

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก¹

A Change Management Model for Small-Size Basic Education

Institutions

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและทดสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จำนวน 370 โรงเรียน ได้มาด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับ จำนวน 7 โรงเรียน ได้มาแบบเจาะจง ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม จำนวน 14 คน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่ทดลองใช้รูปแบบจำนวน 1 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ เหตุผล วัตถุประสงค์ เงื่อนไข ข้อจำกัด แนวคิด หลักการ และข้อมูลที่น่ามาใช้ในการออกแบบรูปแบบ (2) กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนจัดการการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินการ ส่วนการกำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา การนำรูปแบบไปใช้ มีจำนวน 7 ขั้นตอน (3) ผลการทดสอบด้วยการทดลองใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในสถานการณ์จริง พบว่า การดำเนินการตามรูปแบบทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นระบบ นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสำเร็จของสถานศึกษา

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

Abstract

The objectives of this research were to develop and test a change management model for small-size basic education institutions. The instruments used to collect data included: a form for document analysis, a 5 Likert scale questionnaire, an open-end questionnaire for interview, and an evaluation form

* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2553

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์

to determine the effectiveness of the model. The results were analyzed by content analysis, frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation and t-test.

The findings showed that the change management model for small-size basic education institutions has three parts: (1) The introduction composed of proposal, objectives, definitions, and basic information for the design of the model; (2) The processes of change management composed of three phases: -- the preparation; -- the administration and management which included the processes of managing -- plan designing , planning, implementation , and an evaluation -- the reinforcing change, the determination of characteristics of directors. And applying model has seven steps (3) The results of the application of the model on real situation showed that the administration of schools was more effective. Students were to be continuously developed. The administrative work of schools was positively correlated with the school's achievement.

Keywords: Management, Change Management, Change Management in Small-size Basic Education Institutions

ความนำ

การจัดการศึกษาไทย มีความอ่อนด้อย ทั้งด้านการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษา (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549, หน้า 26) ที่ยังไม่สามารถ พัฒนาคอนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการ ดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ในรายงาน ประจำปี พ.ศ. 2549 ของสถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาการจัดการ - ไอเอ็มดี ระบุว่าปัจจุบันระบบการศึกษาของ ประเทศไทยโดยรวมอยู่ในลำดับที่ 48 จาก 61 ประเทศ ทั้งนี้การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการ พัฒนาคอนให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจ ลดปัญหาความยากจน ลดปัญหาด้านสุขภาพ และ ทุพโภชนาการและ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา บุคคลให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และ เสริมสร้างให้ประเทศมีขีดความสามารถในการ ร่วมมือและการแข่งขันกับนานาประเทศได้

(สิปนันท เกตุทัต, 2540, หน้า 43-44) การศึกษา เป็นการสร้างพลังอำนาจให้แก่บ้านเมือง (รุ่ง แก้วแดง, 2543, หน้า 1) ที่รัฐต้องให้ความสำคัญโดยต้องทุ่มเททั้งในด้านงบประมาณ การจัดการเรียนการสอน การจัดหาอุปกรณ์ สิ่ง สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารและการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน พบว่า ยังมี จุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น พบว่าคะแนนเฉลี่ย ของผลการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ คะแนนแบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้น พื้นฐาน (O-Net) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2549-2550 ต่ำ กว่าร้อยละ 50 อยู่ในเกณฑ์วิกฤต (สถาบัน นานาชาติเพื่อพัฒนาการจัดการ – ไอเอ็มดี, 2550, หน้า 15) ทั้งยังพบความแตกต่างในคุณภาพ การศึกษา คุณภาพการให้บริการการศึกษา ทั้งใน

ระดับสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษาที่ให้บริการในระดับเดียวกัน มีนักเรียนจำนวนไม่น้อยที่ขาดโอกาสในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ เนื่องจากการบริการที่ไม่ทั่วถึง และขาดคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน และมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กประสบปัญหาขาดแคลนทั้งงบประมาณ และบุคลากร จัดเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้นักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กขาดโอกาสในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียน ผลการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า โดยรวมสถานศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานร้อยละ 55 เกือบทั้งหมดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กของรัฐในชนบท และจากการนิเทศ ติดตามการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กตามรูปแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด พบว่า ในแง่ของการปฏิบัติในสถานศึกษายังประสบปัญหาอยู่มาก และไม่เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากสาเหตุหลายประการ สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1-2)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีจุดประสงค์พื้นฐานเพื่อเคลื่อนย้ายจากสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สถานะที่ต้องการในอนาคต เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่สถานภาพที่ต้องการในอนาคต ที่เริ่มต้นจากการทบทวนสถานภาพในปัจจุบัน และการระบุ หรือวาดภาพอนาคตที่ปรารถนา เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ 3 สถานะ (state) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (setting goals) และการให้คำจำกัดความสถานะในอนาคต (defining the future state) การประเมินสถานะในปัจจุบัน (assessing the present) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายเหล่านั้น และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (managing transition) จึงเป็นกระบวนการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมกับการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ให้สามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างมีคุณภาพภายใต้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างจำกัด และทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว หากมีการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก อาจได้แนวทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีประสิทธิผลมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาประเด็นดังนี้

1. พัฒนารูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

2. ทดสอบการใช้รูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย
แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
ประกอบด้วย (1) การศึกษาและกำหนดกรอบ
แนวคิดในการวิจัย (2) การศึกษาสภาพการบริหาร
ในปัจจุบัน และความต้องการที่เป็นไปได้ใน
อนาคต (3) การสร้างรูปแบบการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดย
การกำหนดส่วนประกอบของรูปแบบ เป็น 3 ส่วน
คือ ส่วนนำ ส่วนขั้นตอนและกระบวนการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง และส่วนการกำหนดคุณลักษณะ
ของผู้บริหารสถานศึกษาและแนวทางการนำ
รูปแบบไปใช้ การจัดทำรูปแบบฉบับร่าง
ประกอบด้วย การเตรียมการเปลี่ยนแปลง
การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเสริมแรง
การเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดคุณลักษณะของ
ผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดคุณลักษณะ ดังนี้
(1) ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (2) มีความรู้
ความสามารถ (3) มีคุณธรรม จริยธรรม (4) เป็น
ผู้นำทางวิชาการ (5) มีความมุ่งมั่นตั้งใจ (6) มี
ทักษะการสื่อสาร (7) เป็นผู้ประสานงานที่ดี
(8) มีความรับผิดชอบ และ (9) พร้อมรับการ
เปลี่ยนแปลง และกำหนดแนวทางการนำรูปแบบ
ไปใช้ และ (4) การตรวจสอบและการปรับปรุง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในเชิงวิชาการ

ตอนที่ 2 การทดสอบการใช้รูปแบบ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยจัดให้มีการทดลอง
และศึกษาผลการทดลอง ในสถานการณ์จริง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย
(1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จำนวน 370
โรงเรียนได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มหลายขั้นตอน และ
เจาะจง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่มีผลการ
ดำเนินงานเป็นที่ยอมรับอีก 7 โรงเรียน สำหรับ
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 กลุ่ม รวม 14 คน ได้มาแบบ
เจาะจง (2) ใช้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
จำนวน 1 โรงเรียน เพื่อทดสอบรูปแบบโดย มีครู
ให้ข้อมูล จำนวน 13 คนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
จำนวน 97 คน ประเมินประสิทธิผลของ
สถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย
แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน
และความต้องการที่เป็นไปได้ในอนาคต จำนวน
1 ฉบับ แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและความ
ต้องการที่เป็นไปได้ในอนาคต อีก 1 ฉบับ และ
แบบสอบถามแบบปลายเปิด สอบถามความ
เหมาะสมของรูปแบบ จำนวน 1 ฉบับ
แบบประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา
จำนวน 2 ฉบับ มีรายการที่เป็นประเด็นสำหรับการ
ประชุมทบทวนการใช้รูปแบบการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
จำนวน 1 ฉบับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานขนาดเล็ก ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังนี้
(1) นำข้อมูลที่ได้สังเคราะห์จากเอกสารและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างแบบสอบถามและ
แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารใน
ปัจจุบันและความต้องการที่เป็นไปได้ในอนาคต
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และจัดทำ
รูปแบบฉบับร่าง (2) ใช้แบบสอบถามปลายเปิด
สอบถามความคิดเห็นและหาข้อเสนอแนะของ
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ขนาดเล็กฉบับร่าง โดยนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง
รูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำร่างรูปแบบ
ดังกล่าวไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานขนาดเล็ก

