นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง (7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม (8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ และ (9) การขัดกันระหว่างบุคคลขององค์กร ในด้านวัตถุประสงค์ และสาเหตุขององค์กร(organizational sources) ประกอบด้วย (1)

⁹⁸ Urs E, Gattiker. Technology Management in Organizations. Newbury Park, California :Sage. (1990), 96.

⁹⁹ Donald, Klein. The Planning of Change .(3rd ed). New York : Holt Rinehart and Winston.(1976), 117-120.

¹⁰⁰ Samaul C, Certo. Modern Management.(7th ed). New Jersey : Prentice – Hall. (1997), 302-304.

ระบบผลตอบแทน (reward system) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้ (2) การขัดกันระหว่างองค์กร (ฝ่ายอื่น ๆ) หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ (3) ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้ (4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์กร (5) บรรยากาศขององค์กรขณะนั้นคืออยู่แล้ว (6) วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี และดูเหมือนเป็นทางเลือกที่เลว (7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์ และ (8) โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง¹⁰¹ ซึ่งต่อมา มัวร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhard & Griffin) ได้แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น สอง ส่วน เช่นเดียวกัน คือ แหล่งของการต่อต้านที่เกิดจากองค์กร และแหล่งของการต่อต้านที่เกิดจากบุคคล¹⁰² โดยกริฟฟิน แต่สำหรับ เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom) แบ่งสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น สาม ประการ คือ (1) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (logical resistance) (2) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (psychological resistance) และ (3) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (sociological resistance) มีรายละเอียด ดังนี้

1.การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผลและผล ไม่ว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรูปแบบการจัดองค์กร หรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์หรือการออกแบบงานใหม่ ๆ ก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมาก ในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะว่าบุคลากร

1.1. จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

1.2. จำเป็นต้องใช้ความพยายามและทุ่มเทให้กับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นอย่างมาก

¹⁰¹ Richard M, Steers. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica : Goodyear.(1997), 169.

¹⁰² Gregory, Moorhard & Ricky W, Griffin . Organizational Behavior : Managing People and Organizations. Boston : Houghton Mifflin.(1995), 164.

1.3. ไม่ต้องการ หรือปรารถนาให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หรือเงื่อนไข สถานที่และ เวลาในการทำงาน ทั้งนี้เพราะความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญงานที่เคยมีอยู่เดิม ไม่สามารถนำมาใช้ กับงานใหม่ ๆ ได้

1.4. เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจตามมา เช่น จะทำให้รายได้ที่เคยได้รับ ลดลงในขณะเดียวกัน รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้นเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

1.5. เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางเทคนิคในการทำงาน ในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับความมอบหมาย

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางจิตวิทยา การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้น เนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ของการ สนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้ว จะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้งไม่ไว้เนื้อเชื่อใจผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ว่ามีเจตนาดี เพราะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นของผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียวเสมอมา ตลอดจนความรู้สึกไม่มั่นคงต่าง ๆ ของบุคลากรเกิดขึ้นตามมา การต่อต้านเนื่องจากหลักการทางจิตวิทยานี้ เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ และความหวาดกลัว ที่นึกคิดเอาเอง จะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน

2.1. เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยปกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ถ้าหากสถานการณ์นั้น ๆ ไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป ทั้งนี้เพราะ มนุษย์มีความสามารถในการปรับตัวเป็นอย่างมากที่จะให้ความคุ้นเคยและยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ในขณะเดียวกันหากจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นใหม่อีก ประสบการณ์จากในอดีตจะทำให้พวกเขาตระหนักถึงความยุ่งยากที่เคยพบ ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2.2. เกิดจากความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม บุคลากรบางคนอาจไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่บุคลากรเหล่านั้นก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะพวกเขาเชื่อว่า อย่างน้อยที่สุดเขาจะต้องได้รับผลข้างเคียงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้¹⁰³

ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร บุคลากรจะคิดเอาเองว่าเขาจะต้องเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

¹⁰³ Kenth, Davis & John W, Newstorm. Human Behavior at Work : Organizational Behavior, (7th ed). Singapore: Singapore National Printers.(1985), 249.

2.2.1. สูญเสียความสามารถ (loss to competence) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์กรล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ต้องการให้บุคลากรเกิดหรือมีทัศนคติ ทักษะ และ/หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ต้องยกเลิกวิธีการรูปแบบ และกระบวนการในการทำงานที่เคยมีมาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นอย่างบางส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม ดังนั้น ความสามารถจึงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จด้วยวิธีการเก่า ๆ จะไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ ๆ ได้อีก

2.2.2. สูญเสียสัมพันธภาพ (loss of relationships) เมื่อองค์กรเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ใหม่เกิดขึ้น และในหลาย ๆ กรณีจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ๆ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ขึ้นใหม่ในระหว่างสมาชิกของทีมงานเพื่อทดแทนความสนิทสนม ความเคยชินหรือคุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างทีมงานเดิมที่สูญหายหรือหมดสิ้นไปกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงทำให้เขาพยายามที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.2.3. การสูญเสียอำนาจ (loss of power) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรใด ๆ ที่จะไม่ส่งผลให้บุคลากรบางคน บางกลุ่ม เกิดการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอิทธิพลเป็นการแน่นอนที่บางส่วนขององค์กร หรือบางหน้าที่โดยตำแหน่งจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นในขณะที่ตำแหน่งอื่น ๆ จะต้องสูญเสียอำนาจไป

2.2.4. การสูญเสียสิ่งที่ควรได้รับ (loss of extrinsic rewards) การที่องค์กรเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษตามตำแหน่งของบางคน บางกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น ห้องทำงาน เฉพาะคน ที่จอดรถ หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง เป็นต้น แต่ในสภาวะที่ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดเช่นนี้ จำเป็นอยู่อย่างที่คนอื่น ๆ อาจจะต้องสูญเสียรางวัล หรือผลตอบแทนที่น่าจะได้รับหรือมีโอกาสน้อยลงที่พวกเขาจะได้รับสิ่งนั้น ๆ ในอนาคต

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสาเหตุนี้ เกิดจากผลประโยชน์หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพหรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม

ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม ได้แก่ กลุ่มการเมืองภายในองค์กร ค่านิยมของกลุ่มถูกทำลายและการต่อต้านความคิดที่คับ

แคบของกลุ่ม ผลประโยชน์ส่วนตัวของกลุ่ม และความต้องการที่บุคคลจะทำงานกับเพื่อน
ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดิม¹⁰⁴

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร
จะมีพฤติกรรมแสดงออกในหลาย ๆ รูปแบบ คือ (1) การลดปริมาณผลผลิตหรือการทำงานให้ต่ำลง
เรื่อย ๆ (2) มีการทะเลาะเบาะแว้งหรือร้อง และมีความไม่เป็นมิตรแฝงอยู่ในใจ (3) มีการปลุกระดมเพื่อ
หยุดงานประท้วง (4) เพิ่มจำนวนเวลาของการทำงาน ลอเรนซ์ (Lawrence) ตั้งตัวเป็นศัตรูหรือฝ่าย
ตรงข้าม (6) ปฏิวัติทำลายล้างกัน (7) ใช้อิทธิพลต่าง ๆ ต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติตาม (8) ขาดงาน
ลาออก ย้าย ร้องทุกข์ เป็นต้น (9) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่ำ¹⁰⁵ อรุณ รักธรรม โดยการไม่
รับรู้ (11) โดยการไม่นำไปใช้ (12) โดยการรักษาภาพเดิม (13) โดยอ้างขนบธรรมเนียมประเพณี
(14) โดยใช้วิธีการของผู้อื่นแทน (15) โดยอ้างความสำเร็จเก่า ๆ และ (16) โดยอ้างความล้มเหลว
จากประสบการณ์¹⁰⁶

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมา เมื่อ
เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความ
เปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้น จำเป็นจะต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึง
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าจะแบ่งพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวข้างต้นจะ
แบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มที่หนึ่ง การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
กลุ่มที่สอง การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และกลุ่มที่สาม การเพิกเฉยและการถอนตัว
แต่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้
และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมาเพื่อที่จะ ได้หาวิธีการลดการต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา และสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไปได้ประสบความสำเร็จ¹⁰⁷

¹⁰⁴ Michael, Beer. Organization Change and Development : A system View. Santa
Monica, California : Goodyear. (1980), 102-110.

¹⁰⁵ Paul R, Lawrence. How to deal with Resist NCE Change. Harvard Business
Review.(May-June).(1954), 24.

¹⁰⁶ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช), 2523, 134.

¹⁰⁷ เชี่ยวชาญ อังสุวัฒนกุล, “ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร” (นนทบุรี :
สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช), 2544, 251.

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์กร ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ และสนับสนุนให้องค์กรนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมุติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งสรุปสมมุติฐานไว้ทั้งหมด หก ประการ คือ (1) สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง (2) สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา (3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก (5) สมาชิกมีทางเลือกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ (6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากความเข้าใจในสมมุติฐานทั้งหกประการแล้วนั้น¹⁰⁸ เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ อีกเก้า ประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ (1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม (2) เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล (3) ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า (4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ (5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก (6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา (7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ (8) เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน และ (9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา¹⁰⁹

จากสมมุติฐานและการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จโดยการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งตามทัศนะของวัตสัน (Watson) ได้กล่าวถึงการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเก้า ประการ คือ (1) สนับสนุนการร่วมมือ (2) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด (3) แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมาไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักกว่าเดิม (4) ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย (5) แสดงให้เห็นว่า

¹⁰⁸ Samuel D, Deep. Human Relations in Management, New York : Macmillan.(1978), 230.

¹⁰⁹ G.L, Lippitt. Organization Renewal : Achieving Viability in a Changing World. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.(1964), 151-152.

หลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนมีอิสระยิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็ควรเท่าเดิม (6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเอง (7) พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักความยินยอมด้วยกัน (consensus) (8) สร้างระบบตรวจสอบข่าวย้อนกลับ (feedback) ให้ดี ขจัดความกลัว ความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น และ (9) เป็นการสร้างความไว้วางใจร่วมกัน¹¹⁰ สำหรับ นักทฤษฎีการศึกษา ได้กล่าวถึง การลดแรงต่อต้านแล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ แปด ประการ โดย (1) สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (use of group forces) (2) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (leadership for change) (3) ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) (4) การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (shared rewards) (5) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (employer security) (6) การติดต่อสื่อสาร (communication) (7) ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (working with unions) และ (8) ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (working with the total system)¹¹¹ ซึ่งนักวิชาการมีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย (1) การวางแผน (planning) (2) การสื่อสาร (communication) (3) การให้มีส่วนร่วม (participation) (4) การสนับสนุน (support) (5) การให้รางวัล (rewards) และ (6) การบังคับ (coercion)¹¹² ต่อมา โรบบินส์ (Robbins) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ การจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงแตกต่างจากที่มีผู้อื่นนำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ หก อย่าง คือ (1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร (education and communication) (2) การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation or involve employees in change efforts) (3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Facilitation and support) (4) การเจรจาต่อรอง (negotiation) (5) การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and cooperation) และ (6) การบังคับ (coercion)¹¹³ แต่นักทฤษฎี แนะนำให้ใช้วิธี การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่ ประการ คือ (1) หลีกเลี่ยงการสร้างความปลอดภัย

¹¹⁰ G, Watson. The Planning of Change. (3rd ed). New York : Holt Rinehart and Winston.(1976), 149-150.

¹¹¹ Kenth, Davis & John W, Newstorm . Human Behavior at Work : Organizational Behavior.(7th ed). Singapore: Singapore National Printers.(1985), 249.

¹¹² Fred C, Lunenberg, & Allan C, Ornstein . Educational Administrations : Concepts and Practices. Belmont, California ; A Division of Wadsworth.(1991), 221-222.

¹¹³ Stephen P, Robbins. Essentials of Organization Behavior.(4th ed) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.(1994), 261.

(avoiding surprise) (2) สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน (promote real understanding) (3) กำหนดขั้นการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน (set the Stage for change) และ (4) ทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง (make tentative change)¹¹⁴ และสำหรับทฤษฎีของ นักวิชาการไทย ได้รวบรวมวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการคนอื่น ๆ ไว้ สิบเอ็ด ประการ คือ (1) การสร้างความเชื่อถือ (trust) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรมีความเคารพไว้วางใจหรือเชื่อถือ เพราะเมื่อคนในองค์กรศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับ เชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย (2) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (education and communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ซึ่งให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร โดยส่วนรวมให้ดีขึ้น (3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง¹¹⁵ วิธีการแบบนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของนักวิชาการ กล่าวว่าการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง (4) การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (attempt to maintain useful custom) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักจะมีความจริงอย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานที่จะรักษาเอาไว้ ควรจะเป็นสิ่งที่ประ โยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (5) การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในสิ่งที่จำเป็น (make only necessary change) การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ไม่ใช่เปลี่ยนแปลง เพราะอยากจะทำเปลี่ยนแปลงและไม่ใช่เป็นความต้องการของคนใดคนหนึ่ง หากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็นและเป็นสิ่งที่ประ โยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง (6) สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (guarantee against loss) การเปลี่ยนแปลงองค์การบางครั้งอาจทำให้บุคคล หรือสมาชิกกลัวในเรื่องของการตกงานหรือความก้าวหน้าและรายได้ ดังนั้นจะต้องสร้างหลักประกันว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้น เพื่อให้

¹¹⁴ Samaul C, Certo. Modern Management. (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall. (1997), 302-304.

¹¹⁵ Lester, Coch. & John R.P. Jr, French. Readings in Social Psychology. New York; Holt Rinehart and Winston. (1952), 224.

สมาชิกหมดความกังวลใจ (7) การให้รางวัลตอบแทน (supplementary reward) นอกจากการให้หลักประกันว่าเขาจะไม่สูญเสียสถานะเดิมของเขาแล้ว ยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติม หากเขามีความเต็มใจที่จะสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากการชักจูงการเปลี่ยนแปลง (8) การให้คำปรึกษา (provide counseling) บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรอาจมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ที่ตนเองไม่คุ้นเคย หรือคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถทำได้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษาโดยต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลหรือสมาชิกสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้ (9) การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and co-optation) การใช้เล่ห์เหลี่ยม หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคล หรือกลุ่มอย่างลับ ๆ เพื่อไม่ให้มีการรวมตัวต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าว หรือให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมา โดยการทำให้เขาจะต้องซื้อตัว (pay off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้าน โดยให้ตำแหน่งและบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (10) การเจรจาต่อรอง (negotiation) การอนุญาตให้บุคคลหรือสมาชิกมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรอง ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ และ (11) การใช้วิธีการบังคับ (coercion) คือ การที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้¹¹⁶

วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น แต่ละวิธีการจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ กัน แต่สรุปเป็นแนวทางใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ (1) การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ และพร้อมทั้งจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การให้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัลหรือการเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น และ (2) การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้แนวทางนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์กร โดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ เช่น การบีบบังคับให้ยอมรับนโยบายใหม่โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัญหาที่ตามมาก็คือ การเกิดความเครียดทั้งฝ่ายบริหารและฝ่าย

¹¹⁶ Lester, Coch.& John R.P.Jr, French. Readings in Social Psychology. New York ; Holt Rinehart and Winston. (1952), 224.

ผู้ปฏิบัติงาน และมีแนวโน้มจะเกิดผลในทางลบมากกว่าทางบวก¹¹⁷ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมรานี(Melanie)¹¹⁸ พบว่าคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและผลการเปรียบเทียบที่มุ่งมั่นขององค์กรนั้นคือ คนในองค์กรสำคัญ คือการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของคนในองค์กรและทำให้พวกเขารับรู้และเข้าใจและมีประสบการณ์และมีบูรณาการในองค์กร ¹¹⁹ พบว่างานของ Kurt Lewin ในด้านการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่เขาได้รับอิทธิพลจาก Pinpoint ทั้งสองของความคิดเขาและการบังคับการเปลี่ยนแปลงสามขั้นตอนในการเลือกและการตรวจสอบทั่วถึงในเรื่องของการจูงใจคนในองค์กร ¹²⁰ พบว่าการวิจัยเสนอรูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลงการศึกษาเป็นการวางแผนและการดำเนินการศึกษากำกับติดตามโดยเน้นในการช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย Bam and Paul พบว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นปัญหาที่จะทำอย่างไรดี การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงมีมาแต่โบราณจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของชีวิตได้นำไปสู่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของชุมชน เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ ¹²¹ พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร เน้นหลักที่การปฏิบัติในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่นการวางแผน สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ Lovelady พบว่าการเปลี่ยนแปลงการศึกษาต้องเน้นการ

¹¹⁷ วิทยา จันทระศิลา, “เอกสารคำสอนการพัฒนาองค์กร” (พิษณุโลก: ภาควิชาการบริหารและพัฒนการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร), 2543,57-58.

¹¹⁸ Melanie Rainkko. Organizational commitment during organizational changed : A longitudinal case study on acquired key employees . [online], Available <http://emeraldinsight.com>.

¹¹⁹ Kippenberger T. Planned Change “Kurt Lawin’s legacy. [online] accessed – December 2009, Available <http://emeraldinsight.com> .

¹²⁰ Russell F. Towards a model of teacher receptivity to planned system – wide educational Chang in a centrally controlled system . [online]. Accessed 7 December. 2009, Available <http://emeraldinsight.com> .

¹²¹ David R. Bam Ford, Paul L. Forrester. Managing Planned and emergent Change within an Operations Management environment . [online] . accessed 14 September. 2009, Available <http://emeraldinsight.com> .

วางแผนและการติดตามกำกับตามอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
อีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการ
เปลี่ยนแปลงที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ
ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มี
ความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทและทำหน้าที่
สำรวจ วินิจฉัยปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำวางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตาม
ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้ หรือ เกิดความสำเร็จ
ในการเปลี่ยนแปลง (success of change) หรือไม่

ตามที่กล่าวแล้วว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กร บางครั้งใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความเดียวกับคำว่า ผู้บริหาร
หรือผู้จัดการ นอกจากนี้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบนนิส (Bennis) ยังใช้ที่แตกต่างกัน เช่น
ตัวกลางเผยแพร่ หรือตัวการเปลี่ยนแปลง หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือที่ปรึกษาการพัฒนา
องค์กร แต่ทั้งหมดมีความหมายไปในทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พอล (Paul
Harwood) ได้ศึกษาเรื่อง NESLE: an agent for change or Changing the Agent? พบว่า การนำ
เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็เปลี่ยนแปลงให้
ผู้นำเป็นผู้ที่ทันสมัย ทำให้การบริหารจัดการในโรงเรียนดีขึ้น¹²²

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็น ไปอย่างได้ผล
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่
วางเอาไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใคร และมีความหมายอย่างไร นักวิชาการได้ให้ความหมายของ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ นักทฤษฎีให้ความหมายเน้นที่คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า
หมายถึง บุคคลที่เป็นมืออาชีพที่ผ่านการอบรมฝึกฝน หรือ ได้รับการศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิต

¹²² Harwood, Paul NESLE: an agent for change or Changing the Agent? The
Electronic Library.(2000), 121-126.

ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มา และมีตำแหน่งเป็นอาจารย์อยู่ในมหาวิทยาลัย หรือทำงานเป็นที่ปรึกษาขององค์กรเต็มเวลา¹²³ สำหรับ ลิปพิต (Lippit) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่พยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง¹²⁴ หนึ่งปีถัดมา เฮฟล็อก (Havelock) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) ในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร บางครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่น เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา¹²⁵ ในเวลาต่อมา หลุยส์ กล่าวไว้ในแนวเดียวกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษาในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร¹²⁶ สำหรับ ฮาร์วูด กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนความคิดของนักวิชาการ ว่าหมายถึง มีอาชีพที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพลกับสมาชิกในองค์กรให้ประพฤติปฏิบัติตาม อธิบายคำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้สอดคล้องกับ ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบ เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹²⁷ ได้แก่ อรุณ รักธรรม ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจ วินิจฉัยปัญหาขององค์กร นอกจากนี้ยังคอยวางแผน ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น¹²⁸ สำหรับ ฉันทนันท์ เจริญนนท์ ได้ให้ความหมายของคำว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่า หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร มีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ทักษะ

¹²³ Warren G, Bennis. Beyond Bureaucracy : Essay on the Development and Evaluation of Human Organization. New York: McGraw-Hill.(1976), 81-83.

¹²⁴ Donald, Lippit. Behavior of the Organization. New York: McGraw-Hill.(1972), 151-152.

¹²⁵ Ronald C, Havelock. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffs : Education Technology.(1973), 155-167.

¹²⁶ Dalton E, McFarland. Management: Foundation and Practices (5th ed),New York: McMillan. (1979), 176.

¹²⁷ Mark E, Hanson. Supervisory Behavior in Education. (3rd ed). Englewood Cliffs: Prentice –Hall.(1991), 298-300.

¹²⁸ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช),2523,164.

ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ¹²⁹ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มอร์แกน และคณะ (Morgan Ischannen- Moran, Christopher R.Gareis) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้โรงเรียนและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนก็ดียิ่งขึ้นด้วย¹³⁰ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาร์ติน และคณะ (Martin Y.Zame, Warren C. Hop, Trinetia Respress) ได้ศึกษาเรื่อง “ การปฏิรูปการศึกษาใน Ghana : การกระตุ้นผู้นำโดยใช้ภาวะผู้นำ” พบว่า ภาวะผู้นำและ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และบริหารจัดการงานได้อย่างเหมาะสม¹³¹

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำมากล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่ยกย่องอำนวยความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วินิจฉัยปัญหาองค์กร วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามผลและรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

คุณภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามจะเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมิผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประชุม รอคบประเสริฐ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมี คือ ต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ และความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่ม มีความสามารถในการสื่อความหมาย มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถทางเทคนิควิชาการ (technical knowledge) ขององค์กรนั้นอย่างดีมาก

¹²⁹ ฉัญฉุพันธ์ เจริญนนท์, “ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร” (กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท) ,2545,14.

¹³⁰ Harwood Paul, Review of NESLE: an agent for change or changing the agent?, *The Electronic Library*., (18 June 2000):121-126.

¹³¹ Y.Zame Martin, Warren C. Hope, Trinetia Respress. Educational reform in Ghana: *The Leadership Challenge* [Online] accessed 22 August.2008.

และมีประสบการณ์มาก¹³² ส่วน อรุณ รักธรรม ได้อธิบายคุณสมบัตินៃผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ คือ (1) เป็นผู้มีความสามารถในการระดมทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไปได้ (2) เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารระดับสูงและบุคคลอื่น ๆ ที่สำคัญในองค์กร (3) เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทุกระดับชั้น และทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ดี (4) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีทักษะในการให้คำปรึกษา เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ ฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง (5) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และ (6) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเทคนิคการสอดแทรก (intervention techniques) ในองค์กรบางประการ โดยเฉพาะความเชี่ยวชาญในกระบวนการสอดแทรก¹³³ สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (1) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความรู้พื้นฐานที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงจะมีได้แก่จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาอุตสาหกรรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีองค์กร การบริหารทฤษฎีเชิงระบบ สังคมวิทยาและวิทยาการจัดการ เป็นต้น ซึ่งความรู้เหล่านี้จะสามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ระดับต่าง ๆ (2) ความรู้ทางด้านการออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรลูกค้าได้ สำหรับแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันอยู่หลายวิธี¹³⁴ ไกรเนอร์ (Greiner) เช่นการเปลี่ยนแปลงตามคำสั่งของฝ่ายบริหาร การเปลี่ยนแปลงโดยมีบุคคลอื่นเข้ามาแทนที่ตำแหน่งที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการตัดสินใจของกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยใช้กระบวนการกลุ่ม (3) ความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้ว่า องค์กรเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตลอดเวลา และต้องเข้าใจแนวความคิดเชิงระบบขององค์กรเป็นอย่างดี และ (4) ความรู้เรื่องการวิจัยประเมินผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องติดตามดูว่าการเปลี่ยนแปลงของ

¹³² ประชุม รอดประเสริฐ, “นโยบายและการวางแผน:หลักการและทฤษฎี”. (กรุงเทพฯ:เนติกุลการพิมพ์), 2535, 269.

