



Chulalongkorn University  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

นายเชดศักดิ์ สุกโสภา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**Chulalongkorn University**  
**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TOWARD THE  
EXCELLENCE OF PUBLIC BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

Mr.Cherdsak Suppasopon

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

Copyright of Chulalongkorn University





หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
โดย	นายเชิดศักดิ์ สุภโสภา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

( ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี )

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

( รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ )

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

( รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ )

.....กรรมการ

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อุตสาห )

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐบวร )



เชิดศักดิ์ สุภโศภณ : การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. (THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT  
MODEL TOWARD THE EXCELLENCE OF PUBLIC BASIC EDUCATION INSTITUTIONS)  
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :  
รศ.ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์, 386 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น  
เลิศ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง  
ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จำนวนทั้งสิ้น 471 คน ได้มา  
โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบ  
วิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์  
งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของ  
โรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็น  
แบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน  
อย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อน  
ปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่าง  
แท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวน  
บุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ กระจายไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ  
และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง  
ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอก  
สู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์  
ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัว  
ให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff  
Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four  
perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบริหาร  
การให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วน  
ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และ  
ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการ  
ปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา 2553..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....



## 4884678227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : CHANGE MANAGEMENT / EXCELLENCE / PUBLIC BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

CHERDSAK SUPASOPON : THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANAGEMENT MODEL TOWARD THE EXCELLENCE OF PUBLIC BASIC EDUCATION INSTITUTIONS. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. PRUET SIRIBANPITAK. Ph.D. THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. WEERAWAT UTAIRAT. Ph.D., 386 pp.

This research focuses on studying the states and the problems of the change management of public basic education institutions and developing the model of the change management toward the excellence of public basic education institutions. The samples used in this research were from 9 administrators of the excellence state basic education institutions who were selected by the purposive sampling, and 471 acting school administrators , assistant school administrators, heads of department or head of divisions who were selected by the multistage sampling. The instruments used in this study were comprised of the analysis of related documents, structural interviews and questionnaires.

The research was found that (1) state of the change management of the institutions has the direction baseline of administration by wants/needs , major jobs analysis and institution needs, budget plans consistent with institution policies, have the annual action plans ,bottom up management, implement staff to do self assessment and use the information to improve teaching and learning appropriately. (2) The problem of change management of institutions was the policy formulations don't reflect the real problems of institutions. The goal setting doesn't come from the real problems/needs analysis and strategy does not relate with strategy of organization, no team work, number of staff does not relate with the amount of tasks, lack of budget, rules of institutions not create decision making of staff and the job assessments don't cover according mentioned in the action plans. (3) the model of the change management toward the excellence of public basic education institutions should be in the form of integrated four-perspective model is comprised of Top-down, Bottom- up, Outside-In and Inside-Out. Strategies of management and implementation, which is comprised of the commander approach, limited consultative approach, decentralized approach, organizational development and organization member ability creation. The factors of achievement mostly depended on the individual capability of the school administrators and the supportive factors, such as resources management, personal cooperation, an outside network, problem solving, continuous development, appropriate implementation, institution and organizational change.

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



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ดำเนินการจัดทำสำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานกรรมการ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อคิดและคำแนะนำในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาตรวจเครื่องมือการวิจัย การให้ สัมภาษณ์และเข้าร่วมสัมมนาเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบตลอดจน ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่กรุณาตอบและส่งแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ผู้สอนประจำหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ สาขาบริหาร การศึกษา และสาขาวิชาอื่นที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าสูงยิ่งกว่าผู้วิจัย

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนและน้องคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่มี ส่วนร่วมในการให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อคิดเห็น ตลอดจนเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบคุณรองผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรของโรงเรียนนนทรีวิทยาที่ได้ให้กำลังใจและการ ช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ขอกราบระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา พี่ ๆ ทุกคนที่มีต่อผู้วิจัยอย่างสุดซึ้งรวมทั้ง ครอบครัวอันได้แก่นางนงลักษณ์ สุภโสภณ นายศาสวัชร สุภโสภณ นางสาวสุทธิดา สุภโสภณ และ นางสาวปิยกมล สุภโสภณ ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนทำให้ผู้วิจัยมีพลังจิตใจอันแน่วแน่เข้มแข็งจน สามารถประสบความสำเร็จในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	5
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
คำถามเพื่อการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบความคิดในการวิจัย.....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
วิธีดำเนินการวิจัย.....	11
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
การนำเสนอผลการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.1 โครงการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.....	15
1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15
1.3 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	17
1.4 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	18
1.5 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	21
1.6 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	22