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบการใช้ร่าง
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ดำเนินการเก็บรวบรวม
ข้อมูลโดย (1) ใช้แบบประเมินประสิทธิผลของ
สถานศึกษาจำนวน 2 ฉบับ ให้ผู้ให้ข้อมูลของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างในการทดลองใช้ร่างรูปแบบทำแบบ
ประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาก่อน-หลัง
การทดลอง

(2) สรุปสาระสำคัญ จากการประชุมทบทวน
ผู้บริหาร ครู และบุคลากรจากการทดลองใช้
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

ผลการวิจัย

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลจากการสังเคราะห์เอกสาร
ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร
จำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ
เปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง
และขั้นที่ 3 การเสริมแรง การเปลี่ยนแปลง
2. สภาพการบริหารในปัจจุบัน
และความต้องการที่เป็นไปได้ในอนาคตของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผลการสร้างรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
ได้รูปแบบที่มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ส่วน
นำ (2) ขั้นตอนและกระบวนการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงแยกได้เป็น ขั้นที่ 1 การเตรียมการ
เปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์
องค์กร (2) การสร้างทีมงาน (3) การสร้างเครือข่าย
ความร่วมมือ (4) การประเมินความสามารถในการ
เปลี่ยนแปลง (5) การสื่อสาร (6) การกำหนด
เป้าหมายของสถานศึกษา ขั้นที่ 2 การจัดการการ
เปลี่ยนแปลง (1) การออกแบบแผน (2) การ
วางแผน (3) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (4) การ

ประเมินผล และขั้นที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมเรื่องการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สถานศึกษา การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การยกย่อง ชื่นชม ความสำเร็จ การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และการเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร นอกจากนี้พบว่าคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีความยืดหยุ่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม

สำหรับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้พบว่า มีจำนวน 7 ขั้น ประกอบด้วย ขั้นศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบ ขั้นการสร้างความรู้ตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้อง ขั้นสร้างภาวะผู้นำ ขั้นปรับเปลี่ยนการจัดองค์กร ขั้นการพัฒนาตามขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบ ขั้นติดตามตรวจสอบและประเมินผล และ ขั้นการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา

4. ผลการตรวจสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเชิงวิชาการ พบว่า เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง

5. ผลจากการทดสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า

5.1 หลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ประเมินว่าโรงเรียนมี

ประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นก่อนการทดลอง ว่า สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างมีระบบ บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สถานศึกษามีแนวโน้มการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น หลังการทดลองใช้รูปแบบครู บุคลากร มีความเห็นว่า สถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติได้ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม มีการวางแผน และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างชัดเจน ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นว่า สถานศึกษาดำเนินงานได้ดีมาก ด้านความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบ ครู บุคลากรเห็นว่า สถานศึกษามีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย สามารถนำมาพัฒนา และปรับปรุงสถานศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เห็นว่า ความสำเร็จของสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมากและแนะนำให้ทำต่อไปเรื่อย ๆ

5.2 ผลจากการประชุมหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ทีมงานมีความเข้าใจกระบวนการบริหารของรูปแบบ และให้ความร่วมมือในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเป็นอย่างดี ต้องการที่นำรูปแบบไปทดลองใช้ในการเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นปัญหาอื่น ๆ เพราะเห็นว่า มีประโยชน์โดยตรงกับนักเรียน

สถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษามอบงานที่ตรงกับความสามารถ สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทีมงานร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน โดยให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควร (1) มอบงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร (2) อยู่บนความถูกต้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นทุกเรื่อง (3) มีภาวะผู้นำ (4) เข้าใจให้กำลังใจและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน (5) ให้เกียรติผู้ร่วมงาน มั่นใจในทีมงาน (6) มีความรู้ ความสามารถ (7) มีความยืดหยุ่น