¹³³ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ :ไทยวัฒนาพานิช), 2523, 279.

¹³⁴ Warner W, Bruke. A Comparison of Management. Journal of Applied Science. (1971), 215.

องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ การวิจัยประเมินผลอาจศึกษาได้จากการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ พฤติกรรม เจตคติและผลการปฏิบัติงาน¹³⁵ เมค ฟาร์แลน (Mefarland) ได้อธิบายถึงความสามารถของที่ปรึกษาหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ (1) ความสามารถในการด้านโครงสร้าง (structural approach) คือ จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดตำแหน่งบุคลากร การเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงสร้าง และการให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน (2) ความสามารถในการใช้เครื่องมือ หรือเทคนิคทางวิชาการสมัยใหม่ (technological approach) คือ จะต้องมีความสามารถในการปรับปรุงการใช้เครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน การจัดคนกับงานให้มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการจัดงานให้ประสานดำเนินไปด้วยกัน และ(3) ความสามารถในการด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavior approach) คือ จะต้องเป็นผู้ที่ปรับปรุงความรู้ และทักษะที่ตนเองมีอยู่ให้ทันสมัยก้าวหน้าอยู่เสมอ รวมทั้งสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์กร¹³⁶ นอกจากคุณลักษณะ ความรู้ความสามารถที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตามที่กล่าวแล้ว สุนันทา เลานันท์ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็น คือ (1) ความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจอดตั้งใจ และติดตามเรื่องอย่างจริงจังในการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องรับฟังปัญหาต่าง ๆ ด้วยความตั้งใจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอสำหรับการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร (2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ต่อกันในการทำสัญญาทางจิตวิทยากับกลุ่มผู้บริหารนั้นจะมีข้อความระบุถึงความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายว่าจะติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยไว้วางใจต่อกัน ดังนั้น ที่ผู้รักษาจะต้องแสดงออกให้เห็นซึ่งทักษะเหล่านี้ (3) ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงาน ร่วมมือกับสมาชิกในองค์กรในอันที่จะแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้ำ (4) ความสามารถในการออกแบบและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเตรียมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ (5) ความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพื่อช่วยให้ตีความหมายในเรื่องปัญหาองค์กรมีความถูกต้อง อันจะช่วยให้การกำหนดทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาองค์กร มีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น และ (6)

¹³⁵ Larry E, Greiner. Organization Change and Development. Homewood : Richard D.Irwin.(1972), 221-222.

¹³⁶ Dalton E, MCFarland. Management Principles and Practices. New York : McMillan.(1974), 176.

ความสามารถในการทำงานร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมใด ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความราบรื่น¹³⁷

บทบาทของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของกระบวนการพัฒนาองค์กรหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะหากไม่มีคนเหล่านี้แล้ว องค์กรจะไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ บทบาทสำคัญพื้นฐานของบุคคลกลุ่มนี้มีลักษณะของการวางแผนและการคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงเสียเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาข้อมูลเสนอความคิดเห็นและเข้าใจในความต้องการหรือข้อเรียกร้องของบุคคลในองค์กร แล้วชักจูงให้บุคคลเหล่านั้น ร่วมมือร่วมใจกับแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร¹³⁸ เคนท์ (Kent) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงไว้ ๓ ประการ คือ (1) ความเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (2) ความเป็นตัวแทนรับผิดชอบ (3) ความเป็นกลาง และ/หรือผู้ตัดสิน และ (4) ความเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม¹³⁹ ต่อมา แพลนท์ (Plant) ได้กำหนดบทบาทของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ๖ ประการ คือ (1) ความเป็นศูนย์กลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นศูนย์กลางในการยอมรับของบุคคลในองค์กร (2) ความเป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้แม่นยำ สามารถทำงานได้ดีตามที่กำหนดไว้ และสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ (3) การครองใจคนเป็นบทบาทที่บุคลากรในองค์กรมองเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของเขาที่จะผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ จึงไม่มีการต่อต้านเกิดขึ้น และทุกคนยอมรับการตัดสินใจ (4) การพัฒนาตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านอยู่เสมอ (5) การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติภารกิจ ที่เกื้อกูลประโยชน์ต่อสังคม และชุมชนโดยทั่วไป และในขณะเดียวกันเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็มีผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (6) การมีความคิด

¹³⁷ สุรินทร์ เทาหนันท์, “การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)” (กรุงเทพฯ: คี.ดี.บุ๊คสโตร์, 2544), 123-124.

¹³⁸ ประชุม รอดประเสริฐ, “นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี”. (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์), 2535, 270.

¹³⁹ Davis, Kent. Crutchfield, Richard S., & Ballachey, Egerton L. *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill. (1981), 249.

สร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มทำสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ (7) ความเป็นผู้นำการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (8) การทำงานในเชิงรุก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถเอาความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (9) การติดต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด และในขณะที่เดียวกันบุคลากรในองค์กรก็ สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ อยู่เสมอ และ (10) การกล้าเผชิญปัญหา ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงต้องพอใจในการแก้ปัญหาการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ยอมหลีกเลี่ยงปัญหา และ พยายามแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวต่าง ๆ เหล่านี้ที่อยู่ตลอดเวลา¹⁴⁰ แต่ตามทฤษฎีของ เฮฟล็อก (Havelock) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ ๓ บทบาท คือ (1) บทบาทในการกระตุ้น เป็นผู้กระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหา หรือแรงกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา เป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการ แก้ปัญหาหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา (3) บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ เป็นผู้ ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหา แหล่งข้อมูลที่ต้องต้องทันสมัย เลือกวิธีการแก้ปัญหาและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และ (4) บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ¹⁴¹ นักวิชาการได้เสนอบทบาทและพฤติกรรมของครูใหญ่ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ๕ ประการ คือ (1) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มที่จะทดลองและกล้า เสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลง (2) สนับสนุนให้คณะครูมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (3) กระตุ้น ให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จหรือความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (4) ให้เวลา และ โอกาสแก่คณะครูในการคิดอย่างอิสระ (5) มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (6) ให้คณะครูแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลง (7) ช่วยให้คณะครูตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการพัฒนา (8) มีการพัฒนาทีมงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ (9) มีการประเมิน

¹⁴⁰ Roger, Plant. Managing Change and Making It Stick. London: William, Collin Sons.(1978), 46-50.

¹⁴¹ Ronald C, Havelock. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffs : Education Technology.(1973), 155-167.

การเปลี่ยนแปลง¹⁴² ในทฤษฎีของ นักวิชาการไทย กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรเลย อาจเป็นบุคคลภายในองค์กรก็ได้ แต่ไม่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นบุคคลใด เขาจะต้องดำเนินบทบาทในองค์กรดังต่อไปนี้ (1) เป็นผู้รู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป และหรือรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (generalist/ specialist) การเป็นผู้รู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปนั้น เป็นผู้มองภาพองค์กรในแนวกว้าง มีความเข้าใจในกระบวนการจัดการ รู้ถึงภาระหน้าที่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร มีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ในระดับสูง และมีทักษะในภาวะผู้นำ มีความรู้ในเรื่องการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ การรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งคือ มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการและเทคนิคในการวินิจฉัยองค์กร (organization diagnosis) ความรู้ในกระบวนการปรึกษาหารือ ทฤษฎีการสอดแทรก และความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง (dynamic of Change) (2) ผู้ผสมผสาน (intel grator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรกับทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น เป็นผู้ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้วางตัวเป็นกลาง (neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นฝักเป็นฝ่ายดับฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้ และ (4) เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์กรเพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง¹⁴³ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรย์มอนด์ (Raymond Caldwell) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงดีขึ้น พบว่าทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้จัดการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นทั้งสองอย่าง¹⁴⁴

หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มาจากภายในหรือภายนอกองค์กร หรือทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรในคราวเดียวกัน จะต้องมีความรับผิดชอบที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปโดยถูกต้องและเกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กรอย่างแท้จริง

¹⁴² J.E., Lagana , Management Change and School Improvement Effectively .NASSP Bulletin.(1989), 52-59.

¹⁴³ อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง” (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช), 2523,685-686.

¹⁴⁴ Caldwell Raymond. Change Leaders and Change Managers. [Online], accessed. 16 July,2003, 87-89.

นักทฤษฎีได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้เอากการเปลี่ยนแปลงไว้ ห้า ประการ คือ (1) ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อจุดประสงค์ขององค์กร (2) ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรชัดเจน (3) การให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงาน (4) การรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน และ (5) การทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน¹⁴⁵ มานะ กอหรั่งกุล ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การว่ามีทั้งหมด สิบ ประการ คือ (1) การตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร ที่ปรึกษาอาจตรวจสอบปัญหาโดยลำพัง หรืออาจให้ความช่วยเหลือทำการวินิจฉัยปัญหาปัจจุบันต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ในด้านค่านิยมขององค์กร ความสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การใช้อำนาจและอิทธิพล เป็นต้น (2) การให้ความช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาเมื่อได้วินิจฉัยทราบสาเหตุของปัญหาแล้วจะต้องให้ข้อเสนอแนะและช่วยเหลือในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร หรือเทคโนโลยี (3) การช่วยเหลือในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษาจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง (4) การให้ความช่วยเหลือในการประชุม ที่ปรึกษาจะต้องคอยติดตามฟังการประชุมตลอดเวลา และเข้าสอดแทรกทันทีที่การประชุมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างก้าวหน้า เช่น มีการใช้อารมณ์ในระหว่างการประชุม (5) การยอมเสี่ยง ที่ปรึกษาต้องยอมเสี่ยงด้วยการกล้าพอในสิ่งที่คนอื่น ๆ ไม่กล้าพูด (6) การวางตัวเป็นกลาง ที่ปรึกษาจะต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มใดเป็นพิเศษ จะต้องทำงานเป็นผู้ไม่เอนเอียงและต้องไม่เป็นผู้ได้รับอิทธิพลจากบุคคลหรือกลุ่มใดทั้งสิ้น (7) การเป็นผู้ประสานเชื่อมโยง ที่ปรึกษาจะต้องเป็นผู้ประสานให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหา เช่น ส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทุกคนได้เข้าใจ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร (8) การเป็นผู้เสนอทางเลือก ที่ปรึกษามีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะแก่กลุ่มเพื่อให้กลุ่มเลือกแนวปฏิบัติของตนเอง สิ่งที่ยังระวังคือ ที่ปรึกษาจะต้องไม่เป็นผู้กำหนดทางเลือกให้กลุ่ม (9) การเป็นผู้คอยติดตาม ที่ผู้ปรึกษาจะต้องคอยติดตามการปฏิบัติงานของกลุ่มและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และ (10) การเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องศาสตร์ของการบริหารและพฤติกรรมศาสตร์ และในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่ผู้ปรึกษาจะต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การ¹⁴⁶ สำหรับนักทฤษฎี ได้แบ่งบทบาทและหน้าที่ของผู้เากการเปลี่ยนแปลงไว้ สาม อย่าง คือ (1) การให้

¹⁴⁵ Patricia C, Haskell. Leadership in Office. New York : The American Management Association.(1963), 26-34.

¹⁴⁶ มานะ กอหรั่งกุล, “ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์การ” (สมุทรปราการ: ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา),2520,104-105.

คำปรึกษา (consulting) แก่ผู้ร่วมงาน ในฐานะผู้ให้คำปรึกษา (consultant) (2) การให้การฝึกอบรม (training) แก่บุคคลในองค์กรในฐานะผู้ให้การฝึกอบรม (trainer) และ (3) การวิจัย (research)¹⁴⁷ เป็นผู้วิจัยในองค์กร ในฐานะนักวิจัย (researchers) และ ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวไว้ว่า ตัวการในการเปลี่ยนแปลงหรือที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรมีส่วนช่วยขององค์กรหรือหน่วยงานในลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ช่วยให้บุคคลในองค์กรมีความเข้าใจอย่างรวดเร็วต่อแผนงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (2) ช่วยในการแก้ไขปัญหาให้มีความถูกต้อง แม่นยำยิ่งขึ้น เพราะมีหลายทางเลือกและทางเลือกเหล่านั้น ได้รับการวิเคราะห์มาอย่างดีแล้วจากความรู้และประสบการณ์ของที่ปรึกษา (3) ช่วยให้บุคคลในหน่วยงานบรรลุถึงเป้าหมายของตนเองในการปฏิบัติงาน และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความต้องการ ค่านิยม เป้าหมายและความคาดหวังของคนที่จะได้จากตนเอง เพื่อนร่วมงาน และจากองค์กร¹⁴⁸

การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรนำมาซึ่งเป้าประสงค์ขององค์กรหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นความรับผิดชอบที่จะตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ คือ (1) ปัญหาของการทดสอบการเจริญเติบโตขององค์กร การคงสภาพเดิม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (2) ปัญหาของความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรและการพัฒนาบุคลากร และ (3) ปัญหาในเรื่องประสิทธิผลขององค์กร สถานศึกษาเป็นองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ที่จะต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงไม่สามารถปล่อยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีแผนได้¹⁴⁹

¹⁴⁷ Marshall, Sashkin & William G, Morris. Organization Behavior :Concept and Experiences Reston: Reston.(1984), 390.

¹⁴⁸ ประชุม รอดประเสริฐ, “นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี” (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์), 2535, 269-270.

¹⁴⁹ Warren G, Bennis. Changing Organization : Essays on the Development and Evaluation of Human Organization. New York: McGraw-Hill.(1976), 81-83.

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้กำหนดทิศทางของสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด เป็นหลักที่สำคัญยิ่งทั้งต่อสถานศึกษา ครู และ ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม แอนเดอร์สัน (Anderson) ซึ่งไปถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ยี่สิบ ประการ คือ (1) เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร (2) ศึกษาและให้ความรู้ทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาอาจารย์และผู้สนใจ (3) จัด โครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชนและประเทศ (4) เปิดบริการแนะแนวในโรงเรียน (5) จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในโรงเรียน เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียน และอาหารกลางวัน (6) จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุด และเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน (7) ร่วมมือในการคัดเลือกอาจารย์ และจัดระบบงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็น ไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด (8) พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย (9) พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป (10) พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมอาจารย์ในโรงเรียน (11) พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน (12) วางแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งเป็นวันและเป็นปี (13) พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารงานคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ (14) เปิดโอกาสให้ผู้นำในหมู่บ้านได้เข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียนบ้างตามสมควร (15) ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของโรงเรียน และให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ (16) ร่วมมือประสานงานในการจัดบริหารการศึกษาให้แก่เด็ก หนุ่มสาว ในชุมชน (17) จัดการและให้คำแนะนำในการรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของโรงเรียน (18) ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต (19) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ของการศึกษา และ (20) ยอมเสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอน¹⁵⁰ ปีเดียวกัน ฟิสก์ (Fisk) แบ่งงานของผู้บริหารการศึกษาออกเป็น สี่ ประเภท คือ (1) ความสัมพันธ์กับชุมชน (2) การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร (3) การปรับปรุง ส่งเสริมและให้โอกาสทางการศึกษา และ (4) การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์¹⁵¹ จากนั้น อีกสองปี มิลเลอร์ (Miller) แบ่งภารกิจที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องปฏิบัติมี แปด ประการ ด้วยกัน คือ (1) การ

¹⁵⁰ Lester W., Anderson, & Van A, Dyke. Secondary School Administration. Boston : Houghton Mifflin. (1963), 343-345.

¹⁵¹ Robert S, Fisk. The Task of Educational Administration. New York: Harper and Rows. (1963), 221-225.

วางโครงการดำเนินการเรียนการสอน (2) ด้านกิจการนักเรียน (3) ด้านบุคคลในโรงเรียนและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ (4) ด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (5) การเงินและงานธุรการ (6) การประชาสัมพันธ์โรงเรียน (7) การวางแผนและประเมินผล และ (8) ด้านส่งเสริมบริการ เช่น การขนส่งนักเรียน อาหารกลางวัน เป็นต้น¹⁵² หลังจากนั้น จาวิส (Javis) ได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารการศึกษา แปร ประการ คือ (1) การพัฒนางานกิจการนักเรียน (2) การบริหารกิจการนักเรียน (3) การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (4) การบริหารงานบุคคล (5) การบริการพิเศษต่าง ๆ (6) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน (7) การดูแลอาคารสถานที่และบริเวณ และ (8) การบริหารธุรการและการเงิน¹⁵³ ต่อมา ไฟเบอร์ (Faber) ได้เสนองานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้เช่นเดียว¹⁵⁴ แคมเพล (Cambell) ที่ได้ทำการวิจัยและเสนอแบ่งงานที่สำคัญของสถานศึกษาไว้ หก ประการ คือ (1) งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์กรต่าง ๆ ในชุมชน (2) งานพัฒนาหลักสูตรและการสอนในชุมชน งานด้านนี้บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับงานการวางแผนเฉพาะของสถานศึกษาการวางโครงการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรของชาติ การจัด และเลือกใช้สื่อการเรียน อุปกรณ์หลักสูตร และการประเมินการสอน (3) งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องการบริหารกิจการนักเรียน โดยการจัดองค์กรของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน (4) งานบริหารบุคลากร งานด้านนี้มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์อัตรากำลังการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน (5) การบริหารอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึง อาคาร สถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคาร สถานที่ การพัฒนา และบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์

¹⁵² Richard I, Miller. Some Observations and Suggestions. In Miller, Richard I.(Ed). Perspectives on Education Change. New York : Appleton.(1965),500-550.

¹⁵³ Osear T, Javis. Organizing Supervising and Administration the Elementary School .New York: Parker.(1968), 8-10.

¹⁵⁴ Charles F., Faber ,& Gillbert F, Chearon. Elementary School Administration .New York: Holt Rinehart and Winston.(1970), 213.

เพื่อช่วยในการเรียนการสอน และ (6) งานการเงินและธุรการ งานด้านนี้มีส่วนสำคัญในการเสริม การเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจได้แก่ การทำงานงบประมาณการใช้จ่าย งานสาร บรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น¹⁵⁵ สำหรับ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani) แบ่งภารกิจที่สำคัญของการบริหารการศึกษาออกเป็น เก้า ประการ คือ (1) พัฒนาโปรแกรม การศึกษา (2) งานกิจการนักเรียน (3) การบริหาร (4) งานบุคลากร (5) งานวางแผน (6) งานธุรการ (7) งานพัฒนาบุคลากร (8) งานสัมพันธ์ชุมชน และ (9) ความประพฤตินักเรียน¹⁵⁶ ส่วนราฟ (Ralph) เห็นว่าหน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญมี แปด ประการ คือ (1) การเรียน การสอนและการพัฒนาหลักสูตร (2) การบริหารนักเรียน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน (4) การบริหารงานบุคคล (5) การบริหารอาคาร สถานที่ (6) การบริการชุมชน (7) การจัด องค์กรหรือโครงสร้างการบริหาร และ (8) การบริหารงบประมาณ¹⁵⁷ แต่ในทรรศนะของ คิมบรอก (Kimbrough) เห็นตรงกับคนอื่น ๆ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบงาน (1) การพัฒนา หลักสูตร (2) การปรับปรุงการสอน (3) การบริการนักเรียน (4) การจัดการด้านการเงินและสิ่ง อำนวยความสะดวก และ (5) ความสัมพันธ์กับชุมชนสำหรับนักการศึกษาของไทย ที่ศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับภารกิจหรือหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีหน้าที่ แปด อย่าง คือ (1) การบริหารงานบุคลากร โรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือกันทุกฝ่าย (2) การปกครอง แนะนำนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการ ติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน (3) การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนต่าง ๆ ตลอดจนโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน (4) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชน และเป็นศูนย์ สังกคของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ (5) การจัดระบบโรงเรียน กำหนดอำนาจเจ้าหน้าที่และแผนภูมิ ของโรงเรียนให้เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนที่ดี (6) การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุ ครุภัณฑ์ (7) การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงินและ

¹⁵⁵ Ronald F.,Campbell, Erwin M.,Bride & Raphael O, Nystrand. Introduction to Educational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall.(1977), 196.

¹⁵⁶ Thomas J.,Sergiovani et al. Education Governance and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.(1980), 10.

¹⁵⁷ Ralph B, Kimbrough. Education Administration. (3rd ed).New York: McMillan.(1988), 82.

งาน¹⁵⁸ อีกหนึ่งปีต่อมา พนัส หันนาคินท์ ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน ห้า อย่างดังนี้ (1) รับผิดชอบการพัฒนาทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ ความรับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น (2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน โดยเป็นตัวแทนในกิจการงานต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์กรภายนอกโรงเรียน (3) เป็นผู้นิเทศหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะและกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ (4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น (5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียนและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ¹⁵⁹ ส่วนนิพนธ์ กินาวงศ์ อีกท่านได้แบ่งขอบข่ายงานโรงเรียนประกอบด้วย (1) การบริหารงานวิชาการ (2) การบริหารบุคคล (3) การบริการงานธุรการ (4) การบริหารกิจการนักเรียนและ (5) การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน¹⁶⁰ กรมสามัญศึกษา กำหนดงานของโรงเรียนออกเป็น (1) งานบริหารทั่วไป (2) งานธุรการ (3) งานวิชาการ (4) งานปกครองนักเรียน (5) งานบริการ (6) โรงเรียนกับชุมชน และ (7) การบริหารอาคาร สถานที่ ความคล้ายคลึงกับการแบ่งขอบข่ายงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่แบ่งขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนออกเป็น (1) งานวิชาการ (2) งานบุคลากร (3) งานกิจการนักเรียน (4) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ (5) งานอาคารสถานที่ และ (6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากแนวคิดของก่อก สวัสดิทานิช ทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจัดจำแนกหรือการแบ่งงานบริหารการศึกษาส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน และมีเพียงส่วนย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ซึ่งจากหน้าที่ดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้ถูกต้อง ซึ่ง ก่อก สวัสดิทานิช กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน อาจจะกล่าวได้ว่ามี สาม บทบาท คือ (1) บทบาทของผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไรเพื่อให้เกิดผล คือ การทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อย และมีความก้าวหน้าทำให้คนเป็นสุข (2) บทบาทของ

¹⁵⁸ Gerald, Ubben., & Larry W, Huges. The Principleship Creative Leadership for Effective Schools. Boston: Allyn and Bacon.(1992), 241.

¹⁵⁹ พนัส หันนาคินท์, “หลักการบริหาร โรงเรียน”(กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช), 2524, 59-61.

¹⁶⁰ นิพนธ์ กินาวงศ์, “หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนและกรณีศึกษาการศึกษา”(กรุงเทพฯ: พินนศ), 2533, 66-67.

ผู้นำ กล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทของวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครู ผู้เรียน ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ต้องพร้อมที่จะยกย่องให้เป็นผู้นำสันติ ถ้าทำด้วยความไม่ถูกต้องตาม บทบาทของผู้นำแล้ว คนก็ยอมไม่ให้การยกย่อง นั่นคือ ผู้นำของโรงเรียนต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักวางโครงการ เพื่อดำเนินการในเรื่อง ต่าง ๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดี แก่โรงเรียน สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า ผู้นำต้องกล้าตั้งคน กล้าตั้งเงิน และ กล้าตั้งอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำก็ไม่มีผู้ตาม และถ้าผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไหร่ก็ไม่ได้ เป็นผู้นำ และ (3) บทบาทเป็นผู้แทนของหน่วยงาน เป็นบทบาทที่ต้องแสดงให้เห็นปรากฏอย่างน้อย สาม ประการ คือ จะต้องมีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร เป็นคนมีความประพฤติดี และมีน้ำใจ เมตตา ปราณี เป็นคนพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้อื่น¹⁶¹ สอดคล้องกับงานวิจัยของจูดิธ (Judith Ann Chapman) ศึกษาเรื่อง กรอบในการบริหารของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า (1) การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างของโรงเรียนมัธยมตอนปลายของแคนาดามีรูปแบบใหม่ (2) มีการเปลี่ยนแปลงที่ ดีในระดับจังหวัด (3) ค้นพบระบบใหม่ของการจัดการศึกษาในระดับมัธยมตอนปลายที่ดีขึ้น (4) บุคลากรในโรงเรียนไม่เกิดความแตกแยก (5) ผู้บริหารทราบบทบาทของตนเองดีขึ้น (6) ผู้บริหารสามารถเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนโรงเรียน¹⁶²

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์กรที่มีประสิทธิผล คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อผลงานอันเป็นส่วนรวมทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อแสดงบทบาทได้ถูกต้องทั้งในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดและใน บทบาทของผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาทางการศึกษาให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้นั้นคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเตรียม เฝ้าดูกับการเปลี่ยนแปลงดังนี้ นักการศึกษา ศึกษาให้รู้เกี่ยวกับระบบของการเปลี่ยนแปลงว่า เปลี่ยนอะไร มีวัตถุประสงค์อะไร และจะเปลี่ยนอย่างไร (2) จะต้องทราบว่าบุคลากรในองค์กรแต่ละ คนมีบทบาทอย่างไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรในการเปลี่ยนแปลง ใครเป็นผู้พยายามที่จะให้

¹⁶¹ ก่อ สวัสดิพานิช, “หลักการบริหาร โรงเรียน” (กรุงเทพฯ: อัมรินทร์การ พิมพ์), 2524, 21-23.

¹⁶² Chapman Judith Ann., A Framework for transformational Change in Organizations.[Online]., accessed 11 June, 2002, 98.

มีการเปลี่ยนแปลง ใครสนับสนุน ใครขัดขวาง (3) ต้องเป็นผู้มีความใจกว้างและยุติธรรม พร้อมทั้งจะรับฟังหรือปฏิบัติตามแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม (4) มีความกล้าหาญและอดทนในการสร้างทีมงาน ที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน โดยไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคหรืออิทธิพลใด ๆ ที่จะทำให้เกิดความสั่นคลอนต่อระบบหรือองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (5) รวบรวมระบบการเปลี่ยนแปลงและผลสะท้อนทั้งหมดเพื่อทราบอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ และ (6) พยายามสร้างความมั่นคงในการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของทีมงานโดยสม่ำเสมอ จะทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์เกิดขึ้นในองค์กร และทีมงานมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ไม่มีอุปสรรคต่อต้าน นอกจากการเตรียมตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญปัจจัยหนึ่ง ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดจะต้องทำความเข้าใจในเงื่อนไขต่อไปนี้ และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม¹⁶³ สุนันทา เลาहनันท์ คือ (1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผนจนถึงขั้นลงมือปฏิบัติงาน และขึ้นวัดผลและประเมินผล (2) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจ แนวความคิดและหลักการของการพัฒนาองค์กรอย่างถ่องแท้ (3) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเจตนาที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (4) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้บริหาร (5) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ (6) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร เคารพในความคิดเห็นและไม่นำเอาเรื่องที่อภิปรายกันมาเป็นข้อขัดแย้งในภายหลัง และ (7) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศรัทธาและเชื่อถือในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹⁶⁴

¹⁶³ ระวีวรรณ เสวตามร, “การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง” วารสารนิตรกร.28(10).9-15.

¹⁶⁴ สุนันทา เลาहनันท์, “การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)”. (กรุงเทพฯ: คี.ดี. บุ๊คสโตร์), 2544, 214.

แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารองค์กรในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะรับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ชี้นำ ประสานงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้และแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ นักวิชาการ (1) เข้าใจถึงขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแจ่มแจ้ง และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในระบบราชการด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ (informal structure) ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยการให้ความสนทนสนมและเข้าถึงกลุ่มย่อยหรือบุคคลในหน่วยงานย่อย (2) หาช่องทางและโอกาสให้ครู ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับในโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีและสะดวก (3) ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิด และให้ครูได้มีโอกาสในการวินิจฉัยตัดสินปัญหาต่าง ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้กฎข้อบังคับให้มากที่สุด (4) กระจายอำนาจในการวินิจฉัย สั่งการไปยังบุคลากรในระดับต่ำลงมา (5) ให้ครูมีส่วนร่วมรู้เห็นด้วยในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (6) ช่วยให้เกิดความเข้าใจ และมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ความรู้ให้เป็นตัวอย่าง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงให้เพียงพอ (7) ระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปกระทบกระเทือนสถานภาพของครูคนใดคนหนึ่ง แต่จำเป็นต้อง ควรให้ผู้ที่อยู่ในขอบข่ายของการกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้วย (8) ชี้แจงไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรให้ครูทุกคน ตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ควรใช้ภาพต่างๆ ที่ทุกคน ทุกระดับ สามารถที่จะเข้าใจได้ (9) ผู้บริหารควรมีลักษณะเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นผู้นำที่ไม่เรียกร้องให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการทำหรือไม่สามารถจะทำได้ การที่ผู้บริหารไม่เรียกร้องให้ผู้อื่นทำอะไรมากไปกว่าที่ผู้บริหารยินดีจะเรียกร้องให้ตนเองทำนี้ ทำให้เกิดความศรัทธา ไม่รังเกียจที่จะทำตามที่คุณเรียกร้อง เพราะต่างก็ทำร่วมกันในขอบเขตเดียวกัน และ (10) ผู้บริหารควรเป็นคนที่มั่นใจ อยากรทำอะไรเป็นพิเศษ เล็ก ๆ น้อย ๆ ให้กับผู้อื่นอยู่เสมอ¹⁶⁵

นอกจาก แนวคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นตามที่กล่าวแล้ว เบนนิส (Bennis) ได้เสนอไว้อีก สิบเอ็ด ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของงบประมาณ ควรเปลี่ยนแปลงอย่างพิถีพิถัน (2) การควบคุมอารมณ์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (3) ควรให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่อยู่รอบข้าง ไม่ว่าจะพึงพอใจเขาหรือไม่ (4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึง

¹⁶⁵ Don B., Croft, & Halpin, Andrew. Organizational Climate of School. New York: Harper & Brothers. (1965), 142.

ความคิดที่กว้างไกล มีความเข้าใจถึงวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างดี (5) อย่าเปลี่ยนอะไร โดยยึดหลักการทางทฤษฎี หรือสิ่งที่บอกต่อกันมา (6) อย่าให้มีคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงก่อนตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ต้องยอมรับมติของคนส่วนใหญ่ที่ยังคงยึดมั่นมาตรฐานเดิมอยู่ (7) ควรรู้ขอบเขตของหน่วยงาน (8) ควรคำนึงถึงปัจจัยและสังคมสิ่งแวดล้อม (9) การเปลี่ยนแปลงควรทำอย่างสม่ำเสมอ ๆ ไม่ควรหยุดชะงัก (10) ควรใช้เวลาเป็นเครื่องชี้ผลตอบแทน และ (11) ควรคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงจะเอื้อประโยชน์มากที่สุด เมื่อคนรักที่จะเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้น¹⁶⁶

ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

ไฟร์เมอร์ (Frymer) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามแผนที่วางเอาไว้ โดยปราศจากการต่อต้าน นักทฤษฎี คือ (1) การรับรู้ถึงจุดประสงค์ของโรงเรียนที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน มีหน้าที่ต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการสอนหรือหลักสูตร เพื่อให้เด็กเรียนรู้ได้ผลมากที่สุด (3) การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หรือการสอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความคิด หรือความเชื่อถือของคน (4) ผู้นำเองต้องมีความพร้อม และยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง (5) ความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองระหว่างผู้นำและบุคลากรในโรงเรียน (6) ผู้นำต้องมองปัญหาในแง่ของผู้ตาม จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของเขาได้ (7) พฤติกรรมเป็นผลสืบเนื่องมาจากความคิดและความเชื่อ ถ้าจะเปลี่ยนการกระทำกันจริง ๆ แล้ว ต้องเปลี่ยนความคิดก่อน ผู้นำต้องคงเส้นคงวา ทำในสิ่งที่ตนเองยึดถือ ไม่พูดอย่าง ทำอย่าง (8) การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากระดับของแต่ละบุคคล มิใช่จากระดับที่ผู้นำกำหนดไว้ (9) บุคคลที่ได้รับผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้ง ต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย (10) ผู้นำต้องเป็นทั้งฝ่ายเสนอและฝ่ายรับความคิดเห็น และ (11) ให้ความสำเร็จเป็นยาชูกำลัง¹⁶⁷

¹⁶⁶ Warren G, Bennis. Changing Organization : Essay on The Development and Evaluation of Human organization . New York : Mc Graw – Hill,81 – 83.

¹⁶⁷ Jack R.,Frymer, & Horace C, Hawn. Curriculum Improvement for Better School. Washington: Charles A Jones.(1970), 23-37.

การพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะการเป็นผู้นำองค์กรย่อมมีความสำคัญสูงสุดในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหลักการและแนวทางการพัฒนาทักษะดังกล่าวสำหรับตนเอง การพัฒนาทักษะของผู้บริหาร และการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมีหลักการและแนวทางดังต่อไปนี้

คุณสมบัติสำคัญที่จำเป็นต้องพัฒนา

1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองอดีต ปัจจุบัน และอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายขององค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

2. ความสามารถในการทำงานกับคนและเลือกใช้คน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คุณสมบัติหลักที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมินและรวบรวมผลความคิด การนำผลความคิด ไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จึงต้องมีบทบาทนำทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. ความสามารถในการจูงใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงเสริมบุคคลและกลุ่ม มีศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน

4. มีความคาดหวังสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ที่คาดหวัง หรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจเป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้รับบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้มีกฎหมายรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรและอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา ตั้งกีดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีปัจจัยหลายประการ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนกลยุทธ์และวิธีการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องประกอบไปด้วย ได้แก่ วิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจมีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะ ต่าง ๆ ที่จำเป็นและมีการพัฒนาตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง เป็นการนำเอาความรู้ที่เป็นระบบ และเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ซึ่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนดังนี้ การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การพิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการตามแผน การสร้างเสถียรภาพ และการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ การสมบูรณ์ของโครงการ และการประเมินโครงการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบและสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

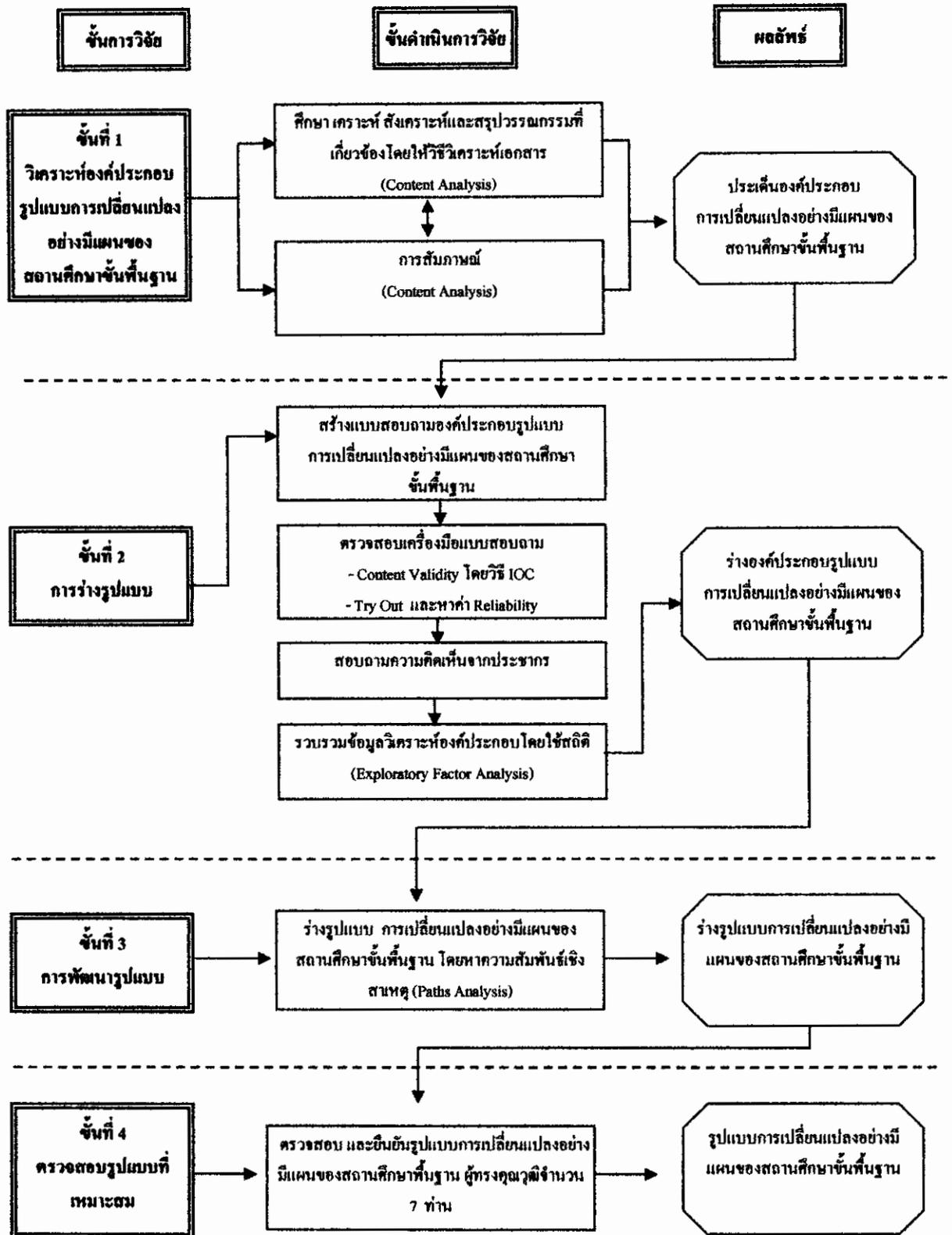
เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน จากเอกสารตำรา ข้อมูล สถิติ การวิจัย ของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดทำโครงการการวิจัยโดยขอคำแนะนำความเห็นในการจัดทำโครงร่างการวิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้อามาทดสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างรูปแบบและการตรวจสอบความเหมาะสมพร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิแสดงขั้นตอนการวิจัยดังนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงขั้นตอนของการวิจัย

ภาพที่ 17 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



จากแผนภูมิสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษา

วิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการ ดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1.1 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.2 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths) , เบนนิส (Bennis), แคทส์ และ คาน (Katz and Khan) และชิน (Chin)

1.1.3 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.1.4 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ในประเทศและต่างประเทศ

1.2 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.3 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์ (content analysis) เป็นความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured Interview)

1.4 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured Interview) แล้วนำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.5 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructure Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 13 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive method) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 คน

1.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนระดับ คศ.3.

จำนวน 5 คน

1.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 3 คน

ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ถามชี้แนะ วิธีการสัมภาษณ์ใช้แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ หลังจากนั้นแล้วได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่สอดคล้องกัน

1.6 นำบทสรุปองค์ประกอบของการสัมภาษณ์และข้อสรุปจากการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ (content analysis) เพื่อสรุปเป็นตัวแปร แล้วนำมาสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ในขั้นตอนนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 โรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 รวม 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของกระทงคำถามรายชื่อด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายชื่อกับคะแนนรวม จากการวัดค่าแต่ละตัวแปร (item total Correlation) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอน โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient)¹⁶⁸

2.1.2 การสอบถามความคิดเห็นจากประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ครั้งที่ 1 ที่ได้มาจากประชากรของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ้น 243 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 โรงเรียน

เมื่อได้แบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal component analysis)

2.2 การสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

¹⁶⁸ Lee J.Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

2.2.1 นำข้อคำถาม มาสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญทางสถิติจำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าความสอดคล้องและความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัดที่เรียกว่า ค่า IOC (Index of item Objective Consistency) โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า 0.6 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้น เป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้

2.2.2 นำแบบสอบถาม ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ได้รับความนิยมนสูงสุดที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 โรงเรียน รวม 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของกระทงคำถามรายข้อด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม จากการวัดค่าแต่ละตัวแปร (Item total Correlation) และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอน โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) ได้เท่ากับ .972

2.2.3 การสอบถามความคิดเห็นจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างครั้งที่ 2 ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างของการตอบแบบสอบถามที่ได้มาจากประชากรของ โรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงปีการศึกษา 2549 – 2550 จำนวน 181 โรงเรียน

เมื่อได้แบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis)

ตอนที่ 3 การตรวจสอบและการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้าง รูปแบบที่เหมาะสม โดยการนำเสนอองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมดด้วยวิธีการประเมินในรูปแบบอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) จำนวน 7 คน โดยนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ และให้ข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็น ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบที่เหมาะสมเป็นไปได้ มีความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตามรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

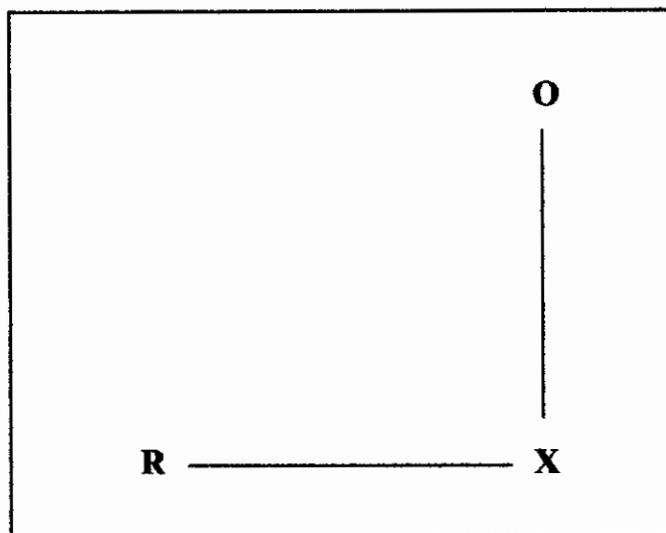
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวแปรเดียวดังนั้นแผนแบบในการวิจัย จึงมีลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ในทุกตอนของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาตามขั้นตอนของการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้กำหนดแผนแบบการวิจัยตามลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ทฤษฎีใช้การวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructure Interviews) เพื่อสร้างเป็นตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบเป็นขั้นตอนที่ 1 ของขั้นตอนการวิจัย ซึ่งจัดอยู่ในประเภทของการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนของการวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เป็นการนำเอาตัวแปรที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (one shot, non-experimental case study design) เป็นจำนวน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 18 แสดงแผนผังของแผนแบบการวิจัย



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งตามขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และพัฒนารูปแบบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และ เขต 2 ที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 181 โรงเรียน ปีการศึกษา 2550

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อได้องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และนำมาวิเคราะห์โดยใช้ path analysis

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) จำนวน 7 ท่าน โดยเน้นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการวางแผน 3 ท่าน ผู้บริหารระดับสูง 4 ท่าน

กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

สำหรับกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 13 คน ได้แก่

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จำนวน 5 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนระดับชำนาญการพิเศษ

จำนวน 5 คน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 3 คน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบ

ในขั้นตอนนี้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลเป็นโรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นใช้ประชากร จำนวน 243 โรงเรียน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดตารางโดยการสุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 181 โรงเรียน สำหรับผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูวิชาการ โรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 543 คนรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 โรงเรียน

สถานศึกษา	ประชากร	ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		
			รองผู้อำนวยการ/ ครูวิชาการ/ครู	ครู	รวม
อำเภอ	35	26	26	26	78
เมือง	35	26	26	26	78
กำแพงแสน	35	26	26	26	78
คอนคา	35	26	26	26	78
นครชัยศรี	35	26	26	26	78
สามพราน	35	26	26	26	78
บางเลน	35	26	26	26	78
พุทธมณฑล	33	25	25	25	75
รวม	243	181	181	181	543

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดทฤษฎีของ Schein, Edgar H. Owens, Robert G. Greiner, Larry E. Donnelly, James H.Jr., Gibson, James L. Duncan, Jack W. Short, Larry E. Hodge, B.J., & Anthony, William P. Szilagyi, Andrew D. Jr. & Wallace, Marc I. Jr. Kotter, John P. & Cohen, Dan S. และ Hellriegel, Don & Slocum, John W. ซึ่งบูรณาการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การวิเคราะห์ปัญหา การคิดค้นทางเลือก ในการแก้ปัญหา

2.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน หมายถึง การตระหนักของผู้บริหารถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติตามแผนและ การประเมินผล

2.3 บทบาทของผู้บริหาร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้ ตาม ขั้นตอน ดังนี้ (1) พฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ (changed) เช่นลักษณะของผู้นำองค์กรเป็นแบบอัตตาธิปไตยหรือมีความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น (2) ระยะระหว่างการเปลี่ยนแปลง (changing) เช่น การให้ความรู้การฝึกอบรม เป็นต้น และ (3) พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ (change) เช่นผู้นำมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย หรือความสอดคล้องสัมพันธ์กันในองค์กร เป็นต้น

2.4 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วย ได้แก่ (1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าแรงกดดันค่อนข้างน้อย ผู้บริหารอาจจะมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่า ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การยอมรับความต้องการสำหรับความเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมหรืออาจจะมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ (3) การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร และผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา (5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการทดลองและหาทางเลือกในการแก้ปัญหา และ (6) การส่งเสริมและการยอมรับ ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบ และดำเนินการไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมให้สมาชิกในองค์กรทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย

2.5 การวางกลยุทธ์ หมายถึง ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ สามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์กร เช่น มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจะต้องทำการวินิจฉัยอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา การกำหนดทางเลือกใน การ

แก้ปัญหา การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กร แนวทางหรือวิธีการที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ

2.6 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามแผนมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงสองประการ คือ ประการแรก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา หมายถึงว่า การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม ประการที่สอง เป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)
3. แบบตรวจสอบยืนยันข้อมูล

แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนา รูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิ การศึกษา 4) ตำแหน่งในปัจจุบัน 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดย กำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 120 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale)¹⁶⁹ เป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

¹⁶⁹Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, 114 - 115.