5.3 ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก กับความสำเร็จของสถานศึกษาหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายขั้นตอน

การอภิปรายผล

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นพบว่า เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษาเพราะในการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผู้วิจัยดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่การศึกษา

เอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ดำเนินการสอบถามสภาพการบริหารในปัจจุบัน และความต้องการสภาพการบริหารที่เป็นไปได้ในอนาคตของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่มีผลการดำเนินงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบในเชิงวิชาการ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งที่เป็นนักวิชาการ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบ โดยทั่วไปนิยมจำแนกเป็นรูปแบบเชิงคุณลักษณะ และเชิงปริมาณ โดยการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณลักษณะอาจให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ เมื่อพิจารณารูปแบบเป็นรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นการเตรียมตัวขององค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 กระบวนการ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร การสร้างทีมงาน การประเมินความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Jones (2003, pp. 30-37) และ Hiatt and Creasey (2003, pp. 61-73) ซึ่งกล่าวว่าการเตรียมการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เป็นการเตรียมความพร้อมของ

องค์กร ขั้นตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันวางไว้ จำนวน 4 กระบวนการ ได้แก่ การออกแบบแผน เป็นการออกแบบแผน การดำเนินงาน การวางแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hayes (2007, pp. 83-87) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวินิจฉัยสถานภาพองค์กรในปัจจุบัน และสถานะที่ต้องการในอนาคต กลยุทธ์และแผน เป็นการเคลื่อนย้ายองค์กรสู่สถานะที่ต้องการ และการประยุกต์ใช้ เป็นความพยายามนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการยกระดับจากการวางแผนไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Newton (2007, pp. 8,13) ที่กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การวางแผนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจวัตถุประสงค์ การประยุกต์ใช้การเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนสู่การปฏิบัติ การควบคุม และการปรับปรุง การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 กระบวนการ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สถานศึกษา การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน การยกย่อง ชื่นชม ความสำเร็จ การให้รางวัล การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ และการเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร มีการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้เกิด

รูปแบบการทำงาน และทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร (Brake, 2008, p. 269) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในการวิจัยของ Kantor (อ้างถึงใน Jones, 2003, p. 26) ที่พบว่า การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

2. ผลการทดสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยการนำไปทดลองใช้จริงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก พบว่า (1) สถานศึกษามีประสิทธิผลการดำเนินงานสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นเพราะรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น มีขั้นตอนดำเนินการชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ง่าย โดยเฉพาะในขั้นการเตรียมการเปลี่ยนแปลงที่ให้โอกาส ครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเตรียมการทุกขั้นตอน ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงของสถานศึกษา ทำให้สามารถเข้าใจเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน สอดคล้องกับชาญชัย อัจฉินสมาจาร (ม.ป.ป., หน้า 14) ที่กล่าวว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทีมงานมีส่วนร่วมในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ด้านการวางแผน ทุกฝ่ายได้ร่วมกันจัดทำ และสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ร่วมกันกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม การประเมินผล

การให้ข้อมูลย้อนกลับ การทบทวนหลังการปฏิบัติงานซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการปรับปรุงและพัฒนางาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Hiatt and Creasey (2003, p. 80) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เหมือนเครื่องมือในการซ่อมปัญหาต่าง ๆ เป็นการพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมของครู บุคลากร ด้านผลการดำเนินงานก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ส่วนการที่ครู บุคลากร ทีมงานของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประเมินว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานตามรูปแบบของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะสภาพบริบทของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีผลงานดีเด่นอยู่เสมอ (2) ผลจากการประชุมทบทวนและสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำมาใช้มีผลต่อการใช้นวัตกรรมและรูปแบบการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ทั้งนี้เพราะรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทำให้การดำเนินงานในการใช้นวัตกรรมและการจัดการศึกษารูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น การจัดการเรียนรู้ทางไกลผ่านดาวเทียม การจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี ฯลฯ

เกิดประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรทำงานเป็นทีมและได้รับการพัฒนาจากการปฏิบัติงาน ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เหมาะสมกับนวัตกรรมและรูปแบบการจัดการศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นขั้นตอน มีการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอทำให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ผลจากการประชุมสรุปผลการดำเนินงานตามรูปแบบของทีมงานสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทที่สำคัญที่ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กประสบความสำเร็จ ต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแท้จริง รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติผู้ร่วมงาน และมั่นใจในทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cochren (1992) ที่พบว่า ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงานช่วยให้องค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผล และสอดคล้องกับ Pearce (1997) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (3) ผลจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กกับความสำเร็จของสถานศึกษาหลังการทดลองใช้รูปแบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายขั้นตอน ทั้งนี้เพราะการ

ดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
มีลำดับขั้นตอนชัดเจน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งนี้

ระดับนโยบาย

1. ผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะให้
สถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเป็นทางเลือกใน
การขับเคลื่อนการจัดการศึกษาและการใช้
นวัตกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายของสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการ
ศึกษา ควรนำกระบวนการบริหารทั้ง 3 ขั้นตอน
ที่นำเสนอในงานวิจัยนี้กำหนดเป็นหลักสูตรในการ
ฝึกอบรม ให้ความรู้ และพัฒนาผู้บริหาร
สถานศึกษาใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ระดับหน่วยงานต้นสังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญกับการให้การ
สนับสนุนและการเสริมแรงแก่สถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานขนาดเล็กในการขับเคลื่อนการจัด
การศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรประชาสัมพันธ์รูปแบบ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้น
พื้นฐานขนาดเล็กให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขนาดเล็กในสังกัดได้ใช้เป็นแนวทางในการ
บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี
กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศการมีส่วน
ร่วม ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และ
สร้างทีมงานที่ทรงพลังในสถานศึกษา โดย
ผู้บริหารต้องสวมบทบาทตัวแทนการเปลี่ยนแปลง
ที่มีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ
มีความมุ่งมั่นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น และมีคุณธรรมจริยธรรม

ในการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษา
ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจ
รายละเอียดของรูปแบบ ให้ความสำคัญกับการ
ทำงานเป็นทีม การพัฒนาทีมงาน ขอมรับความ
คิดเห็นของผู้ร่วมงาน ก่อนใช้รูปแบบต้องประชุม
ชี้แจง สร้างความเข้าใจให้ทีมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง
เกิดความชัดเจนในกระบวนการบริหารการ
เปลี่ยนแปลง เนื่องจากในงานวิจัยนี้พบว่าการ
ทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากที่ช่วยให้การ
ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหาร
สถานศึกษาควรให้ความสำคัญใส่ใจในการสร้างทีม
ของสถานศึกษา โดยปริมาณสมาชิกในทีมไม่ควร
มาก และมีสัมพันธภาพหรือมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
จะทำให้การดำเนินงานและการสื่อสารของทีมงาน
มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดโครงสร้าง
การบริหารของสถานศึกษาควรมีลักษณะแบนราบ
ไม่ซับซ้อน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจะนำรูปแบบ
การบริหารนี้ไปทดลองใช้กับการบริหารงานด้าน
อื่น ๆ ว่าใช้กับงานด้านอื่น ๆ ได้หรือไม่

2. ควรทำการศึกษาว่าในสถานศึกษา
ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่

เอกสารอ้างอิง

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.). *วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: พิมพ์ทอง.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการศึกษาไทย*. 22(3), หน้า 26-34.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ปฏิบัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- สถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาการจัดการ (ไอเอ็มดี). (2550, พฤษภาคม 8). การศึกษาไทย. *ผู้จัดการรายวัน*, หน้า 15.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สีปนนท์ เกตุทัต. (2540). *ความฝันของแผ่นดิน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. *วารสารวิชาการ*. 21(2), หน้า 22-26.
- Bruke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. (2nd ed.). Thousand oaks, CA: Sage Publication.
- Cochren, J. R. (1992). *A conceptual model to assist educational leaders Manage change*. Dissertation Ph.D. Indiana States University, United States Indiana.
- Hiatt J. M. & Creasey, T. J. (2003). *Change management : The people side of change*. America: Prosci Learning Center Publications.
- Jones, Neil Russell. (2007). *Managing change pocketbook*. (2 nd ed.). England: Management Pocketbooks.