ระดับ 4 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ใช้สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสม ความถูกต้อง และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อนำมาสรุปและปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการดังนี้ วิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis)

2. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับห้าระดับ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3. แบบสอบถามความคิดเห็น

3.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) ประมวลผลทุกส่วน นำมาสร้างแบบสอบถามภายในการแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

3.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (index of item objective congruence) ปรับปรุง แก้ไข จำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปร

3.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ โรงเรียนละ 3 คน รวม 10 โรงเรียน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

3.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.972

3.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยนำร่างองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือของการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม โดยการนำเสนอร่างองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากข้อมูลทั้งหมด โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน โดยนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ การนำไปใช้ประโยชน์และข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบตรวจสอบยืนยันข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบรายการของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ

ตอนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและวิจารณ์รูปแบบที่ได้ ภายใต้อำนาจของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน

3. การวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็น ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2. การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถามให้

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวินัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลขั้นต้นและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ค่าสถิติ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) สำหรับเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹⁷⁰ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย
 - ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลาง
 - ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก
 - ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมากที่สุด
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์รูปแบบ การเปลี่ยนแปลง

¹⁷⁰ John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

อย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาคูความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และ โมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และฐานนิยม (mode) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบ EFR (Ethnographic Futures Research)

สรุป

การวิจัยเรื่อง“รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต1 และเขต2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 243 โรง กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการ 1 คน และผู้แทนครู 1 คน รวม 543 คน มีการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด และสร้างเป็นข้อคำถามในการสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเป็นแบบสอบถามองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา (สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2) หากคุณภาพของเครื่องมือโดยตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและพิจารณาค่าดัชนี IOC (Item – Objective Congruence Index) และหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของ Cronbach สถิติที่ใช้สำหรับการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (factor analysis) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) การสร้างรูปแบบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา โดยวิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผู้วิจัยทำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษารองผู้อำนวยการหรือครูวิชาการและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 และ 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 โรงเรียน รวม 543 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความหมายของโรงเรียน คุณลักษณะของโรงเรียนและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive method) จำนวน 13 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน ระดับ ศศ. 3 จำนวน 5 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 13 คน

1.3 สรุป การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปร

ตอนที่ 2 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 และ 2 จำนวน 181 โรงเรียน เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการ
สกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis) "PCA" เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบ
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด การวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้
ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษวิเคราะห์
ข้อมูลและดำเนินการดังนี้ การศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ปัจจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี
แผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยบูรณาการแนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมี
แผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ไชน์และเบนนิส (Schein & Bennis) ได้เสนอแนวคิด
ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมที่เป็นอยู่ 2) ระยะ ระหว่างการเปลี่ยนแปลง 3) พฤติกรรมการ
เปลี่ยนแปลงใหม่ เลวิน (Lewin) ได้เสนอแนวคิดไว้ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรม 2) ระยะ
กำลังเปลี่ยนแปลง 3) การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ ไกรเนอร์ (Greines) ได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้ 1)
แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การคิดค้น
ทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา 6) การส่งเสริมการยอมรับ
ดอนเนลลี่ (Donnelly, et al) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) พลังที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง 2)
ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดปัญหา 4) การกำหนดทางเลือกในการ
แก้ปัญหา 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร 6) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการ
แก้ปัญหา 7) การปฏิบัติตามแผน และ 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง สเตียร์ส (Steers) ได้
เสนอแนวคิดไว้คือ 1) ช่องว่างปริมาณงาน 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร
6) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา 7) การปฏิบัติตามแผน และ 8) การประเมินผล ดัน
แคน (Duncan) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) พิจารณา
เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิเคราะห์สภาพปัญหา 4) การวางแผนปฏิบัติการ 5) ดำเนินการตาม
แผน 6) การสร้างเสถียรภาพ 7) ความสมบูรณ์ของโครงการ ชอร์ต (Short) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1)

พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา 4) ผลที่เกิดขึ้น
 ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge & Anthony) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม
 2) การมีข้อมูลการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3) การ
 ทำความเข้าใจ 4) การวางแผนการวิเคราะห์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การ
 กำหนดกลวิธี 7) การละลายพฤติกรรม 8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10)
 การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตาม 12) พฤติกรรมใหม่ ไชลาจีและออกเลซ (Szilagy
 and Wallace) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอก
 องค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุน
 ด้านเวลา บรรยากาศ 8) ประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับ
 เป้าประสงค์ที่กำหนด คอคเตอร์และโคเฮน ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) การสร้างความรู้สึกร่วมกัน 2)
 การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้
 ทุกคนยอมรับ 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) สร้างการเปลี่ยนแปลง
 อย่างต่อเนื่อง 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และ เฮลทรีเจดและสโลคัม (Hellriegel & Slocum)
 ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) ความ
 สนใจการเปลี่ยนแปลง 3) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) การช่วยเหลือในการ
 เปลี่ยนแปลง 5) การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง 6) การแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 7)
 การปรับปรุงแผนและ การปฏิบัติตามโครงการ การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัย
 ในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วย
 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 และผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความหมายของ
 โรงเรียน คุณลักษณะของโรงเรียนและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างได้จากการเลือกแบบเจาะจง (purposive method) จำนวน 13 คน
 ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 คน 2) ผู้บริหาร
 สถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ คศ. 3 จำนวน 5 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี
 ผลงานสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 3 คน จำนวนทั้งสิ้น 13 คน สรุป การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด
 ทฤษฎี งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐานและความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาสร้างเป็นตัวแปร ซึ่ง
 สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 วิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่	รายการ	นักทฤษฎี งานวิจัย การสัมภาษณ์																									
		Shelin	Greiner	Donnelly	Duncan	Short	Hodge	Szalay	Lewin	Kotter	Hebl	งาวิชัย	มหาสิทธิ์ นวาระ	นายพอล ช่างดวงจันทร์	นางขวัญชัย ไทศรีทอง	นางทวิวรรณ อิ่มสวัสดิ์	นายชัยรัตน์ แสนรอด	นายธรรมศักดิ์ กำระนีย์	นายชวลี แค่งเรือง	นางอนุพร เตารอง	นายชาติศักดิ์ วาสนาเกษม	นายณัฐ ชัยยะ	นายสำโรง อุไรพันธ์	นายพร ทรัพย์อวาศ	นายสมบูรณ์ ศรีชนะกุล		
1	การฉายภาพกิจกรรม							✓																			
2	ระบกกัมกับเปลี่ยนแปลง							✓													✓						
3	แรงจูงใจที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง		✓																								
4	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมหรืออาจจะมีบทบาทให้ผู้มีการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ		✓																								
5	การวิเคราะห์ปัญหา		✓																								
6	การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา		✓																								
7	การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา		✓																								
8	การส่งเสริมและภาวะยอมรับ		✓																								
9	พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร			✓																							
10	การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สามารถเรียนรู้			✓																							
11	การกำหนดปัญหาที่มีต่อการของปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น ขึ้นตรงต่อไปก็คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริง			✓																							
12	การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา			✓																							

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ร.ร.	รายการ	นิเทศน์																								
		Sheln	Cremer	Donnelly	Duncan	Short	Hodge	Sageyi	Lewin	Kotler	Harshel	จิวรี่ช	นอราท นวาระ	นอรพท ชักวงชักร	นอชวูชชิว ไพรททอง	นงพววววอ อมทททค	นอชทททท คททมรค	นอชทททค ทามะบือ	นอชทค แต่รู้งออง	นอชททท เตอชอ	นอชทททท วททททททท	นอชททท ชอช	นอชทททท ชอชวททช	นอชทททท ทอชวอช	นอชทททท ทอชวอช	
117	การจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบมีแบบแผนให้ผู้ใช้ปกครองชุมชนและสังคม																									
118	การนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายมาปรับปรุงการบริหารงานตามความเหมาะสม																									
119	การประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการของโรงเรียน																									
120	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของโรงเรียนมองเห็นความสำคัญ ไม่นิ่งนอนใจและเร่งรัดพัฒนาโดยความ																									
121	การกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ																									
122	การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ																									
123	การนำทางลัดที่ลดทอนความเข้าใจในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด																									
124	ความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กร ในการจัดการศึกษาแบบมีแผนเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง																									
125	แผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว																									

ตอนที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน และครู จำนวน 543 คน นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

2.1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบ (Principal Component Analysis) "PCA"

2.1.3 วิเคราะห์เส้นทางหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (path analysis) รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

2.2 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ โรงเรียน 2) รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และ 3) ครู รวมทั้งสิ้น 543 คน เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	275	50.64
2. หญิง	268	49.36
รวม	543	100.00
อายุ		
1. ไม่เกิน 30 ปี	66	12.15
2. 31-40 ปี	119	21.92
3. 41-50 ปี	263	48.43
4. 51 ปีขึ้นไป	95	17.50
รวม	543	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1.ปริญญาตรี	189	34.81
2.ปริญญาโท	352	64.83
3.ปริญญาเอก	2	0.36
4.อื่น ๆ	-	-
รวม	543	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการ โรงเรียน	181	33.33
2. รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/ครูวิชาการ	181	33.33
3. ครู	181	33.33
รวม	543	100.00
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ไม่เกิน 5 ปี	105	19.34
2. 6-10 ปี	277	51.01
3. 11-15 ปี	111	20.44
4. 15 ปีขึ้นไป	50	9.21
รวม	543	100.00

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 543 คน เป็นเพศชายจำนวน 275 คน หรือร้อยละ 50.60 เป็นเพศหญิงจำนวน 268 คนหรือร้อยละ 49.40

เมื่อพิจารณาตามกลุ่มอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด คือจำนวน 263 คน หรือร้อยละ 48.43 รองลงมาคือมีอายุ 31-40 ปี คือจำนวน 119 คน หรือร้อยละ 21.92

เมื่อพิจารณาตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด คือจำนวน 352 คน หรือร้อยละ 64.83 รองลงมาคือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี คือจำนวน 189 คน หรือร้อยละ 34.81

เมื่อพิจารณาตามตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือครูวิชาการ และครู มีจำนวนเท่ากันทั้งหมดคือจำนวน 181 คน หรือร้อยละ 33.33

เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6-10 ปี มากที่สุด จำนวน 227 คน หรือร้อยละ 51.01 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 5 ปี จำนวน 105 คน หรือร้อยละ 19.34

2.2.1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือครูวิชาการและครู ในแต่ละตัวแปรของค่าระดับความคิดเห็นมีดังรายละเอียดตาม ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n = 181)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนอย่างแบบมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
1	1	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ชอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน โรงเรียน	3.34	0.99	ปานกลาง
2	2	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบอิตาเลียนโดย	3.28	0.99	ปานกลาง
3	3	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารงานโรงเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ มีความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน ให้สิทธิอย่างเสมอภาคกัน เท่าเทียมกัน	3.62	1.08	มาก
4	4	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนเป็นอย่างมากเป็นที่เชื่อถือของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง	3.58	1.09	มาก
5	5	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมพิเศษครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น	3.77	1.05	มาก
6	6	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงานโรงเรียนดีขึ้น	3.60	1.11	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
7	7	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาปัญหาของครูและบุคลากร	3.44	1.13	ปาน กลาง
8	8	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการสูง และแสวงหาความรู้วิทยาใหม่ๆ ในการบริหารงานวิชาการเสมอ	3.69	1.07	มาก
9	9	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียนแบบใหม่ ที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	3.72	1.13	มาก
10	10	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหาร โรงเรียนแบบมีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว	3.29	1.12	ปาน กลาง
11	11	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเปิด โอกาสให้องค์กรภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	3.67	1.04	มาก
12	12	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการ โรงเรียนที่โปร่งใส ซอบธรรมและสามารถตรวจสอบได้	3.50	1.06	มาก
13	13	ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญภาคกับครูและบุคลากรทุกคน มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีเป็นกันเอง ไม่ถือตัว	3.39	1.14	ปาน กลาง
14	14	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารจัดการงานของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของผู้เรียนก่อนเสมอ	3.47	1.15	ปาน กลาง
15	15	ผู้อำนวยการ โรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนการสอน และผู้เรียน	3.59	1.19	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับความ ความคิดเห็น
16	16	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหาร โรงเรียนแบบ เครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่อง วิทยาการบริหารงาน โรงเรียนกับ โรงเรียนหรือ หน่วยงานอื่นๆ	3.50	1.12	มาก
17	17	ผู้อำนวยการมีการส่งเสริมและสนับสนุนการ จัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการ ศึกษาในทุกๆ ด้าน	3.52	1.08	มาก
18	18	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักจะเรียกประชุมเมื่อเกิด ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อแสวงหา แนวทางแก้ไข โดยรวบรวมความคิดเห็นของครู และบุคลากร แล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการ ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.61	1.12	มาก
19	19	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการจูงใจ ให้รางวัลกับครู และบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการให้ กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการ ทำงาน	3.49	1.16	ปานกลาง
20	20	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสอนงาน สาธิตการ ทำงาน เพื่อให้เข้าใจการบริหารงานตรงกัน มี ความถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาด	3.48	1.19	ปานกลาง
21	21	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ในการทำงานกับครูและ บุคลากรทางการศึกษา	3.29	1.16	ปานกลาง
22	22	ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงาน เป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพของงานและสร้าง สัมพันธไมตรีที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน	3.47	1.10	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
23	23	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.47	1.14	ปานกลาง
24	24	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน มองการไกล และสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม	3.44	1.18	ปานกลาง
25	25	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการมอบอำนาจที่เหมาะสมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน	3.54	1.12	มาก
26	26	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียน	3.46	1.14	ปานกลาง
27	27	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ	3.50	1.13	มาก
28	28	ผู้อำนวยการ โรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างสบายใจ และตัดสินใจไม่ผิดพลาด	3.52	1.16	มาก
29	29	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะด้านจิตใจสูง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบอยู่ ณ ขณะนั้น	3.49	1.15	ปานกลาง
30	30	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษาสภาพของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานโรงเรียน เพื่อให้บริหารจัดการได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและนักเรียนให้มากที่สุด	3.50	1.11	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
31	31	ผู้อำนวยการ โรงเรียนยอมรับข้อเสนอแนะใหม่ๆ จากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.56	1.16	มาก
32	32	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหา การจัดการศึกษาร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษา และชุมชน	3.25	1.20	ปานกลาง
33	33	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบองค์รวม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.52	1.08	มาก
34	34	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการคิดค้นทางเลือกใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของโรงเรียน และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดนำมาแก้ปัญหาหรือพัฒนาการบริหารงาน โรงเรียน	3.45	1.13	ปานกลาง
35	35	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการนำแนวทางหรือแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาในการจัดการศึกษา และการบริหารงาน โรงเรียน	3.43	1.16	ปานกลาง
36	36	ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู การเปลี่ยนแปลงการวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น สะดวกขึ้น และผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.55	1.16	มาก
37	37	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนำวิธีการแบบใหม่ แนวคิดใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการงาน โรงเรียน และจัดฝึกอบรมให้กับครูรวมถึงบุคลากรทางการศึกษา	3.46	1.13	ปานกลาง
38	38	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการค้นหาเหตุและผลในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในทางที่ดี ที่จะทำให้การบริหารงาน โรงเรียนประสบความสำเร็จ	3.53	1.14	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับความคิดเห็น
39	39	ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ของครู บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้อย่างดี	3.51	1.12	มาก
40	40	ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะงานบริหาร โรงเรียนดีเยี่ยม	3.44	1.18	ปานกลาง
41	41	ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่รักของครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง	3.44	1.20	ปานกลาง
42	42	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการพัฒนาสมรรถภาพการบริหารงานของโรงเรียนอยู่เสมอ มักติดตามข่าวสารวิทยาการใหม่ๆ แล้วนำมาปรึกษาหารือกับครูและบุคลากร เพื่อปรับใช้กับการบริหารงานโรงเรียน	3.50	1.14	มาก
43	43	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันไม่มีที่สิ้นสุดและสามารถนำมาปรับใช้กับการบริหารงานโรงเรียนได้	3.35	1.10	ปานกลาง
44	44	ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลการบริหารงานทุกครั้งที่น่าแนวทางใหม่ๆ มาใช้ เพื่อตัดสินใจว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุด เหมาะสมกับโรงเรียนที่สุดหรือไม่	3.50	1.11	มาก
45	45	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญในการเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งมาเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน	3.42	1.18	ปานกลาง
46	46	ผู้อำนวยการโรงเรียนมักเข้าร่วมในการจัดฝึกอบรมขององค์กรหรือหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโรงเรียน	3.50	1.08	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
47	47	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอย่างมีขั้นตอน และดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้	3.52	1.17	มาก
48	48	ผู้อำนวยการโรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการผิดพลาด	3.49	1.17	ปานกลาง
49	49	ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าการวางแผนก่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความเหมาะสมกับผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.49	1.13	ปานกลาง
50	50	ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดให้มีการประชุมชี้แจงการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบมีแบบแผนให้กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมได้รับทราบ ได้เข้าใจตรงกันและร่วมกันวางแผนการเปลี่ยนแปลงไปด้วย	3.50	1.15	มาก
51	51	ผู้อำนวยการโรงเรียนยินดีนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายมาปรับปรุงการบริหารงานตามความเหมาะสม เพื่อความพอใจของทุกฝ่ายและการเปลี่ยนแปลงการบริหารในทางที่ดีขึ้น	3.69	1.18	มาก
52	52	โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน	3.42	1.08	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
53	53	โรงเรียนมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของโรงเรียน มองเห็นความสำคัญ ไม่นิ่งนอนใจและเร่งรัดพัฒนาโดยด่วน	3.50	1.15	มาก
54	54	โรงเรียนมีการกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ	3.56	1.10	มาก
55	55	โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ	3.52	1.11	มาก
56	56	โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด	3.55	1.11	มาก
57	57	โรงเรียนมีความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กร ในการจัดการศึกษาแบบมีแผน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง	3.54	1.08	มาก
58	58	โรงเรียนมีแผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรองหากแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ประสิทธิภาพ	3.51	1.09	มาก
59	59	โรงเรียนได้นำแผนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการประเมินผลและสรุปผล	3.47	1.12	ปานกลาง
60	60	โรงเรียนมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการบริหารงาน โรงเรียนแบบใหม่	3.58	1.02	มาก
61	61	โรงเรียนมีการนำผลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับปรุงใช้ในการจัดการศึกษาในอนาคต	3.55	1.13	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
62	62	โรงเรียนมีการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และมีการเตรียมขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วย	3.60	1.11	มาก
63	63	โรงเรียนมีการเลือกหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานของโรงเรียน	3.42	1.20	ปานกลาง
64	64	โรงเรียนมีการสร้างความเสถียรภาพขององค์กร โดยทุกฝ่ายให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน เพื่อการพัฒนาก้าวหน้าไปในทางที่ดี	3.50	1.03	มาก
65	65	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมาก โดยต้องทำอย่างละเอียดอ่อนและระมัดระวัง ไม่ให้เกิดผลกระทบมากเกินไปแก่ผู้เรียน	3.56	1.02	มาก
66	66	โรงเรียนมีโครงการและกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	3.53	1.14	มาก
67	67	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของโครงการและกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	3.58	1.10	มาก
68	68	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารงานของโรงเรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในทิศทางที่ดี	3.50	1.13	มาก
69	69	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา	3.51	1.11	มาก
70	70	โรงเรียนมีการเลือกกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีส่วนร่วม	3.55	1.10	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
71	71	โรงเรียนมีการส่งเสริมการพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.61	1.11	มาก
72	72	โรงเรียนมีการประเมินผลการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนำผลการประเมินมาสรุปผลการทดลองการใช้วิธีการบริหารงานแบบใหม่	3.54	1.12	มาก
73	73	โรงเรียนมีการนำผลการจัดการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง และทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำการเปลี่ยนแปลงจริง	3.73	1.14	มาก
74	74	โรงเรียนมีการยอมรับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน เข้าใจตรงกัน มองเห็นความสำคัญเหมือนกัน และไม่ขัดแย้งกัน	3.42	1.10	มาก
75	75	โรงเรียนมีการศึกษาสภาพผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีแผนที่รัดกุมและละเอียดรอบคอบ	3.53	1.11	มาก
76	76	โรงเรียนไม่มีความกดดันจากผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการบริหารจัดการทางการศึกษา ทำให้การทำงานราบรื่นและสะดวกขึ้น	3.56	1.09	มาก
77	77	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	3.64	1.13	มาก
78	78	โรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	3.54	1.13	มาก
79	79	โรงเรียนมีการกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมีแผนไว้ล่วงหน้า	3.65	1.09	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
80	80	โรงเรียนมีการกำหนดกลวิธีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.64	1.08	มาก
81	81	โรงเรียนมีการจัดสัมมนา อบรม ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน	3.61	1.18	มาก
82	82	โรงเรียนมีการทดลองโครงการใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้จริง	3.55	1.09	มาก
83	83	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างชัดเจน	3.60	1.07	มาก
84	84	โรงเรียนมีการประเมินผลการทดลองโครงการใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง	3.62	1.14	มาก
85	85	โรงเรียนมีการปรับปรุงและนำผลการประเมินโครงการใหม่ไปใช้ในสถานการณ์จริง	3.77	1.10	มาก
86	86	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติตามผลการประเมินที่ปรับปรุงและพัฒนาไปใช้	3.50	1.11	มาก
87	87	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานทางการศึกษา	3.56	1.04	มาก
88	88	ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.70	1.07	มาก
89	89	โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.61	1.17	มาก
90	90	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา	3.63	1.09	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
91	91	ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความรู้ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา	3.53	1.12	มาก
92	92	โรงเรียนตระหนักถึงปัญหาของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษา	3.47	1.13	ปานกลาง
93	93	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เป้าประสงค์ของโครงการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	3.62	1.11	มาก
94	94	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศและกำหนดเวลาในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.62	1.13	มาก
95	95	โรงเรียนมีการประเมินผลความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์ที่กำหนดกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง	3.50	1.14	มาก
96	96	โรงเรียนมีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีแผน	3.57	1.08	มาก
97	97	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นเป็นนักคิดสิ่งใหม่ๆและทำสิ่งใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา	3.58	1.10	มาก
98	98	โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ	3.59	1.10	มาก
99	99	โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีแผนและมีประสิทธิภาพ	3.62	1.17	มาก
100	100	โรงเรียนมีการหลอมรวมพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่เข้าด้วยกันเพื่อคุณภาพของนักเรียน	3.37	1.24	ปานกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	(\bar{x})	(S.D.)	ค่าระดับ ความคิดเห็น
101	101	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.55	1.08	มาก
102	102	โรงเรียนได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน	3.55	1.14	มาก
103	103	การเปลี่ยนแปลงทางระบบการเมืองบ่อยๆ ส่งผลให้การจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน	3.56	1.12	มาก
104	104	การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป	3.55	1.08	มาก
105	105	โรงเรียนมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนไว้ล่วงหน้า	3.52	1.13	มาก
106	106	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	3.61	1.05	มาก
107	107	โรงเรียนมีแผนรองรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน	3.59	1.11	มาก
108	108	โรงเรียนแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา	3.58	1.14	มาก
109	109	โรงเรียนมีการเรีบท้าดับความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ก่อนนำไปปฏิบัติในองค์กร	3.54	1.12	มาก
110	110	โรงเรียนมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	3.66	1.09	มาก
111	111	โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์อยู่เสมอ	3.64	1.11	มาก
112	112	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในปีต่อไป	3.59	1.14	มาก
113	113	โรงเรียนมีการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้	3.66	1.05	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	\bar{x}	(S.D.)	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
114	114	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนการเปลี่ยนแปลง	3.65	1.10	มาก
115	115	โรงเรียนจัดประชุมเพื่อปรึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงการบริหารกับหน่วยงานหรือองค์กรการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้ได้แนวคิดใหม่ๆ จากองค์กรอื่นประกอบการตัดสินใจ	3.71	1.11	มาก
116	116	โรงเรียนนำผลการประเมินแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ที่ทดลองใช้มาประกอบการตัดสินใจ	3.46	1.11	ปานกลาง
117	117	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียน	3.62	1.17	มาก
118	118	โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของครู บุคลากรและนักเรียนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียน	3.58	1.19	มาก
119	119	โรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาในภายหลัง	3.56	1.18	มาก
120	120	โรงเรียนเลือกแนวทางการบริหารงานแบบใหม่ได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน นักเรียน ครูและบุคลากรได้ดีเยี่ยม	3.79	1.16	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า โดยภาพรวมตัวแปรองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 120 ข้อ มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ระหว่าง 3.25–3.79 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปร โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับ ปานกลางถึงระดับมาก โดยที่ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของตัวแปรที่ต่ำที่สุดคือตัวแปรที่ 32 ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบองค์รวมเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.25 ส่วนค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของตัวแปรที่สูงที่สุดคือตัวแปรที่ 120 โรงเรียนเลือกแนวทางการบริหารงานแบบใหม่ได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน นักเรียน ครูและบุคลากรได้ดีเยี่ยม โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.99–1.24 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

**ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี
ดังต่อไปนี้ องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่า
น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) แล้วสรุปรวมตัวแปรต่าง ๆ ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ แสดง
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) และค่าร้อยละของความแปรปรวน (percent of variance)
ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยการสกัด
องค์ประกอบด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) และหมุนแกนแบบ
ตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีแวนิแมกซ์ (varimax rotation) โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวน
ของตัวแปร (eigenvalues) ที่มากกว่า 1.00 และถือเอาค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ของตัวแปรแต่ละ
ตัวขององค์ประกอบนั้น มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ที่บรรยายด้วยตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของ
ไกเซอร์ (Kaiser) ซึ่งพบว่าทั้ง 4 ปัจจัย ประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 54 ตัวแปร ตัดออกจำนวน 66 ตัวแปร
ซึ่งไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ได้แก่ตัวแปรที่ 2, 13, 25, 26, 31,
33, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 50, 51, 53, 55, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77,
78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111,
112, 113, 114, 115 และ 120 ตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ 43.110 ซึ่ง
องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 4 องค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ลำดับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อันดับที่	ข้อที่	ชื่อองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวน ขององค์ประกอบ (eigenvalues)	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน (percent of variance)
1	1	องค์ประกอบที่ 1	12.275	18.598
2	2	องค์ประกอบที่ 2	7.496	11.357
3	3	องค์ประกอบที่ 3	5.547	8.404
4	4	องค์ประกอบที่ 4	3.136	4.751
		รวมทั้งสิ้น		43.110

ตารางที่ 6 องค์ประกอบที่ 1

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	7	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาปัญหาของครูและบุคลากร	.649
2	10	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหาร โรงเรียนแบบมีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว	.617
3	1	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน โรงเรียน	.606
4	14	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารจัดการงานของ โรงเรียนโดย มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของผู้เรียนก่อนเสมอ	.605
5	21	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ในการทำงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา	.591
6	17	ผู้อำนวยการ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียน การสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกๆ ด้าน	.587
7	9	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียนแบบใหม่ ที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น	.583
8	12	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการ โรงเรียนที่โปร่งใส ขอบธรรมและสามารถตรวจสอบได้	.582
9	15	ผู้อำนวยการ โรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลดีต่อการเรียน การสอน และผู้เรียน	.579
10	4	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการบริหารงาน โรงเรียนเป็นอย่างมาก เป็นที่เชื่อถือของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง	.579

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
11	22	ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงานเป็น ทีม เพื่อประสิทธิภาพของงานและสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดี ในหมู่เพื่อนร่วมงาน	.576
12	18	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักจะเรียกประชุมเมื่อเกิดปัญหาใน การจัดการเรียนการสอน เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไข โดย รวบรวมความคิดเห็นของครูและบุคลากร แล้วนำมาเป็น องค์ประกอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	.574
13	8	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความตั้งใจในการพัฒนางาน วิชาการสูง และแสวงหาความรู้วิทยาใหม่ๆ ในการ บริหารงานวิชาการเสมอ	.567
14	5	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมนิเทศครูที่บรรจุ ใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่ และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น	.565
15	29	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะด้านจิตใจสูง มีความมุ่งมั่น ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนอด กลั้นต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบอยู่ ณ ขณะนั้น	.565
16	24	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน มอง การไกล และสามารถวางแผนการทำงาน ได้อย่างดีเยี่ยม	.560
17	19	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการจูงใจ ให้รางวัลกับครูและ บุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการให้กำลังใจและ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	.557

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
18	3	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารงาน โรงเรียนอย่างเป็นธรรมชาติ มีความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน ให้สิทธิอย่างเสมอภาคกัน เท่าเทียมกัน	.542
19	11	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	.537
20	32	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน	.523
21	27	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ	.522
22	23	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	.520
23	20	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสอนงาน สาธิตการทำงาน เพื่อให้เข้าใจการบริหารงานตรงกัน มีความถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาด	.520
24	6	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงาน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	.512
25	36	ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูการเปลี่ยนแปลงการวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น สะดวกขึ้น และผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	.511
26	30	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษาสภาพของ โรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงาน โรงเรียน เพื่อให้บริหารจัดการ ได้เหมาะสมกับสภาพ โรงเรียนและผู้เรียนให้มากที่สุด	.510
27	28	ผู้อำนวยการ โรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง ในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างสบายใจ และตัดสินใจไม่ผิดพลาด	.509

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
28	16	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหาร โรงเรียนแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องวิทยาการบริหารงาน โรงเรียนกับ โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ	.506
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	12.275
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	18.598

จากตารางที่ 6 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 28 ตัวแปร เรียงลำดับ ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 7, 10, 1, 14, 21, 17, 9, 12, 15, 4, 22, 18, 8, 5, 29, 24, 19, 3, 11, 32, 27, 23, 20, 6, 36, 30, 28, และ 16 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ ระหว่าง 0.506 ถึง 0.649 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้คือ ตัวแปรที่ 7 “ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาปัญหาของครูและบุคลากร” รองลงมาคือตัวแปรที่ 10 “ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหาร โรงเรียนแบบมีแบบแผน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว” และตัวแปรที่ 1 “ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน โรงเรียน” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.649, 0.617 และ 0.606 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.275 และค่า ร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 18.598 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 36 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกัน บรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับการ ปฏิบัติได้ร้อยละ 18.598 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบ อื่น ๆ แล้วองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็น อันดับ 1 และเรียกองค์ประกอบที่ได้นี้ว่า องค์ประกอบ ด้าน“บทบาทของผู้บริหาร”

ผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ดังรายละเอียดตารางที่ 7

ตารางที่ 7 องค์ประกอบที่ 2

อันดับ ที่	ข้อ ที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	58	โรงเรียนมีแผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรองหากแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ประสิทธิภาพ	.619
2	48	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการผิดพลาด	.595
3	56	โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด	.593
4	39	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของครู บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้อย่างดี	.572
5	46	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักเข้าร่วมในการจัดฝึกอบรมขององค์กรหรือหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน โรงเรียน	.542
6	54	โรงเรียนมีการกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ	.536
7	57	โรงเรียนมีความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กรในการจัดการศึกษาแบบมีแผน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง	.524
8	60	โรงเรียนมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการบริหารงาน โรงเรียนแบบใหม่	.519
9	49	ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าการวางแผนก่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความเหมาะสมกับผู้เรียนเป็นสำคัญ	.514

ตารางที่ 7 (ต่อ)

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
10	61	โรงเรียนมีการนำผลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับปรุงใช้ในการจัดการศึกษาในอนาคต	.511
11	52	โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน	.508
12	69	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา	.507
13	59	โรงเรียนได้นำแผนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการประเมินผลและสรุปผล	.501
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	7.496
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	11.357

จากตารางที่ 7 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับ ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 58, 48, 56, 39, 46, 54, 57, 60, 49, 61, 52, 69, และ 59 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.501 ถึง 0.619 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดของปัจจัยนี้คือ ตัวแปรที่ 58 “โรงเรียนมีแผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรวจหากแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ประสิทธิภาพ” รองลงมาคือตัวแปรที่ 48 “ผู้อำนวยการ โรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการผิดพลาด” และตัวแปรที่ 56 “โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.619, 0.595 และ 0.593 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.496 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 11.357 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติได้ร้อยละ 11.357 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวประกอบอื่นๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเรียก องค์ประกอบด้าน “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร”

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารควรนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และควรศึกษาสภาพบริบททั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 องค์ประกอบที่ 3

อันดับ ที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	100	โรงเรียนมีการหลอมรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่เข้าด้วยกันเพื่อคุณภาพของนักเรียน	.699
2	116	โรงเรียนนำผลการประเมินแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ที่ทดลองใช้มาประกอบการตัดสินใจ	.664
3	117	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน	.640
4	101	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	.572
5	119	โรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาในภายหลัง	.536
6	118	โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของครู บุคลากรและนักเรียนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน	.535
7	63	โรงเรียนมีการเลือกหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานของโรงเรียน	.534
8	102	โรงเรียนได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน	.529
9	86	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติตามผลการประเมินที่ปรับปรุงและพัฒนาไปใช้	.504
		ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)	5.547
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	8.404

จากตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 บรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร เรียงลำดับ ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 100, 116, 117, 101, 119, 118, 63, 102 และ 86 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.504 ถึง 0.699 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดขององค์ประกอบนี้ คือ ตัวแปรที่ 100 “โรงเรียนมีการหลอมรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่เข้าด้วยกันเพื่อคุณภาพของนักเรียน” รองลงมาคือตัวแปรที่ 116 “โรงเรียนนำผลการประเมินแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ที่ทดลองใช้มาประกอบการตัดสินใจ” และ ตัวแปรที่ 117 “โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน” ซึ่งมีค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) เท่ากับ 0.699, 0.664 และ 0.640 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 5.547 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ

8.404 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติได้ร้อยละ 8.404 ซึ่งเมื่อเทียบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว พบว่า องค์ประกอบด้าน นี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และเรียกองค์ประกอบที่ได้นี้ว่า องค์ประกอบด้าน “การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร”

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารควรที่จะนำยุทธศาสตร์มาปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์ประกอบที่ 4

อันดับที่	ข้อที่	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	89	โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ	.648
2	90	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา	.592
3	88	ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	.534
4	108	โรงเรียนแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา	.510
		ค่าความแปรปรวนของคัมเปร (Eigenvalues)	3.136
		ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of variance)	4.751

จากตารางที่ 9 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปรเรียงลำดับ ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ตัวแปรที่ 89, 90, 88, และ 108 มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.510 ถึง 0.648 ตัวแปรที่สำคัญที่สุดของปัจจัยนี้คือ ตัวแปรที่ 89 “โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ” รองลงมาคือตัวแปรที่ 90 “ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา” และตัวแปรที่ 88 “ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์” ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.648, 0.592 และ 0.534 ตามลำดับ มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 3.136 ค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.751 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยาย

องค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับการปฏิบัติได้ร้อยละ 4.751 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็น อันดับ 4 และเรียกองค์ประกอบที่ได้นี้ว่า “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์”

เพื่อให้ได้รูปแบบองค์ประกอบของ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้

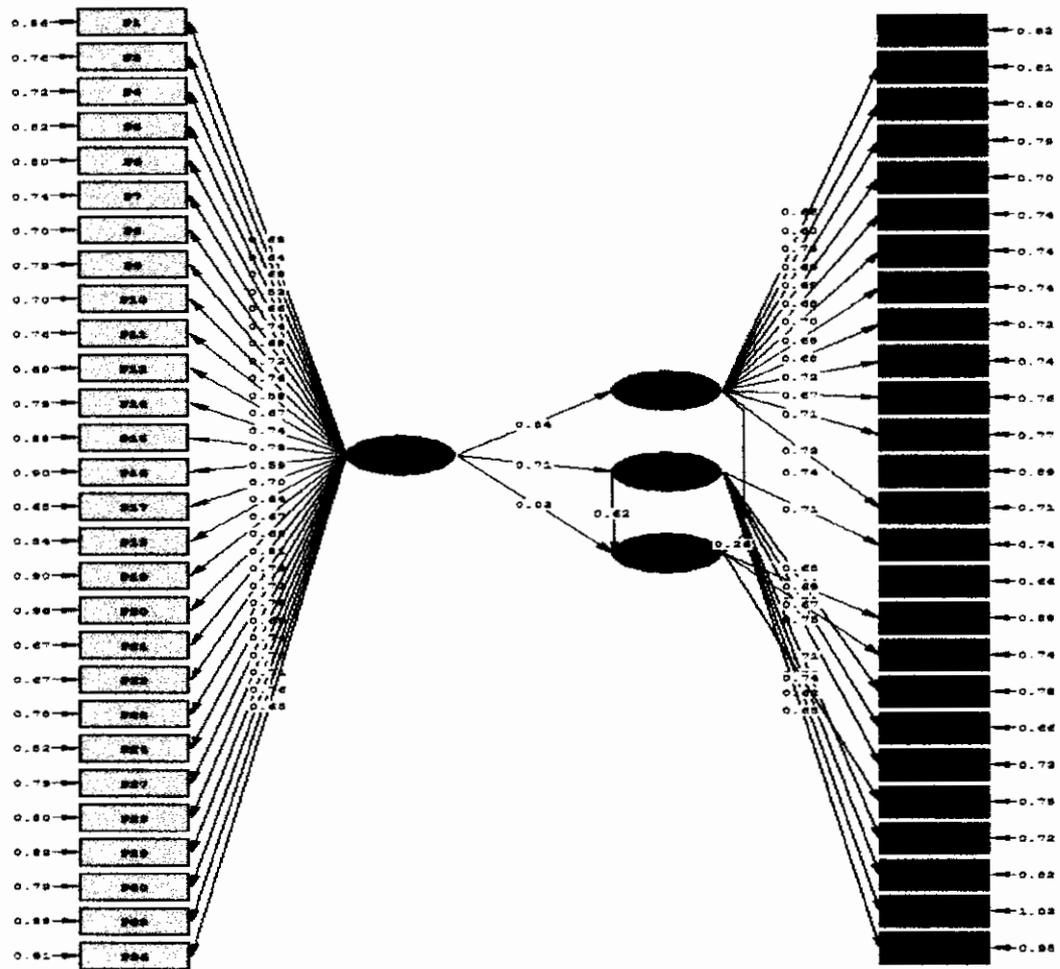
1. Chi-square : ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดล
2. Goodness-of-fit indices : GFI และ AGFI
3. Root Mean Squared Residual : ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR)
4. Root Mean Square Error of Approximation
5. Comparative fit : ดัชนีเปรียบเทียบ โมเดลพื้นฐานกับ โมเดลตามทฤษฎี/ตามสมมุติฐาน

จากผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้นำเสนอแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned change) ภายหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 54 ตัวแปร ซึ่ง 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

Plan Change

Con1	หรือ X1	บทบาทของผู้บริหาร
Con2	หรือ X2	การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร
Con3	หรือ X3	การวางกลยุทธ์
Con4	หรือ X4	การปฏิบัติตามกลยุทธ์

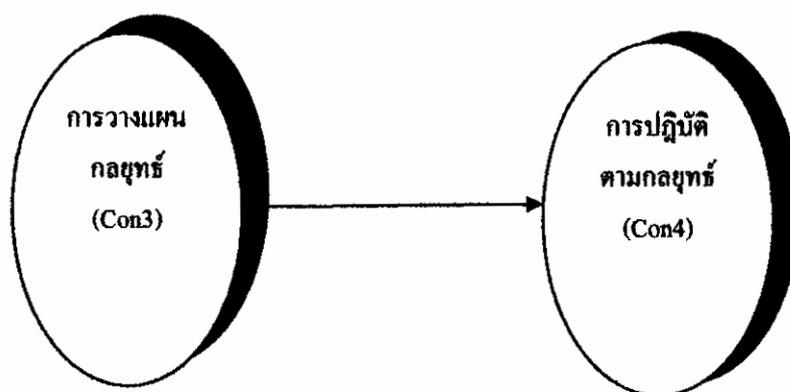
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีรูปแบบ ดังนี้



แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นความสัมพันธ์เชิงตรรกะขององค์ประกอบที่มีอิทธิพล
ต่อกัน

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมิน
กลยุทธ์ของโรงเรียน มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการประเมินสภาพของโรงเรียน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์กับองค์ประกอบด้าน
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

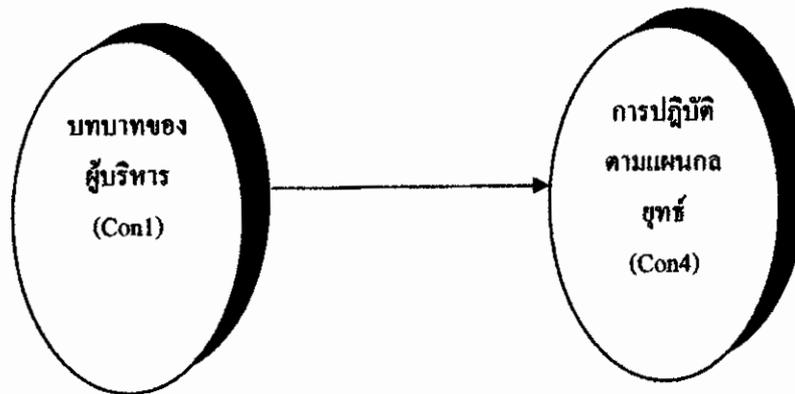


แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์กับองค์ประกอบด้าน
การปฏิบัติตามกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับพวง
รัตน์ เกสรแพทย์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการคิดหาวิธีที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญ
กับผลกระทบสภาพแวดล้อมภายใน จะนำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน
กลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนี้
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า
การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติพัฒนาตนเอง
ทันกับสภาพเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับ รัฐสรรค์ มณีเล็ก กล่าวว่า การ
วางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเป็น
ทิศทางเดียวกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สอดคล้องกับผลวิจัยของโบศรี พันเทศ ได้ศึกษาวิจัย
เรื่องการบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย
มหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยให้มีการวางแผนกลยุทธ์
เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

สรุปจากข้อสนับสนุนที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผน
กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์ประกอบการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

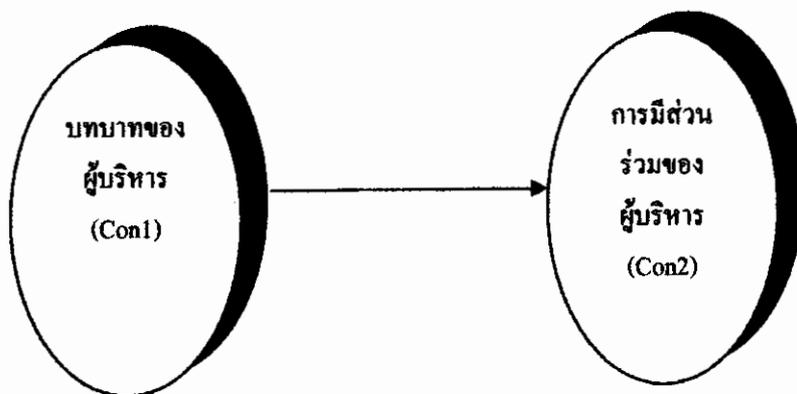
2.ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้าน บทบาทของผู้บริหาร กับองค์ประกอบด้าน การปฏิบัติตามกลยุทธ์



แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบทบาทของผู้บริหารกับ องค์ประกอบด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

ข้อสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบทบาทผู้บริหารกับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ แนวคิดยืนยันความสัมพันธ์ ได้แก่ ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางของผู้บริหาร โดยการมีบทบาทเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การกำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ ให้ความสำคัญของการกำหนดทิศทางองค์กร เป็นกระบวนการบริหารช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางของการดำเนินงานที่สามารถนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ สมบูรณ์ นนท์สกุล กล่าวว่า บทบาทของผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของผู้ร่วมงานเป็นไปโดยการสมัครใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

3.ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบทบาทผู้บริหารกับองค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร



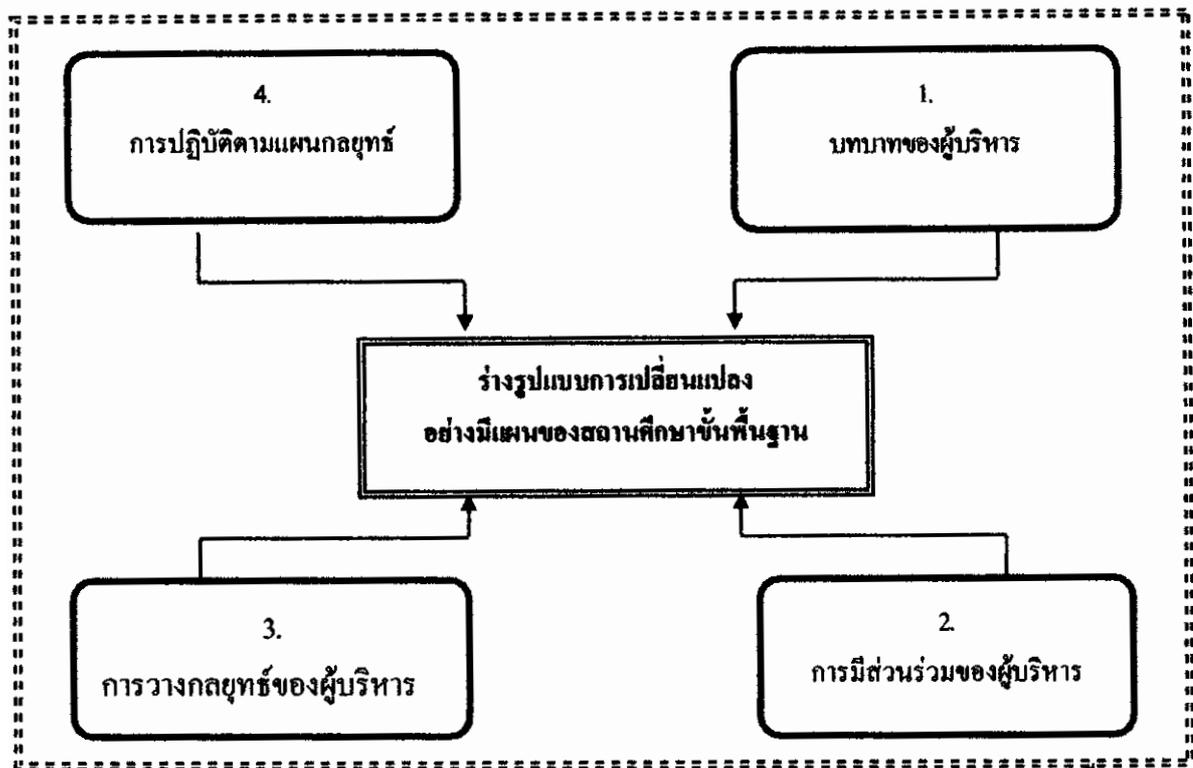
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบด้านบทบาทของผู้บริหารกับองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้น ได้แก่ แอน (Ann) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทรับทราบ รับรู้ เต็มใจ เข้ามามีส่วนร่วมในและสนับสนุน โครงการพัฒนาองค์กรตั้งแต่การวางแผนจนถึงการลงมือปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ประสิทธิ์ เสียงแจ้ว ได้กล่าวว่า บทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในการร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ โดยในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารมีบทบาทและมีส่วนร่วมดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) ร่วมคิดค้นปัญหาความต้องการ 2) ร่วมดำเนินการจัดทำ 3) ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมประเมินผล

ตารางที่ 10 ค่าสถิติวัดความคลาดเคลื่อนสอดคล้องกลมกลืนระหว่าง โมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	ค่า	เกณฑ์ความสอดคล้อง
ไค-สแควร์ (X) ² (chi-square)	512.42 (p=0.00000)	ไม่แตกต่างทางสถิติ ขอมรับสมมุติฐานหลักที่ว่า โมเดล ความทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ดัชนีความกลมกลืน (Goodness of fit GFI)	0.92	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Adjusted Goodness of fit (AGFI)	0.93	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Relative Fit Index (RFI)		
Root Mean Squared Residual : RMR	0.96	มีค่าเข้าใกล้ 1 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
Largest Standardized Residual	0.21	มีค่าระหว่าง 0-1 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.58 0.027	มีค่าไม่เกิน 0.08 โมเดล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าระหว่าง 0-0.05 หมายถึง โมเดลมีความสอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในระดับดี

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่า ไค-สแควร์ (chi-square : X)² มีค่าเท่ากับ 512.46 (p=0.00000) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit (GFI) และ Adjusted Goodness of fit (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 0.92 และค่า AGFI = 0.93 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.21 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.036 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบ โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี



แผนภูมิที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากแผนภูมิที่ 1 สรุปผลวิเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(EFR) ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด การวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(EFR) จำนวน 7 คน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ร่างรูปแบบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(EFR) ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ได้ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบบทบาทของผู้บริหาร 2) องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) องค์ประกอบการวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) องค์ประกอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็น มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ องค์ประกอบ ร่างรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		การใช้ประโยชน์	
	ถูกต้อง	ไม่ ถูกต้อง	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	เป็น ประโยชน์	ไม่เป็น ประโยชน์
องค์ประกอบที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร	7	-	7	-	7	-	7	-
องค์ประกอบที่ 2 บทการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	7	-	7	-	7	-	7	-
องค์ประกอบที่ 3 การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร	7	-	7	-	7	-	7	-
องค์ประกอบที่ 4 การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์	7	-	7	-	7	-	7	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด แสดงความคิดเห็น มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม การนำไปใช้ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์(unit of analysis) จำนวน 243 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 181 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการ 1 คน และผู้แทนครู 1 คน รวม 543 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง(unstructured interview) แบบสอบถามและแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ค่าความถี่(frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (means) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ตัวแปรใช้การวิเคราะห์โดยปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยวิธีสกัดปัจจัย“PCA” (Principal Component Analysis) การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Path Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหา(content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร ดังนี้ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร และ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และในแต่ละองค์ประกอบ มีตัวแปรดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “บทบาทของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 28 ตัวแปร 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาของครูและบุคลากร 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโรงเรียนแบบมีแผน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน 4) ผู้อำนวยการ โรงเรียน 5) ผู้อำนวยการ โรงเรียนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ในการทำงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) ผู้อำนวยการมีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู และบุคลากรทางการศึกษาในทุกๆ ด้าน 7) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลง บริหารงานโรงเรียนแบบใหม่ ที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 8) ผู้อำนวยการ โรงเรียน มีการบริหารจัดการ โรงเรียนที่โปร่งใส ขอบธรรมและสามารถตรวจสอบได้ 9) ผู้อำนวยการ โรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลดีต่อการเรียน การสอนและผู้เรียน 10) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการ บริหารงานโรงเรียนเป็นอย่างมากเป็นที่เชื่อถือของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 11) ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพของงานและสร้าง สัมพันธไมตรีที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน 12) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักจะเรียกประชุมเมื่อเกิดปัญหา ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไข โดยรวบรวมความคิดเห็นของครูและ บุคลากร แล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 13) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมี ความตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการสูง และแสวงหาความรู้วิทยาใหม่ๆ ในการบริหารงานวิชาการ เสมอ 14) ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้าง สัมพันธไมตรีกับครูใหม่ และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการ สอนของโรงเรียนมากขึ้น 15) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะด้านจิตใจสูง มีความมุ่งมั่นในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบอยู่ ณ ขณะนั้น 16) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน มองการณ์ไกล และสามารถวางแผนการทำงาน ได้อย่างดีเยี่ยม 17) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการจูงใจ ให้รางวัลกับครูและบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ เพื่อเป็นการให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 18) ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารงานโรงเรียนอย่างเป็นธรรมมีความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน ให้สิทธิอย่าง เสมอภาคกัน เท่าเทียมกัน 19) ผู้อำนวยการ โรงเรียนเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการศึกษา 20) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน 21) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสร้างคุณภาพในการ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ 22) ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 23) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสอนงาน สาธิต การทำงานเพื่อให้เข้าใจในการบริหารงานตรงกัน มีความถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาด 24) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงาน

โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 25) ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูการเปลี่ยนแปลง การวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น สะดวกขึ้นและผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 26) ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษาสภาพของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานโรงเรียน เพื่อให้บริหารจัดการได้เหมาะสมกับสภาพ โรงเรียนและนักเรียนให้มากที่สุด 27) ผู้อำนวยการ โรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างสบายใจและ คัดสินใจไม่ผิดพลาด 28) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหาร โรงเรียนแบบเครือข่าย มีการ แลกเปลี่ยนความรู้เรื่องวิทยาการบริหารงานโรงเรียนกับ โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 13 ตัวแปร 1) โรงเรียนมี แผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรองหากแผน ใดแผนหนึ่ง ไม่ได้ประสิทธิภาพ 2) ผู้อำนวยการ โรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง แบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการ ผิดพลาด 3) โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหาคือการจัดการศึกษาเพื่อค้นหา แนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด 4) ผู้อำนวยการ โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ของครู บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้อย่างดี 5) ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัก เข้าร่วมในการจัดฝึกอบรมขององค์กรหรือหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มา ประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโรงเรียน 6) โรงเรียนมีการกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 7) โรงเรียนมีความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กรใน การจัดการศึกษาแบบมีแผน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง 8) โรงเรียนมีการ ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการบริหารงานโรงเรียนแบบใหม่ 9) ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูและบุคลากร ทางการศึกษาเห็นว่าควรวางแผนก่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมาก แต่ทั้งนี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความเหมาะสมกับนักเรียนเป็นสำคัญ 10) โรงเรียนมีการนำผล การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับปรุงใช้ในการจัดการศึกษาในอนาคต 11) โรงเรียนมีการ ประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการ บริหารจัดการของโรงเรียน 12) โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา 13) โรงเรียนได้นำแผนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการประเมินผล และสรุปผล

องค์ประกอบที่ 3 “การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 9 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีการหลอมรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่เข้าด้วยกันเพื่อคุณภาพของนักเรียน 2) โรงเรียนนำผลการประเมินแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ที่ทำลองใช้มาประกอบการตัดสินใจ 3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) โรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาในภายหลัง 6) โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของครู บุคลากรและนักเรียนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน 7) โรงเรียนมีการเลือกหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานของโรงเรียน 8) โรงเรียนได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน 9) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติตามผลการประเมินที่ปรับปรุงและพัฒนาไปใช้

องค์ประกอบที่ 4 “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา 3) ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 4) โรงเรียนแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

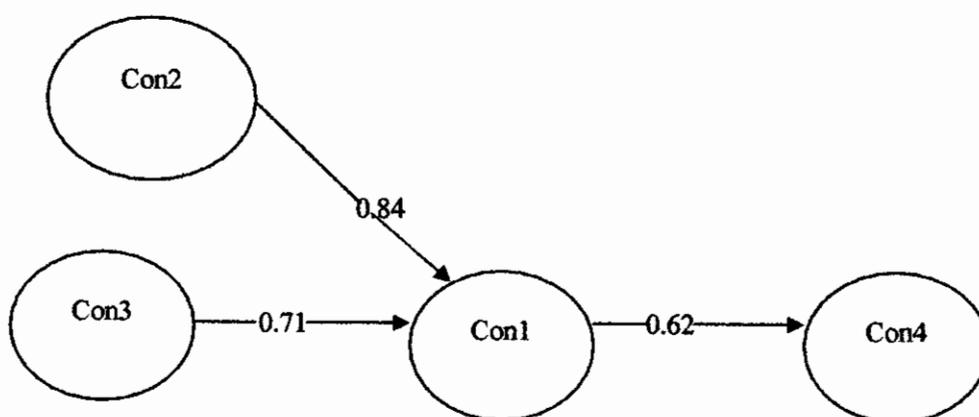
2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบโมเดลคือค่าไค-สแควร์ (Chi-Square : X²) มีค่าเท่ากับ 512.42 (P=0.00000) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit (GFI) และ Adjusted Goodness of fit (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า GFI = 0.92 และค่า AGFI = 0.93 ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.04 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ

0.46 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.87, 0.58 และ 0.70 อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาค่า $t = 9.42, 6.00$ และ 7.30 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่า S.E. = 0.91, 0.06 และ 0.09 และในแบบจำลอง สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 73,77 และ 90 ($R^2 = 73,79$ และ 90)

ตรวจสอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความสอดคล้องและการนำไปใช้ประโยชน์ของร่างรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) จำนวน 7 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 7 คน โดยมีความเห็นว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมถูกต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานมี 4 ด้าน และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้าน“บทบาทของผู้บริหารประกอบด้วย 28 ตัวแปร พบว่า องค์ประกอบผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น เพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดการอบรมทางการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง ให้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ประกอบด้วย หลักสูตร ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง ให้ความรู้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนการจัดให้มีการประชุมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้งเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนดีขึ้น ผู้อำนวยการ โรงเรียนรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถ กำหนด โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน บริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ซิลลาจี้และออลเลซ (Szilagy and Wallace) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา ทรัพยากร 8) ประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดและสอดคล้องกับการศึกษาของหลุยส์(Louise) พบว่า การเปลี่ยนแปลงการศึกษาต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับตามอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ มาเรียน แรมนิค โค (Melanie Ranikko) พบว่าคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและผลการเปรียบเทียบที่มุ่งมั่นจึงองค์กรนั้นคือ คนในองค์กรสำคัญ คือการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของคนในองค์กรและทำให้พวกเขารับรู้และเข้าใจและมีประสบการณ์และมีการบูรณาการ ในองค์กร

1.2 องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้าน “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Role of Administration)” ประกอบด้วย 13 ตัวแปร พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนมีการกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมีแผนไว้ล่วงหน้า เพราะว่า โรงเรียนเรียน ได้จัดทำ การวิเคราะห์สภาพของตนเอง การทำ SWOT ANALYSIS การทำวิสัยทัศน์ของตนเองและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอดจ์และแอนโทนี่ (Hodge & Anthony) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม 2) การมีข้อมูลการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจ 4) การวางแผนการวิเคราะห์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดกลวิธี 7) การละลายพฤติกรรม 8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10) การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตาม 12) พฤติกรรมใหม่ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หลุยส์ เลิฟเลดี้ (Louise Lovelady) พบว่าการเปลี่ยนแปลงการศึกษา ต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับตามอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

1.3 องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้าน “การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Strategy of Administrator)” (ประกอบด้วย จำนวน 9 ตัวแปรพบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน เพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้จัดการอบรม ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ให้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชอร์ต (Short) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา 4) ผลที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิท อาร์ แบม ฟร็อด และพอล เอล ฟอเรสเตอร์ (David R. Bam ford, Paul L. Forrester) พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร เน้นหลักที่การปฏิบัติในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้าน “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation of Strategy)” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะว่า โรงเรียนปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่ง

ให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน ทั้งด้านผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ดันแคน (Duncan) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) พิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิเคราะห์สภาพปัญหา 4) การวางแผนปฏิบัติการ 5) ดำเนินการตามแผน 6) การสร้างเสถียรภาพ 7) ความสมบูรณ์ของโครงการ นอกจากนี้ รัสเซล(Russell) สอดคล้องกับการศึกษาของ พบว่า การวิจัยเสนอรูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลงการศึกษาเป็นการวางแผนและการดำเนินการศึกษากำกับติดตาม โดยเน้นในการช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. ผลการตรวจสอบ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) จำนวน 7 คน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัจจัย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและการใช้ประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสถานศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญในด้านการเป็นผู้นำที่วางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงตามที่นักการศึกษาและนักทฤษฎี ได้แก่ กมล สุคประเสริฐ และสุนทร สุนันท์ชัย ได้กล่าวว่า ไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถสร้างสรรค์ให้เจริญได้ หากผู้บริหารคนนั้นปราศจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และไม่มีสถานศึกษาใดที่ทำได้ หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการวางแผน นอกจากนี้ ฮอดเกตส์ และออลต์แมน (Hodgetts & Altman) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งต้องรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้นสำคัญยิ่ง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้บังคับเรือให้ไปในทิศทางใดก็ได้ อีกทั้ง สเตียร์ส (Steerr) ยังกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ และต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งความสำเร็จสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบงานวิจัยในครั้งนี้ คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบทบาทผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านการวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

เชิงนโยบาย

1. บทบาทของเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนควรมีนโยบายเรื่องธรรมาภิบาลมาใช้ โดยให้ผู้บริหารบริหารจัดการอย่างโปร่งใส ยุติธรรมแก่นักศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการคือให้ทุกภาคฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจน

2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ควรมีนโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมาใช้ และควรจัดทำในรูปแบบแผนการพัฒนาศึกษา

3. การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร ควรมีการบริหารจัดการสมัยใหม่และนำมาบูรณาการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเทียบเคียง การจัดการความเสี่ยง และวงจรคุณภาพของเดมมิง

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ควรมีทฤษฎีของ Michael E. Porter มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้ ได้กล่าวการวางแผนกลยุทธ์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

เชิงปฏิบัติการ

1. บทบาทของผู้บริหาร ควรศึกษาสภาพ ของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารจัดการได้เหมาะสมกับสภาพ โรงเรียนและผู้เรียนให้มากที่สุด อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ควรมีการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษาทั้งระยะสั้น และระยะยาว อีกทั้งควรมีแผนสำรองไว้ด้วย

3. การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร ควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาภายหลัง โดยควรเปิด โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ควรให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และหายุทธศาสตร์ เพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ โรงเรียนสังกัดอื่นๆ
2. ควรศึกษาวิจัยในแต่ละปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ
3. ควรนำผลไปศึกษาเพื่อตรวจสอบรูปแบบทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2548.
- การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร จำกัด, 2546.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. หลักสูตรการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2544.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.),2544.
- แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่ง
สินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.),2545.
- กรมสามัญศึกษา. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภา ลาดพร้าว,2540.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่ง
สินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.),2546.
- กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการติดตามและ
ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ปีการศึกษา 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.),2546.
- สรุปผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาโครงการติดตามและประเมินผลการใช้
หลักสูตรการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนนาร่องและโรงเรียนเครือข่าย. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2546.
- ก่อ สวัสดิพานิช. “หลักการบริหารโรงเรียน.” ใน เอกสารประกอบการอบรมเตรียมผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2524 กรมสามัญศึกษา,35. กรุงเทพฯ : อมรินทร์การพิมพ์,2524.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และ
ความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปรัชญา สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2533.
- ชาย โทธิสิดา. ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากร
และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล,2547.
- เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล. “การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร.” ใน เอกสารการสอนชุด
วิชา การบริหารและการพัฒนาองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,23-26.กรุงเทพฯ :

อมรินทร์การพิมพ์,2524.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ.การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.กรุงเทพฯ:บริษัทเอ็กซ์
เปอร์เน็ทจำกัด,2545.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์
เปอร์เน็ท,2545.

นภภรณ์ หะวานนท์. “ทฤษฎีฐานราก ทางเลือกในการสร้างองค์ความรู้.” ใน นภภรณ์ หะวา
นนท์ กระทรวงศึกษาธิการ(บรรณาธิการ). พัฒนศึกษาศาสตร์ ศาสตร์แห่งการเรียนรู้และ
ถ่ายทอดการพัฒนา,99-108.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แปลน โมทิฟ,2549.

_____ .เพ็ญศิริ จิระเชชากุล, สุรวุฒิ ปัด ไรสงและ ศิริกาญจน์ โกสุมภ์.รายงานการวิจัยเรื่อง
การศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการ โรงเรียน.ม.ป.ท. :
ม.ป.ท.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนและการนิเทศการศึกษา.
กรุงเทพฯ : พินคเนศ,2533.

นิกา เพชรสม.หลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล โครงการตำราวิชาการ
ราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ เนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯทรงพระเจริญ
พระชนมพรรษา 6 รอบ .เพชรบุรี : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี,2542.

ถวิล เกื้อกุลวงศ์.การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช จำกัด,2530.

ทองใบ สุคชารี. ทฤษฎีองค์การ: วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและการประยุกต์ .พิมพ์ครั้งที่ 2.
อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,2542.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.กรุงเทพฯ: อรุณการ
พิมพ์,2543.

ธวัชชัย ชัยจิรฉายกุล. การพัฒนาหลักสูตร จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : อักษร
บัณฑิต,2529.

บัญญัติ แก้วส่อง.องค์การ : การจัดการและพัฒนา.พิมพ์ครั้งที่2.กรุงเทพฯ:ห้างหุ้นส่วนจำกัด
ทิพย์วิสุทธิ์,2545.

เบญญา ยอดคำเนิน-แอ็คติคัง,บุปผา ศิริรัศมี และ วาทีนิ บุญชะลิกษ์.ตำราประกอบการสอน
และการวิจัย การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ 5. นครปฐม

:โครงการเผยแพร่ข่าวสารและการศึกษาด้านประชากรสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล,2544.

ประกอบ คุณารักษ์. “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา.”ในเอกสารประกอบการบรรยายวิชา ศย.505,13-15.นครปฐม:มหาวิทยาลัยศิลปากร,2522.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์,2535.

พจน์ เทียมศักดิ์. “ปฏิสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในชุมชนและ โรงเรียน.”วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุณวุฒิปรัชญาพัฒนาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร,2543.

พนัส หันนาภินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช,2524.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

ไพพรรณ เกียรติโชคชัย. กระบวนการทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทการศึกษาจำกัด,2545.

ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.

มนูญ ดณะวัฒนา. ยุทธศาสตร์การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: บริษัทเพลโล่การพิมพ์จำกัด,2543.

มนูญ วงศ์นารี. ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

มานะ กอหรั่งกุล. ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์กร. สมุทรปราการ : ขนิษฐการพิมพ์และโฆษณา,2520.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ Leadership. กรุงเทพฯ : บริษัทธนรัชการพิมพ์จำกัด,2544.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร,2548.

รุ่ง แก้วแดง. การปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน,2539.

รุจิร ภู่อาระ. การพัฒนาหลักสูตร : ตามแนวปฏิรูปการศึกษา Curriculum Development : Education Reform. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์,2545.

..... รายงานผลการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล,2546.

- รายงานผลการดำเนินงาน โครงการนำร่องระดับชาติ เรื่องกระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ : การประเมินและการประกัน . กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2545.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริการองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วิทยา จันทรศิลา. เอกสารคำสอนการพัฒนาองค์การ. พิษณุโลก : ภาควิชาบริหารและพัฒนากการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิจิตร ศรีสอานและ ทองอินทร์ วงศ์โสธร.(2544).หน่วยที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหารการศึกษา.ในบัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.ประมวลสาระชุดวิชาการ.
- วิจัยการบริหารการศึกษา: Research in Educational Administration. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- วิเชียร ชิวพิมาย. “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.”วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎิบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วิโรจน์ สารัตนะ. การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ DSM: Decentralized School Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หจก.ทิพย์วิสุทธิ, 2543.
- บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย : จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อความเข้าใจในปรากฏการณ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- สัมพันธ์ พันธุ์พุกษ์และนักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่1 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา : ผลการวิจัยเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- และอัญชลี สารัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ, 2545.

ศิริกาญจน์ โกสุมภ์. “การมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปรัชญา สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,2542.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ชีระฟิล์มและ
ไซเท็กซ์,2541.

ศูนย์พัฒนาหลักสูตร กรมวิชาการ.การประเมินตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาและการใช้

หลักสูตรสถานศึกษา.กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ,2545.

สังัด อุทรานันท์.พื้นฐานและหลักการพัฒนหลักสูตร.พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : ภาควิชา

บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2532.

สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมขององค์การ. กรุงเทพฯ : โปสทศศิลปการพิมพ์,2524.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,2520.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.พิมพ์
ครั้งที่2.กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2542.

สุนันทา เลานันท์.การสร้างทีมงาน.กรุงเทพฯ:ดี.ดี.บุ๊คสโตร์,2540.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดี.ดี. บู้คสโตร์, 2544.

สุพงษ์ ปนาทกุล. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : เจริญผล,2526.

_____.สรุปปฏิรูปการศึกษา 4 ปี. กรุงเทพมหานคร : เจริญผล, 2548.

สุภางค์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2540.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แนวทางการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา : เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ,2543.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพมหานคร :

อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2544.

_____.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2).

พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด,2546.

_____.และธนาคารพัฒนาเอเชีย. รายงานฉบับสังเคราะห์ จากวิกฤติสู่โอกาส สิ่งที่ยัง

ท้าทายการปฏิรูปการศึกษาของไทย. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์,2546.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.รายงานสรุปการติดตามและประเมินผลการศึกษาในวาระ
ครบรอบ 4 ปีของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.

สำนักปฏิรูปการศึกษา. ปัจจัยปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท
 พิมพ์ดีดจำกัด,2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (สิงหาคม 2542) : 234-237.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ การบริหารการเปลี่ยนแปลง.”ใน เอกสารการสอนชุดวิชา
ประสบการณ์วิชาชีพมหาวิทยาลัยศิลปากรศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,23.
 นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,2539.

สุรัฐ ศิลปะอนันต์. กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร :
 บริษัทสำนักพิมพ์ที.เจ.เจ.จำกัด, 2543.

_____. สรุปปฏิรูปการศึกษา 4 ปี. กรุงเทพมหานคร :เจริญผล,2548.

เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2543.

โสภณ ปภาพจน์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม,2521.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,2523.

อวยชัย ชบา. “การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาวิทยาลัย
 ของรัฐ.”วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปรัชญา สาขาพัฒนบริหารศาสตร คณะรัฐประศาสน
 ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร,2533.

อุทัย บุญประเสริฐ. หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
 เอส ดี เพรส,2540.

_____. หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M). กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2546.

_____. และจิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์.ภารกิจโครงสร้าง ยัตรากำลังของสถานศึกษาตาม
พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ:ห้างหุ้นส่วนจำกัดวี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น,2544.

ภาษาอังกฤษ

- Anderson, Lester W. and Van A.Dyke. Secondary School Administration. Boston : Houghton Mifflin,1963.
- Anthony J. Di Bella, Planned Change in an Organized Anarchy: Support for Postmodernist Perspective Mc Clatchy-Tribune Business News. Washington: Feb 15, 2008.
- Argyris, Cris, On Organizations of the Future. Santa Monica : Sage,1973.
- Bass,B.M. Leadership, Psychology, and Organization Behavior. New York : Harper,1960.
- Bartol, K., Martin D . M. Tein and G.Matthews. Management : A Pacific Rim Focus. 2nd ed. Reseville NSW: McGraw-Hill,1998.
- Beer, Michael. Organization Change and Development : A System View. Santa Monica, California : Goodyear,1980.
- Belasco, J.A. and R.C.Stayer. Flight of the Buffalo : Soaring to Experience, Learning to Let Employees Lead. New York: Warner Books. Inc,1993.
- Bennis, Warren G. The Sociology of Institutions or Who Sank the Yellow Submarine?
In Bennis, Warren G. et al. (Eds). The Planning of Change. 3rd ed. New York : Holt Rinehart and Winston,1976.
- _____. Changing Organization : Essay on The Development and Evaluation of Human Organization. New York : McGraw – Hill,1976.
- Bennis, W., and B. Nanus. Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper and Row,1985.
- Best, John W. Research in Education Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.
- Biard,R.P. “The Role of a New Leadership Team in Transforming a School District.” Ph.D. Dissertation Graduate School, University of Texas at Austin,2000.
- Brown, Warrwn B. and Benne J. Moberg. Organization Theory and Management : A Macro Approach. New York : John Wiley & Sons,1980.
- Burke, Warner W. “A Comparison of Management.” Journal of Applied Science. 7,200- (1971):215.
- Burns, J.M. Leadership. New York : Harper and Row,1978.
- Campbell, Ronald F., Ewin M. Bride and Raphael O. Nystrand. Introduction to

- Education Administration. 5th ed. Boston Massachusetts : Allyn and Bacon,1977.
- Carrell , Michael R., Daniel F.Jennings and Christina. Heavrin . Fundamentals of Organizational Behavior. Saddle River, New Jersey : Prentice – Hall,1997.
- Certo, Samuel C. Modern Management. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice- Hall,1997.
- Cherrington, David J. Organizational Behavior : The Management of Industrial And Organizational Performance. Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon1994.
- Chin, Robert. The Utility of System Models and Development Models for Practitioners. In Bennis, Warren G. et al.Eds. The Planning of Change. 3rd ed. New York : Holt Rinehart and Winston,1976.
- Coch, Lester and John R.P.Jr.French . Overcoming Resistance to Change. In Swanson, G.E. et al.(Eds). Readings in Social Psychology. New York : Holt Rinehart and Winston,1952.
- Corcoran, Thomas B. and Bruce L.Wilson. The Secondary School Recognition, Program : A First Report on 202 High School Research for better Schools,1985.
- Croft, Don B. and Andrew.Halpin. Organizational Climate of School. New York: Harper & Brothers1965.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 4th ed . Singapore : West,1992.
- Davis, Kenth., and John W. Newstorm . Organization Behavior : Reading and Exercise. New York : McGraw-Hill,1981.
- _____. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed. Singapore : Singapore National Printers1985.
- Deep,Samuel D. Human Relations in Management. New York : Macmillan,1978.
- Donnelly, James H.Jr. ,James L.Gibson and John M.Ivancevich . Fundamentals of Management : Functions, Behavior, Models. Dallas : Business,1975.
- Dubrin,Andrew J. Foundation of Organization Behavior : Applied Perspective. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall,1984.
- Duncan, Jack W. Organization Behavior. Boston : Houghton Mifflin,1978.

- Duttweiler, D.C. and S.M.Hord . Dimensions of Effective Leadership. Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory,1987.
- Earnest Friday, Shawnta S. Friday. Managing diversity using a strategic planned change approach [online]. Accessed 6 December 1995. Available from <http://proquest.umi.com/pgdweb/1663052641>.
- Eldridge, Charles Ray. Organizational congruent values: Effects on attitudes for planned change and innovation in a production environment. University of Sarasota,2001.
- Everard. K.B. and Morris G. Effective School Management. 4th ed. California: SAGE Publications Ltd,2004.
- Faber, Charles F. and Gillbert F. Chearon . Elementary School Administration .New York: Holt Rinehart and Winston,1970.
- Ferrell, Merry Zey. Dimension of Organizations : Environment, Context Structure, Process and Performance. Santa Monica : Goodyear,1976.
- Fisk, Robert S. The Task of Educational Administration. New York: Harper and Rows,1963.
- Fullan, Michael. "The Development of Transformational Leaders for The Educational" Decentralisation. "Course Material Office of the Basic Educational Commission .n.p.,2006.
- French, Wendell L. and Cecil H. Jr. Bell. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall,1990.
- Frymier, Jack R. and Horace C. Hawm. Curriculum Improvement for Better School. Washington : Charles A Jones,1970.
- Gattiker, Urs E. Technology Management in Organizations. Newbury Park, California :Sage,1990.
- Gibson, Cyrus F. Managing Organizational Behavior. Homewood : Richard D. Irwin,1980.
- Grafield, C. Peak Performers . New York : Avon1987.
- Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., & Lawrence Paul R., & Greiner, Larry E. (Eds). Organization Change and Development. Homewood : Richard D.Irwin,1972.
- Greenberge, J. and R.A.Baron. Behavior in Organizations : Understanding and Management the Human Side of Work.6th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc,1997.

- Greenleaf, K.K. Servant Leadership. New York : Paulist Press,1977.
- Griffin , R.W. Management. 4th ed. Edition. Boston : Houghton Mifflin Company,1993
- Griffiths, Daniel E. Administrative Theory and Change in Organization. In Mile,
Matthew B. (Ed).Innovation in Education. New York : Teachers College,1976.
- Hackman, J. Richard, Edward E.III.Lawler and Lyman W.Porter. Perspective on
Behavior in Organization. New York : McGraw-Hill,1977.
- Hall, Richard H. Organizations : Structure and Process. 2nd ed.Englewood Cliffs
:Prentice-Hall,1979.
- Hammer, Clay W. and Organ W. Dennis. Organizational Behavior : And Applied
Psychological Approach. Dallas : Business,1978.
- Hanson, Mark E. Educational Administration and Organization Behavior. 3rd ed.
Boston Massachusetts : Allyn and Bacon,1991.
- Harris, Ben M.Supervisory Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice-
Hall1985.
- Harvey, Donald F. and Donald R.Brown . An Experiment Approach to Organization
Development. 2nd ed.Englewood Cliffs : Prentice –Hall,1992.
- Haskell, Patricia C. Leadership in Office. New York : The American Management
Association,1963.
- Havelock, Ronald C. The Change Agent's Guide to Innovation in Education.
Englewood Cliffs: Education Technology,1973.
- Hellriegel, Don. and John W. Slocum. Organization Behavior. 2nd ed. St.Paul: West,1979.
- Hersey, Paul. and Kenneth H.Blanchard. Management of Organization Behavior :
Utilizing Human Resources. 6th ed . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,1993.
- Hencley, S.P. "Situational Behavioral Approach to the Study of Educational Leadership."
In L.C.Cunningham and W.J. Gephart (Eds.), Leadership : The Science ad Art
Today,139-164. Itaska, IL : F.E. Peacock Publishers,1973.
- Hersey.,P. and K.H. Blanchard . Management of Organizational Behavior : Utilizing
Human Resources. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1977.
_____ and D.E.Johnson . Management of Organizational Behavior : Leading Human
Resources. 8th ed. New Jersey : Prentice –Hall, Inc,1977.

- Hodge, B.J. and William P. Anthony. Organization Theory. Boston : Allyn and Bacon, 1979.
- Hodgetts, Richard M. and Altman Steven. Organizational Behavior. Philadelphia : W.B. Saunders, 1979.
- House, R.J. Management : Development Design Implementation and Evaluation. Ann Arbor : Bureau of Industrial Relations, University of Michigan, 1967.
- Holt, A. and T. Hind . The New School Governer : Realizing the Authority in the Head and Governing Body. London : Biddles Ltd. Guildford and King's Lynn, 1994.
- House, R.J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." Administrative Science Quarterly ,16(1971):321-338.
- Howell, J.P. and D.L. Costley . Understanding Behaviors for Effective Leadership. New Jersey: Prentice-hall, Inc, 1971.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel . Educational Administration : Theory, Research, and Practice. New York : Random House, 1987.
- _____. Education Administration. 6th ed. New York : McGraw-Hills Companies, Inc, 2001.
- Hughes. L.W. The Principal as Leader. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1999.
- Javis, Osear T. Organizing Supervising and Administering the Elementary School. New York : Parker 1968.
- Jonathan A. Matheny. "Organizational therapy : Relating a psychotherapeutic model of planned change to planned organizational change." Drexel University, 2004.
- Judith Ann Chapman. A Framework for Transformational Change in Organizations [Online], accessed 11 June 2002.
- Katz. Daniel. and Robert L. Khan . The Social Psychology of Organization. New York : John Wiley & Sons 1966.
- Kimbrough, Ralph B. Education Administration. 3rd ed. New York: McMillan, 1988.
- Kimbrough W.A. and F.C. Nunery . Educational Administration. New Jersey : Prentice-Hall, 1998.
- Klein, Donald. Some Note on the Dynamics of Resistance to Change : The Defender Role. In Bennis, Warren G., et al. (Eds). The Planning of Change. 3rd ed. New York : Holt Rinehart and Winston, 1976.

- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 3rd ed. New York : Harper & Row,1975.
- Kotter, John P. and Dan S. Cohen. The Heart of Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School,2002.
- Krech, Davis., Richard S.Crutchfield and Egerton L.Ballachey. Individual in Society. New York : McGraw – Hill,1962.
- Koontz, H., et all. Essentials of Management.5th ed. New York : McGraw-Hill Book Company,1988.
- Lagana, J.E. “Management Change and School Improvement Effectively.” NASSP Bulletin.73,518(1989):52-59.
- Lawrence, Paul R. “How to Deal With Resistance Change.” Harvard Business Review. (May-June1954):22-27.
- Leavitt, Harold J. Applied Organizational Change in Industry : Structural, Technological and Humanistic Approaches. In Cooper, W.W., & Leavitt, Harold J., & Shellyll , M.W. (Eds).New Perspective in Organization Research. New York: Wiley & Sons1964.
- Lippitt, G.L. Organization Renewal : Achieving Viability in a Changing Word. Englewood Cliffs :Prentice-Hall,1969.
- Louise Lovelady, Evaluation of Planned Organizational Change: Issves of Knowledge,Context and Politics [online] .Accessed 26 December 2008. Available from [www.http://aare.edu.au/02_pap_02.htm](http://aare.edu.au/02_pap_02.htm).
- Louis, K.S. Organizational Change, In Encyclopedia of Educational Research. 6th ed.M.C. Alkin (Ed). New York : McMillan,1992.
- Luthans,Fred.Organization Behavior. 5th ed . Singapore : Development McGraw-Hill International Editions,1989.
- Lovett, J.M. “A Comparison of the Leadership Teams in Two Urban Elementary Schools.” Ph.D. Dissertation, Graduate School, Fordham University,2001.
- Luenberg, F.C. and A.C.Ornstein . Educational Administration : Concepts and Practice.3rd edition. Belmont : Wadsworth,2001.
- Martin Y. Zame and Warren C.Hope. Trinetia Respress. Educational reform in Ghana: The

- Leadership Challenge [Online]. Accessed 22 August. 2008.
- Massie, J.L. and J. Douglas. Management : A Contemporary Introduction. 3rd ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1981.
- McFarland, Dalton E. Management : Foundation and Practices. 5th ed. New York: McMillan, 1979.
- McFarland, Dalton E. Management Principles and Practices. New York: McMillan, 1974.
- McMillan, J.H. and S. Schumacher. Research in Education. 5th ed. New York : Addison Wesley Longman, Inc, 2001.
- Megan Ischane-Moran and Christopher R. Garcis Principals sense of efficacy : Assessing Promising Construct [Online]. Accessed 19 May, 2004.
- Mitchell, Terence R. People in Organization Understanding Their Behavior. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.
- Mitchell, Terence R. People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior: 2nd ed. Tokyo: McGraw –Hill International Book, 1983.
- Miller, Richard I. Some Observations and Suggestions. In Miller, Richard I. (Ed). Perspectives on Education Change. New York : Appleton, 1965.
- Moore, Wilbert E. Social Change. New Delhi :Prentice-Hall of India, 1965.
- Moorhead, Gregory. and Ricky W. Griffin . Organizational Behavior : Managing People and Organizations. Boston : Houghton Mifflin, 1995.
- Muhr, T. ATLAS/ti Visual Qualitative Data Analysis Management Model Building Release 4.1. : Short User's Manual. Berlin : Scientific Software Development, 1997.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale . Organizational Behavior. Oriando, Florida: The Dryden, 1990.
- Northouse, P.G. Leadership : Theory AND Practice. California : SAGE Publications Ltd, 1997.
- Oliva, P.F. Developing the Curriculum. 5th ed. New York : Longman, 2001.
- O'Toole, J. Vanguard Management. New York : Doubleday, 1985.
- Ownes, R.G. Organizational Behavior in Education I Instructional Leadership and School Reform. 7th ed. Boston : Allyn & Bacon, 2001.
- Parkay, F.W. and G.E. Hall. Becoming a Principal : the Challengers of Beginning leadership. Massachusetts : Allyn & Bacon, 1992.

- _____ and B.H. Stanford. Becoming a Teacher. 6th ed. Boston : Person Education, Inc,2004.
- Parker, G.M. Team Players and Teamwork : The New Competitive Business Strategy. California : Jossey-Bass1990.
- Paul Harwood. "Review of NESLI : an agent for change or changing the agent?, by Paul Harwood." The Electronic Library 96(18 June 2000): 121-126.
- Plant, Roger. Managing Change and Making It Stick. London : William, Collin Sons,1978.
- Rasbery, Lemoine. Effective Managerial Communication. Boston : Kent,1986.
- Raymond Caldweel. Change Leader and Change Managers : Different or Complementary [Online].Accessed 16 July,2003.
- Reitz, Joseph H. Behavior in Organizations. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin,1981.
- Reynold, L.J. Successful Site- Based Management : A Practical Guide (revised ed.). California : Corwin Press Inc,1997.
- Robbins, Stephen P. Essentials of Organization Behavior. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall,1994.
- Rogers, Ralf E.and McIntive. Robert. Organization and Management Theory. New York: John Wiley & Sons,1983.
- Sashkin, Marshall and William G.Morris. Organizational Behavior : Concept and Experiences. Reston :Reston,1984.
- Saylor, J.G. and M.A.William. Planning Curriculum for Schools. New York : Holt, Rinehart and Winston,1974.
- Schein,Edgar H. and Warren G.Bennis.Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory. New York : John Wiley & Sons,1965.
- Schermershorn, John R., James G Jr.Hunt and Richard N. Osborn. Organizational Behavior. (6th ed). New York : John Willy & Sons,1997.
- Schermerhorn,Jr. Management. New york: John Wiley & Sons,Ince,2002.
- Senge, P.M. The Fifth Discipline : the Art and Practice of Learning Organization. New York : Doubleday,1990.
- Sergiovani , Thomas J.et al. Education Governmance and Administration. Englewood Cliffs. New

- Jersey:Prentice-Hall,1980.
- Sergiovanni, T.J. The Principalship : A Reflective Practice Perspective.4th ed. Boston : Allyn & Bacon,2001.
- _____. Burlingame, M., F.S.Coombs and P.W.Thurton. Educational Governance and Administration.4th ed. Boston : Allyn & Bacon,1999.
- Short, Larry E. Planned Organizational Change. In Knudson, Harry R. & Fleener, Patrick C. (Eds). Organizational Behavior : A Management Approach. Cambridge: Winthrop,1978.
- Shriberg, A., Lyoyd, C., D.L.Shriberg and M.L. Williamson. Practicing Leadership : Principals and Applications. New York : J. Wiley and Sons, Inc,1997.
- Smith, E.S. “ Understanding Leadership and Teamwork in a High- Performance School Leadership Team.”Ph.D. Dissertation. Department of Educational Policy Studies, Georgia StateUniversity,2001.
- Steers, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica : Goodyear,1997.
- Stewart, Jim. Managing Change Through Training and Development. 2nd ed.London : Kogan Page,1996.
- Stoner, J.A.F., and R.E. Freeman. Management. 5th edition. New Jersey : Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1992.
- Strauss, A.L. and J.M. Corbin. Basics of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 2nd ed. California : SAGE Publications, Inc,1998.
- Szilagyi, Andrew D.Jr.and Marc I.Jr.Wallace. Organizational Behavior and Performance. 2nd ed. Santa Monica: Goodyear,1980.
- Terry, George R. Principle of Management. 7th ed. Homewood : Richard D.Irwin,1977.
- Ubben, Gerald.and Larry W. Huges. The Principalship Creative Leadership for Effective Schools. Boston: Allyn and Bacon,1992.
- Varney, G.H. An Organization Development Approach to Management Development. New York : Addison-Wesley1976.

Watson, G. Resistance to Change, In Bennis ,Warren et al.(Eds). The Planning of Change. 3rd ed. New York : Holt Rinehart and Winston,1976.

Warren Bennis. "An Invented Life: Reflections on leadership and change.Addision-wesley, Reading."1993.

Weidner, Edward W. The Element of Development Administration. In Weidner Edward W. (Ed).Development Administration in Asia. Kingsport : Kingsport,1970.

Woodcock, M. and D. Francis. Teambuilding Strategy. 2nd ed. England : Gower House1994.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1110

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๑๑ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียน นายขวัญชัย โปธิศรีทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร หัสนักศึกษา 49252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนินธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้
นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

ตอนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง : โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว.....

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ. เวลา.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 : ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดค่าแปร

คำชี้แจง : โปรดตอบคำถามอย่างละเอียด

เกริ่นนำ :

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสังคม สภาพแวดล้อมในสังคมโลกาภิวัตน์ โดยภาพรวมงานบริหารการศึกษามี 4 งานหลัก คือ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งมีความรู้และความเข้าใจ แนวคิดและหลักการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเป็นอย่างดี ท่านคิดว่าสามารถนำแนวคิดและหลักการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ (สัมภามณ์)

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครปฐม
2. นายจิรพร สมบูรณ์วงศ์	ผู้อำนวยการราชินีบูรณะ
3. นายสมบูรณ์ ศิริชนะ	ผู้อำนวยการสิรินธรราชวิทยาลัย
4. นายชาญศิลป์ วาสนา	ผู้อำนวยการวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย
5. นายชัยรัตน์ เสดิมรอด	ผู้อำนวยการพระปฐมเจดีย์
6. นายสาริต นະวาระ	ผู้อำนวยการวัดพระปฐมเจดีย์
7. นางทิพวรรณ ยิ้มสวัสดิ์	ผู้อำนวยการศรีวิชัยวิทยา
8. นายธรรมศักดิ์ กำมะณี	ผู้อำนวยการวัดหนองเสือ
9. นายชที แต่รุ่งเรือง	ผู้อำนวยการวัดเกาะวังไทร
10. นางสุนทรี เล้าอรุณ	ผู้อำนวยการวัดสามง่าม
11. นายขวัญชัย โพธิ์ศรี	ผู้อำนวยการวัดทัพหลวง
12. นายมนัส ชัยยะ	ผู้อำนวยการโพรงมะเดื่อวิทยา
13. นายสุรพล ชั่งดวงจิต	ผู้อำนวยการวัดไม้ล้อม

ภาคผนวก ข
หนังสือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 0520.203.2/8๐๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นงลักษณ์ เรือนทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร รหัสนักศึกษา 49252901 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำคุณวุฒิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ | อินทร์รักษ์ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ช่วงโชติ | พันธุ์เวช |
| 3. ดร.ประคอง | รัศมีแก้ว |
| 4. ดร.ชตุรงค์ | อินทร์รุ่ง |
| 5. ดร.ศิริพร | ตันติมาศ |

ภาคผนวก ก
รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ



ที่ ศษ 0520.203.2 / ๑๐๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดโพธิ์รัตนาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร รหัสนักศึกษา 49252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อน นำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รัตน์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนวัดลำพะยอม
2. โรงเรียนวัดศาล
3. โรงเรียนวัดรัตนราษฎร์บำรุง
4. โรงเรียนอนุบาลบ้านโป่ง (วัดปลักแรด)
5. โรงเรียนวัดหุบกระทิง
6. โรงเรียนวัดแหลมทอง
7. โรงเรียนวัดหนองกลางค่าน (บ้านโป่ง)
8. โรงเรียนวัดบ้านกุ่ม
9. โรงเรียนวัดโพธิ์รัตนาราม
10. โรงเรียนวัดจันทาราม

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/14๑



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดทองไทร

ด้วย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือครูวิชาการ ครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต พร้อมทั้งแจ้งบุคลากรของท่านทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

O/M/ ๑๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียน สพท. นธ. เขต 1

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
1	อนุบาลนครปฐม	28	บ้านหนองหิน	55	วัดห้วยผักชี
2	บ้านคันลำโรง	29	วัดคอนเสาเกียด	56	วัดศาลาดึกสภิทธิชัยวิศาล
3	วัดสามควายเผือก	30	วัดเกาะวังไทร	57	บ้านบัวแดง
4	บ้านทุ่งน้อย	31	วัดสระกะเทียม	58	วัดประชาราษฎร์บำรุง
5	บ้านลำท่าโท	32	วัดลาดหญ้าแพรก	59	บ้านหนองโสน
6	วัดคอนยายหอม	33	วัดใหม่คอนทราย	60	วัดสามง่าม
7	วัดคอนขนาก	34	วัดหนองเสือ	61	บ้านคอนกลาง
8	วัดธรรมศาลา	35	วัดรางปลาหมอ	62	บ้านแหลมกะเจา
9	วัดตาก้อง	36	บ้านหนองขาม	63	บ้านสามแก้ว
10	วัดพะเนียงแตก	37	บ้านบ่อน้ำพุ	64	วัดห้วยพระ
11	บ้านมาบแค	38	บ้านห้วยคั่น	65	วัดลำเหย
12	วัดพระประโทณเจติย์	39	อนุบาลกำแพงแสน	66	บ้านใหม่
13	บ้านรางมะเดื่อ	40	อินทรีศักดิ์ศึกษาลัย	67	บ้านปากห้วย
14	ราชินีบูรณะ	41	วัดทุ่งกระพังโหม	68	ละเอียคอุปถัมภ์
15	วัดพระปฐมเจติย์	42	วัดลาดหญ้าไทร	69	วัดสระสี่เหลี่ยม
16	วัดไผ่ล้อม	43	บ้านอ้อกระติง	70	วัดทุ่งผักกูด
17	บ้านลำพญา	44	บ้านห้วยขวาง	71	พระปฐมวิทยาลัย
18	บ้านบ่อพลับ	45	วัดบ่อน้ำจืด	72	พระปฐมวิทยาลัย 2
19	วัดทุ่งรี	46	วัดสระพัง	73	ศรีวิชัยวิทยา
20	บ้านหนองปากโลง	47	วัดวังน้ำเขียว	74	สระกะเทียมวิทยาคม
21	บ้านทุ่งหัวพรหม	48	บ้านคลองตัน	75	ทองทองวิทยา
22	วัดศรีวิสารวาจา	49	บ้านรางฮีเม็ย	76	วัดหัวเอน
23	วัดวังตะกู	50	วัดปลักไม้ลาย	77	วัดบุปรัก
24	บ้านนาสร้าง	51	วัดหนองโพธิ์	78	บ้านหนองงูเหลือม
25	วัดบ้านยาง	52	บ้านหลักเมคร	79	วัดทัพหลวง
26	บ้านคลองยาง	53	วัดนิคมธรรมวราราม	80	บ้านหนองกระโคน
27	วัดโพรงมะเดื่อ	54	บ้านหนองไม้งาม	81	วัดหนองคินมดง

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน		
82	วัดวังเย็น	90	วัดราษฎร์วาราม		
83	บ้านไร่น้ำสำโรง	91	บ้านสามัคคี		
84	วัดหนองศาลา				
85	บ้านหนองกร่าง				
86	วัดหนองกระทุ่ม				
87	วัดหนองเขมร				
88	วัดทะเลบก				
89	วัดห้วยม่วง				

รายชื่อโรงเรียน สภท. นธ. เขต 2

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
1	วัดห้วยพลู	18	วัดราษฎร์สามัคคี	35	วัดจินตาราม
2	บ้านห้วยพลู	19	วัดบ้านลาดหลวง	36	หลวงพ่อชุ่มอุบลรัตน์
3	วัดบางพระ	20	บ้านไม้หลวง	37	บ้านตากแดด
4	บ้านคลองบางกระเจ็ด	21	วัดศิลามูล	38	วัดราษฎร์ศรัทธาราม
5	วัดลานตากฟ้า	22	บ้านหนองมะม่วง	39	บ้านฉาง
6	วัดกลาง	23	วัดลำพญา	40	วัดคอนหาวย
7	วัดพุทธธรรมรังษี	24	วัดเวฬุาราม	41	บ้านหมอเกร็ด
8	วัดกกตาล	25	วัดบางภาษี	42	วัดหอมเกร็ด
9	วัดกลางคูเวียง	26	วัดนราภิรมย์	43	บ้านบางม่วง
10	วัดสัมปทวน	27	วัดพระมอพิสัย	44	วัดบางช้างเหนือ
11	วัดศรีชะทอง	28	วัดบางปลา	45	วัดอ้อมใหญ่
12	วัดเสถียรรัตนาราม	29	วัดเกาะแรด	46	วัดท่าข้าม
13	วัดกลางบางแก้ว	30	บ้านหนองปรัง	47	วัดเชษานุสรณ์
14	วัดสว่างอารมณ์	31	วัดสุขวัฒนาราม	48	วัดไร่จิง
15	วัดท่าค้ำหนัก	32	ไทยรัฐวิทยา 4	49	วัดท่าพูด
16	วัดไทร	33	วัดรางเก่าหยาด	50	วัดไร่จิงวิทยา
17	วัดละมุด	34	ตลาดรางกระทุ่ม	51	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัยฯ

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน
52	บ้านลานแหลม	70	บ้านคลองพระมอพิสัย	88	บ้านคลองมหาสวัสดิ์
53	วัดใหม่ศุคนาราม	71	วัดบึงลาดสวย	89	บุญศรีสวัสดิ์
54	บ้านห้วยกรด	72	วัดไผ่จรเข้	90	วัดมะเกลือ
55	วัดห้องไทร	73	วัดบอนใหญ่		
56	วัดศรีมหาโพธิ์	74	ตลาดเจริญสุข		
57	ปรกแก้ววิทยา	75	วัดนิลเพชร		
58	พลอยจาศูรจินดา	76	วัดบัวปากท่า		
59	ภัทรญาณวิทยา	77	วัดไม้สามคำถึง		
60	แหลมบัววิทยา	78	วัดลานคา		
61	โสตศึกษานครปฐม	79	บ้านไม้ล้อม		
62	บ้านบางเลน	80	วัดคอนขอ		
63	บ้านไม้คอกวัว	81	บางเลนวิทยา		
64	บ้านประดู่พระพิมล	82	บางหลวงวิทยา		
65	วัดบางไผ่นารถ	83	บัวปากท่าวิทยา		
66	วัดผาสุกราม	84	สถาพรวิทยา		
67	วัดเกษมสุริยิมนาจ	85	วัดปริคาราม		
68	วัดบางหลวง	86	บ้านพาคหมอน		
69	วัดบางน้อยใน	87	วัดวังน้ำขาว		

ภาคผนวก จ
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนและครู

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงแบบมี แผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อทราบผลการตรวจสอบรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ฉบับนี้ จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นและจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอ ความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพที่เป็นจริง

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและคำถามปลายเปิด (opened end) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามโดย ความคิดเห็นและทัศนะต่าง ๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพิจารณา รูปแบบ การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโอกาสต่อไป

นางสาวจุฑารัตน์ นีรันคร

นักศึกษาปริญญาเอก

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความบอกถึงสถานภาพปัจจุบันของท่าน

6. เพศ	<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
2. อายุ	<input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="radio"/> 31 – 40 ปี <input type="radio"/> 41 – 50 ปี <input type="radio"/> 51 ปี ขึ้นไป	
3. วุฒิการศึกษา	<input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก <input type="radio"/> อื่นๆ (โปรดระบุ.....)	
4. ตำแหน่งปัจจุบัน	<input type="radio"/> ผู้อำนวยการ โรงเรียน <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือครูวิชาการ	
	<input type="radio"/> ครู	
7. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน	<input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6 – 10 ปี <input type="radio"/> 11 – 15 ปี <input type="radio"/> 15 ปี ขึ้นไป	

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง แบบสอบถาม ตอนที่ 2 นี้ เป็นคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของท่านในแต่ละข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงที่สุด ตามทัศนคติของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้ คือ

ระดับ 1 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก
ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด
ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน.....ตามระดับความคิดเห็นในแต่ละพฤติกรรม ของ
หน่วยงานของท่าน ตามความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการ บริหารงาน โรงเรียน						
2	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำแบบอิตาเลียนโดย						
3	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารงาน โรงเรียนอย่างเป็นธรรม มี ความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน ให้สิทธิอย่างเสมอ ภาคกัน เท่าเทียมกัน						
4	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถ ในการบริหารงาน โรงเรียนเป็นอย่างมากเป็นที่เชื่อถือของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง						
5	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุก ครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการ แนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการ สอนของ โรงเรียนมากขึ้น						
6	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากร อย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงาน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ						
7	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาปัญหาของครูและบุคลากร						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
8	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการ สูง และแสวงหาความรู้วิทยาใหม่ๆ ในการบริหารงานวิชาการ เสมอ						
9	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงการ บริหารงานโรงเรียนแบบใหม่ ที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาไป ในทางที่ดีขึ้น						
10	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหาร โรงเรียนแบบมีแบบแผน มี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่าง รวดเร็ว						
11	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเปิด โอกาสให้องค์กรภายนอกเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา						
12	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการ โรงเรียนที่โปร่งใส ชอบธรรมและสามารถตรวจสอบได้						
13	ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความเสมอภาคกับครูและบุคลากรทุก คน มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีเป็นกันเอง ไม่ถือตัว						
14	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบริหารจัดการงานของโรงเรียน โดย มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ คำนึงถึงความต้องการและความ เหมาะสมของผู้เรียนก่อนเสมอ						
15	ผู้อำนวยการ โรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ใน โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนการ สอน และผู้เรียน						
16	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหาร โรงเรียนแบบเครือข่าย มี การแลกเปลี่ยนความรู้เรื่อง วิทยาการบริหารงาน โรงเรียนกับ โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ						
17	ผู้อำนวยการ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการ สอนของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกๆ ด้าน						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
18	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักจะเรียกประชุมเมื่อเกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไข โดยรวบรวมความคิดเห็นของครูและบุคลากร แล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น						
19	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการจูงใจ ให้รางวัลกับครูและบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน						
20	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสอนงาน สาธิตการทำงาน เพื่อให้เข้าใจการบริหารงานตรงกัน มีความถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาด						
21	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวิฤภาวะทางอารมณ์สูง มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ในการทำงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา						
22	ผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพของงานและสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน						
23	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ						
24	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน มองการณ์ไกล และสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม						
25	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการมอบอำนาจที่เหมาะสมให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วในการดำเนินงาน						
26	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวเพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียน						
27	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ						
28	ผู้อำนวยการ โรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างสบายใจ และตัดสินใจไม่ผิดพลาด						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
29	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะด้านจิตใจสูง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบอยู่ ณ ขณะนั้น						
30	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษาสภาพของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานโรงเรียน เพื่อให้บริหารจัดการ ได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและนักเรียนให้มากที่สุด						
31	ผู้อำนวยการ โรงเรียนยอมรับข้อเสนอแนะใหม่ๆ จากครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
32	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน						
33	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารจัดการแบบองค์รวมเพื่อให้งานทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด						
34	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการคิดค้นทางเลือกใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาของโรงเรียน และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดนำมาแก้ปัญหาหรือพัฒนาการบริหารงานโรงเรียน						
35	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการนำแนวทางหรือแนวคิด ทฤษฎีใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหาในการจัดการศึกษาและการบริหารงานโรงเรียน						
36	ผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเปลี่ยนแปลงการวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น สะดวกขึ้น และผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น						
37	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนำวิธีการแบบใหม่ แนวคิดใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการงานโรงเรียน และจัดฝึกอบรมให้กับครู รวมถึงบุคลากรทางการศึกษา						
38	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการค้นหาเหตุและผลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในทางที่ดีที่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จ						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
39	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ไข ปัญหาต่างๆ ของครู บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ได้อย่างดี						
40	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบริหาร จัดการ โดยเฉพาะงานบริหาร โรงเรียนดีเยี่ยม						
41	ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นที่รักของครู บุคลากร นักเรียนและ ผู้ปกครอง						
42	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการพัฒนาสมรรถภาพการบริหารงาน ของ โรงเรียนอยู่เสมอ มักติดตามข่าวสาร วิทยาการใหม่ๆ แล้ว นำมาปรึกษาหารือกับครูและบุคลากร เพื่อปรับ ใช้กับการ บริหารงาน โรงเรียน						
43	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีในปัจจุบัน ไม่มีที่สิ้นสุดและสามารถนำมาปรับ ใช้ กับการบริหารงาน โรงเรียน ได้						
44	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประเมินผลการบริหารงาน ทุกครั้งที่น่าแนวทางใหม่ๆ มาใช้ เพื่อตัดสินใจว่าเป็นแนวทาง ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับ โรงเรียนที่สุดหรือไม่						
45	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนเป็น สำคัญในการเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งมาเปลี่ยนแปลง การบริหารงาน โรงเรียน						
46	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมักเข้าร่วมในการจัดฝึกอบรมของ องค์กรหรือหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ ได้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน โรงเรียน						
47	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการ บริหารงานอย่างมีขั้นตอน และดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้						
48	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง แบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการ ทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการผิดพลาด						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
49	ผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่า การวางแผนก่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความเหมาะสมกับผู้เรียนเป็นสำคัญ						
50	ผู้อำนวยการ โรงเรียนจัดให้มีการประชุมชี้แจงการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบมีแบบแผนให้กับผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมได้รับทราบ ได้เข้าใจตรงกันและร่วมกันวางแผนการเปลี่ยนแปลงไปด้วย						
51	ผู้อำนวยการ โรงเรียนยินดีนำข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายมาปรับปรุงการบริหารงานตามความเหมาะสม เพื่อความพอใจของทุกฝ่ายและการเปลี่ยนแปลงการบริหารในทางที่ดีขึ้น						
52	โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน						
53	โรงเรียนมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของโรงเรียน มองเห็นความสำคัญ ไม่นิ่งนอนใจและเร่งรัดพัฒนาโดยด่วน						
54	โรงเรียนมีการกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ						
55	โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพ						
56	โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด						
57	โรงเรียนมีความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กรในการจัดการศึกษาแบบมีแผน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง						
58	โรงเรียนมีแผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรองหากแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ประสิทธิภาพ						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
59	โรงเรียนได้นำแผนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการประเมินผลและสรุปผล						
60	โรงเรียนมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการบริหารงาน โรงเรียนแบบใหม่						
61	โรงเรียนมีการนำผลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับปรุงใช้ในการจัดการศึกษาในอนาคต						
62	โรงเรียนมีการแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และมีการเตรียมขั้นตอนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วย						
63	โรงเรียนมีการเลือกหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานของโรงเรียน						
64	โรงเรียนมีการสร้างความเสถียรภาพขององค์กร โดยทุกฝ่ายให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน เพื่อการพัฒนาก้าวหน้าไปในทางที่ดี						
65	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างมาก โดยต้องทำอย่างละเอียดอ่อนและระมัดระวัง ไม่ให้เกิดผลกระทบมากเกินไปแก่ผู้เรียน						
66	โรงเรียนมีโครงการและกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น						
67	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ความสมบูรณ์ของโครงการและกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง						
68	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารงานของโรงเรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนในทิศทางที่ดี						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
69	โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา						
70	โรงเรียนมีการเลือกกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีส่วนร่วม						
71	โรงเรียนมีการส่งเสริมการพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง						
72	โรงเรียนมีการประเมินผลการจัดการศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนำผลการประเมินมาสรุปผลการทดลองการใช้วิธีการบริหารงานแบบใหม่						
73	โรงเรียนมีการนำผลการจัดการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง และทำการวิเคราะห์อย่างละเอียดอีกครั้งก่อนทำการเปลี่ยนแปลงจริง						
74	โรงเรียนมีการยอมรับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในองค์กรร่วมกัน เข้าใจตรงกัน มองเห็นความสำคัญเหมือนกัน และไม่ขัดแย้งกัน						
75	โรงเรียนมีการศึกษาสภาพผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีแผนที่รัดกุมและละเอียดรอบคอบ						
76	โรงเรียนไม่มีความกดดันจากผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในการบริหารจัดการทางการศึกษา ทำให้การทำงานราบรื่นและสะดวกขึ้น						
77	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา						
78	โรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา						
79	โรงเรียนมีการกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า						
80	โรงเรียนมีการกำหนดกลวิธีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
81	โรงเรียนมีการจัดสัมมนา อบรม ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน						
82	โรงเรียนมีการทดลองโครงการใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้จริง						
83	โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างชัดเจน						
84	โรงเรียนมีการประเมินผลการทดลอง โครงการใหม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาก่อนนำไปใช้ในสถานการณ์จริง						
85	โรงเรียนมีการปรับปรุงและนำผลการประเมิน โครงการใหม่ไปใช้ในสถานการณ์จริง						
86	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการปฏิบัติตามผลการประเมินที่ปรับปรุงและพัฒนาไปใช้						
87	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานทางการศึกษา						
88	ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						
89	โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ						
90	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา						
91	ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความรู้ความเข้าใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา						
92	โรงเรียนตระหนักถึงปัญหาของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของสถานศึกษา						
93	โรงเรียนมีการวิเคราะห์เป้าประสงค์ของโครงการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง						
94	โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศและกำหนดเวลาในการ						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
	เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา						
95	โรงเรียนมีการประเมินผลความสัมพันธาระหว่างเป้าประสงค์ที่กำหนดกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง						
96	โรงเรียนมีการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ การจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาแบบมีแผน						
97	ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่น เป็นนักคิดสิ่งใหม่ๆและทำสิ่งใหม่ๆมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา						
98	โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ						
99	โรงเรียนมีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมีแผนและมีประสิทธิภาพ						
100	โรงเรียนมีการหลอมรวมพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาแบบเก่าและแบบใหม่เข้าด้วยกันเพื่อคุณภาพของนักเรียน						
101	ครูและบุคลากรทางการศึกษานำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน						
102	โรงเรียนได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้การจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน						
103	การเปลี่ยนแปลงทางระบบการเมืองบ่อยๆ ส่งผลให้การจัดการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปแบบมีแผน						
104	การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป						
105	โรงเรียนมีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนไว้ล่วงหน้า						
106	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน						
107	โรงเรียนมีแผนรองรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน						
108	โรงเรียนแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา						

ลำดับ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
109	โรงเรียนมีการเรียบลำดับความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ก่อนนำไปปฏิบัติในองค์กร						
110	โรงเรียนมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่าง สม่ำเสมอ						
111	โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์อยู่เสมอ						
112	โรงเรียนมีการนำผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในปี ต่อไป						
113	โรงเรียนมีการปฏิบัติงานตาม โครงการที่กำหนดไว้						
114	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในแผนการ เปลี่ยนแปลง						
115	โรงเรียนจัดประชุมเพื่อปรึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงการ บริหารกับหน่วยงานหรือองค์กรการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้ได้ แนวคิดใหม่ๆ จากองค์กรอื่นประกอบการตัดสินใจ						
116	โรงเรียนนำผลการประเมินแนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ ที่ทดลองใช้มาประกอบการตัดสินใจ						
117	โรงเรียนเปิด โอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการ เปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียน						
118	โรงเรียนมีการสำรวจความพึงพอใจของครู บุคลากรและ นักเรียนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน โรงเรียน						
119	โรงเรียนวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาใน ภายหลัง						
120	โรงเรียนเลือกแนวทางการบริหารงานแบบใหม่ได้เหมาะสม กับสภาพโรงเรียน นักเรียน ครูและบุคลากร ได้ดีเยี่ยม						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศษ 0520.203.2/0๖๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๗ มกราคม 2553

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันรูปแบบงานวิจัย

เรียน คร.ชินภัทร ภูมิรัตน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ร่างงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบยื่นยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑารัตน์ นิรันดร รหัสนักศึกษา 49252901 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำคุณนิตินิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อ
ประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อพิจารณารูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น.

คำชี้แจง

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางการวางแผน ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตรวจสอบ และ การใช้ประโยชน์ ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 องค์ประกอบ

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1.บทบาทของผู้บริหาร (Role of Administrator)								
2.การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Participation of Administrator)								
3.วางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Strategy of Administrator)								
4.การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation to Strategy)								
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่น ๆ (เพิ่มเติม)								
.....								
.....								
.....								

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่า องค์กรประกอบที่นำมาเป็นรูปแบบมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใด

.....

2. จากร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด สำหรับการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของประเทศไทย เพราะเหตุใด

.....

3. จากร่างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่า องค์กรประกอบใดบ้างที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน (ตอบได้มากกว่า 1 องค์กรประกอบ)

.....

4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

(.....)

ผู้ให้ข้อมูล

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเป็นยันข้อมูล

1. **ดร.จินภัทร ภูมิรัตน**
2. **ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์**
3. **ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก**
4. **ดร.ช่วง โชติ พันธุเวช**
5. **ดร.สมาน อัสวภูมิ**
6. **ดร.ประกอบ คุณารักษ์**
7. **ดร.พรณี สุวัตถิ**

ภาคผนวก ข
คำความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	457.2667	2051.0299	.5804	.9719
X2	457.5667	2054.7368	.5605	.9720
X3	457.0333	2050.9989	.5354	.9720
X4	456.8667	2054.9471	.4521	.9721
X5	457.3000	2064.0103	.4033	.9721
X6	457.1667	2048.8333	.5749	.9719
X7	457.2667	2051.9954	.4553	.9721
X8	457.2000	2059.2690	.4740	.9720
X9	457.1333	2057.1540	.4170	.9721
X10	457.5000	2050.3276	.5892	.9719
X11	457.1667	2049.5920	.5333	.9720
X12	456.9667	2048.0333	.5487	.9719
X13	457.3667	2048.2402	.5638	.9719
X14	457.4667	2044.0506	.6456	.9718
X15	457.2000	2044.0966	.5439	.9719
X16	457.2000	2049.3379	.5018	.9720
X17	457.3000	2048.2862	.6123	.9719
X18	457.1667	2050.9713	.5442	.9720
X19	457.1000	2048.9207	.5108	.9720
X20	457.2000	2046.3034	.5677	.9719
X21	457.3333	2061.7471	.4042	.9721
X22	457.4667	2048.2575	.5849	.9719

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
X23	457.1333	2051.4299	.5190	.9720
X24	457.2000	2043.7517	.6351	.9718
X25	457.2000	2063.9586	.3731	.9722
X26	457.2667	2052.8230	.4907	.9720
X27	457.1667	2044.3506	.5491	.9719
X28	457.2667	2054.6851	.4653	.9721
X29	457.1667	2052.1437	.4739	.9720
X30	457.3667	2045.9644	.6312	.9719
X31	457.3000	2049.4586	.5593	.9719
X32	457.4667	2063.2230	.3699	.9722
X33	457.0667	2055.3747	.4883	.9720
X34	457.4667	2049.3609	.7070	.9718
X35	457.3667	2057.5506	.4609	.9721
X36	457.2000	2054.8552	.4316	.9721
X37	457.1333	2061.5678	.4292	.9721
X38	457.2667	2048.7540	.5777	.9719
X39	457.1333	2061.7747	.3758	.9722
X40	457.4333	2057.0126	.4917	.9720
X41	457.3333	2067.7471	.3156	.9722
X42	457.1667	2048.3506	.5502	.9719
X43	457.3000	2039.3897	.6335	.9718
X44	457.2333	2073.2885	.2302	.9723

X45	457.2333	2056.7368	.5418	.9720
-----	----------	-----------	-------	-------

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
X46	457.3333	2064.5057	.3891	.9721
X47	457.3000	2057.5966	.4440	.9721
X48	457.2333	2044.5299	.5551	.9719
X49	457.2667	2048.9609	.5748	.9719
X50	457.1333	2062.6713	.3635	.9722
X51	457.0000	2067.4483	.2801	.9723
X52	457.4667	2060.3264	.4384	.9721
X53	457.0667	2042.4092	.6397	.9718
X54	457.1667	2073.1092	.2434	.9723
X55	457.1667	2057.2471	.3893	.9722
X56	457.2000	2059.8207	.4653	.9721
X57	457.3000	2053.7345	.4987	.9720
X58	457.3667	2047.8954	.6027	.9719
X59	456.9667	2051.6885	.4995	.9720
X60	457.3000	2062.6310	.3526	.9722
X61	457.4667	2059.4989	.5268	.9720
X62	457.2333	2064.7368	.3543	.9722
X63	457.3000	2047.5966	.5858	.9719
X64	457.2667	2058.2713	.4409	.9721
X65	457.2667	2048.3402	.6676	.9718
X66	457.1667	2061.2471	.4544	.9721
X67	457.1667	2068.3506	.2792	.9723

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
X68	457.1667	2050.2816	.5239	.9720
X69	457.2333	2048.3920	.5311	.9720
X70	457.1000	2040.7138	.6164	.9718
X71	457.0667	2065.2368	.3256	.9722
X72	457.1333	2050.1195	.5694	.9719
X73	456.9000	2060.5759	.4331	.9721
X74	457.2333	2069.4264	.2862	.9723
X75	457.1000	2052.9207	.4829	.9720
X76	457.3333	2051.4023	.4740	.9720
X77	457.2333	2074.7368	.2240	.9723
X78	457.1000	2061.7483	.3644	.9722
X79	457.2333	2065.7713	.3198	.9722
X80	457.0667	2069.0299	.2905	.9723
X81	457.0667	2044.6161	.5785	.9719
X82	457.0667	2056.7540	.4996	.9720
X83	457.0000	2059.7931	.4002	.9721
X84	457.3667	2057.6195	.4336	.9721
X85	456.7000	2054.0793	.5467	.9720
X86	457.1333	2057.7057	.5277	.9720
X87	457.2667	2066.3402	.3071	.9723
X88	456.9000	2048.9207	.5424	.9720
X89	457.2333	2062.4609	.3653	.9722

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
X90	457.1333	2059.2230	.4360	.9721
X91	457.2000	2058.0276	.4341	.9721
X92	457.3667	2047.0678	.5801	.9719
X93	457.2000	2057.7517	.4148	.9721
X94	456.8667	2048.7402	.5647	.9719
X95	457.0000	2048.8276	.5836	.9719
X96	457.2000	2062.4414	.3956	.9721
X97	457.1333	2062.6713	.3446	.9722
X98	457.1333	2063.5678	.3328	.9722
X99	457.2333	2061.1506	.4065	.9721
X100	457.3000	2063.8034	.3369	.9722
X101	457.1333	2067.4299	.2979	.9723
X102	457.1667	2063.6609	.3425	.9722
X103	457.1333	2050.4644	.5644	.9719
X104	457.1000	2072.1621	.2386	.9723
X105	457.0667	2066.6851	.3243	.9722
X106	457.0667	2052.3402	.5325	.9720
X107	457.2000	2047.2000	.5291	.9720
X108	457.0333	2055.7575	.4432	.9721
X109	457.1667	2051.5230	.5070	.9720
X110	457.0667	2052.4782	.4754	.9720
X111	456.8333	2048.4885	.5583	.9719

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X112	457.3000	2057.8724	.4680	.9721
X113	457.1333	2046.1195	.5625	.9719
X114	457.2333	2056.1161	.5125	.9720
X115	457.0333	2049.8264	.5520	.9719
X116	457.4000	2061.1448	.4318	.9721
X117	457.1333	2063.4299	.3530	.9722
X118	457.1333	2054.8782	.4712	.9720
X119	457.0000	2048.7586	.5241	.9720
X120	457.0000	2058.8276	.3924	.9722

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 120

Alpha = .9723

ภาคผนวก ฉ
การวิเคราะห์องค์ประกอบ

Component 1

	Component			
	1			
P7	.649			
P10	.617			
P1	.606			
P14	.605			
P21	.591			
P17	.587			
P9	.583			
P12	.582			
P15	.579			
P4	.579			
P22	.576			
P18	.574			
P8	.567			
P5	.565			
P29	.565			
P24	.560			
P19	.557			
P3	.542			
P11	.537			
P32	.523			
P27	.522			
P23	.520			
P20	.520			
P6	.512			
P36	.511			
P30	.510			

Component 2

	Component			
	1	2	3	4
P58		.619		
P48		.595		
P56		.593		
P39		.572		
P46		.542		
P54		.536		
P57		.524		
P60		.519		
P49		.514		
P61		.511		
P52		.508		
P69		.507		

Component 3

	Component			
	1	2	3	4
P100			.699	
P116			.664	
P117			.640	
P101			.572	
P119			.536	
P118			.535	
P63			.534	
P102			.529	
P86			.504	

Component 4

	Component			
	1	2	3	4
P89				.648
P90				.592
P88				.534
P108				.510
P95				.446