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.7 กลยุทธ์ในการบริหารกับการเปลี่ยนแปลง.....	24
1.8 ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
1.9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32
1.10 การบริหารความเสี่ยง.....	46
2. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	51
2.1 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	51
2.2 นวัตกรรมรูปแบบการบริหารสถานศึกษา.....	56
2.3 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	81
2.4 สองวิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง.....	94
3. การพัฒนารูปแบบ.....	97
3.1 ความหมายของรูปแบบ.....	97
3.2 ประเภทของรูปแบบ.....	98
3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	100
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	105
4.1 งานวิจัยในประเทศไทย.....	105
4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	116
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	120
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	120
วิธีดำเนินการวิจัย.....	120
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	134
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความ เป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจากการวิเคราะห์เอกสารและ สัมภาษณ์.....	134
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความ เป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากแบบสอบถาม.....	187

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 3	การสังเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	232
ตอนที่ 4	สาระสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	239
บทที่ 5	รูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	248
	ส่วนที่ 1 รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง.....	249
	ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์.....	249
	ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหาร กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง.....	252
	ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ.....	258
บทที่ 6	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	261
	สรุปผลการวิจัย.....	262
	อภิปรายผลการวิจัย.....	280
	ข้อเสนอแนะ.....	285
	รายการอ้างอิง.....	288
	ภาคผนวก.....	298
	ภาคผนวก ก.....	299
	ภาคผนวก ข.....	312
	ภาคผนวก ค.....	365
	ภาคผนวก ง.....	379
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	386

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จในการใช้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ.....	58
2 ตัวอย่างโครงการวางแผนงบประมาณในการช่วยเหลือด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล.....	66
3 แสดงการจำแนกรอบงานพื้นฐาน 7-S.....	88
4 จำนวนสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	125
5 แสดงคุณลักษณะสถานศึกษาจำแนกจังหวัดและภูมิภาคและหน่วยงานที่สังกัด.....	135
6 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	187
7 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสถานศึกษา.....	189
8 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง.....	190
9 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง.....	191
10 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง.....	194
11 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี.....	195
12 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี.....	195
13 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี.....	197
14 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร.....	198
15 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร.....	199
16 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร.....	201
17 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม.....	202
18 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม.....	203
19 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม.....	205
20 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้าน การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ.....	205
21 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ.....	208



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
22	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย.....	209
23	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย.....	210
24	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย.....	211
25	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน.....	212
26	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน.....	213
27	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน.....	215
28	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ.....	216
29	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ.....	217
30	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ.....	219
31	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ.....	220
32	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ.....	221
33	ปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ.....	223
34	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล.....	224
35	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล.....	225
36	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล.....	227
37	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	228
38	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง.....	229
39	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	231
40	ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ.....	232
41	การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญ กำกับรูปแบบ.....	240

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามทัศนะของ บาร์โทล.....	6
2 วัฏจักรการบริหารจัดการ โรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ.....	7
3 มุมมอง 4 แบบ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง.....	8
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะการเริ่มต้น.....	28
6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน.....	31
7 มุมมอง 4 แบบ ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	38
8 ความสามารถที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	39
9 การควบคุมที่จะนำไปสู่ พื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	40
10 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามทัศนะของ บาร์โทล.....	43
11 วัฏจักรการบริหารจัดการ โรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ.....	62
12 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน.....	69
13 เส้นกราฟแสดงถึงการเปลี่ยนแปลง 3 แบบ.....	71
14 กรอบการปฏิบัติงาน 7-S.....	87
15 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	132
16 รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง.....	249
17 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.....	253

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจและสังคม อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายของสถานะการแข่งขันในเวทีโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่อาศัยความรู้เป็นฐาน ซึ่งทำให้ระดับและคุณภาพ การศึกษาของประชากรกลายเป็นปัจจัยบ่งชี้ความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากขึ้น โดยที่ความรู้และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประชากรและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ

สังคมปัจจุบันและในอนาคตจึงเป็นสังคมฐานความรู้ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ความรู้ และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพและขีดความสามารถของประชากรในประเทศ โดยให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนด และตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ชุมชน และท้องถิ่น การสนับสนุนให้สังคมทุกส่วนและทุกระดับได้รับการพัฒนาศักยภาพและ สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาประเทศดังกล่าวข้างต้น การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศ

ในขณะที่บริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีผลกระทบมาสู่สังคมไทยอย่างมาก องค์การต่างๆ ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของประเทศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับทั้งด้านวิธีการจัดการเรียนการสอน ให้เยาวชนก้าวทันกับความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการบริหารจัดการภายในองค์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษา โดยการออกพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542 ที่มีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข จึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงขององค์ทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของประเทศไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามบทบัญญัติมาตรา 39 บัญญัติว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคลและการบริหารทั่วไป การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของ การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจและ การจัดระบบทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์กรใดมีการกำหนดโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานที่ดี มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม มีความชัดเจนแน่นอน ไม่มีงานที่ทับซ้อนกัน หวังได้ว่าองค์กรนั้น จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในการทำงาน ดังที่เอลมอร์ (Elmore, 2000 : 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึงการบริหารการสอน แต่หมายถึง การจัดโครงสร้างและกระบวนการเกี่ยวกับการสอน หากการจัดโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรไว้ อาทิ แอนเดอร์สัน (Anderson, 1974) กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารว่าเป็นตัวแปรที่จัดการได้ ถ้าเข้าใจและสามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อส่งเสริมคุณภาพของครูและนักเรียน

นอกจากนี้โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ยังเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้วย ซึ่งงานวิจัยของ (Lee & Burkam, 2003) ได้ระบุว่า บทบาทขององค์กรสถานศึกษา และโครงสร้างของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจลาออกกลางคันของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา (Ayalon, 1991) กล่าวคือ โครงสร้างสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษา สถานศึกษาจึงควรจัดองค์กรให้เหมือนกับระบบของสิ่งมีชีวิต มีการพึ่งพาอาศัยกัน และมีการสื่อสารในระดับเดียวกัน การสื่อสารในระดับเดียวกันขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญเท่ากับการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ตลอดจนจัดให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณภาพของครูและนักเรียน ซึ่งกลไกที่จะใช้ในการบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรสถานศึกษา คือ เรื่องของการสื่อสารในระดับต่างๆ การจัดระบบงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรของสถานศึกษานั้นสามารถเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานหรือสามารถจัดการให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ (Hoy and Sweetland, 2004)

คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (2542) ได้กำหนดหลักการและแนวทางในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป เพื่อให้การบริหารงานด้านต่างๆ สิ้นสุดในระดับสถานศึกษามากที่สุด ด้วยการจัดระบบโครงสร้างการบริหาร การจัดองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร ทั้งนี้การจัด โครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการกระจายอำนาจของสถานศึกษา จะต้องครอบคลุมกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาอย่างแท้จริง ให้มีอำนาจตัดสินใจและมีการบริหารเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา กำหนดหน้าที่ไว้ชัดเจน (ธีระ รุญเจริญ, 2546) ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2545) ได้เสนอภารกิจ โครงสร้างองค์กร และกรอบอัตรากำลังของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและการบริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยในส่วนโครงสร้างของสถานศึกษานั้น การออกแบบจะคำนึงถึงระบบบริหารและการจัดการที่คล่องตัว เป็นอิสระทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยได้เสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันไว้ 4 แบบ เพื่อให้พิจารณาเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงขนาดของสถานศึกษา

จากผลการประเมินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาต่างๆ ต้องเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงและพัฒนาต่อไปบรรลุตามเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ และบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรับการเปลี่ยนแปลงและต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การ

ดำเนินการแก้ปัญหาบรรลุปเป้าหมาย ของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาการพัฒนาครูพันธุ์ใหม่ การพัฒนาสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้และการบริหารจัดการใหม่

นอกจากนี้ตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) ซึ่งมีการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษามีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป เมื่อนำไปใช้พบว่ามีปัญหาเช่น ด้านบริหารงานทั่วไป มีภาระงานมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับภาระงานจริง ไม่มีงานกิจการนักเรียน ซึ่งมีปัญหาด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การอบรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา

รูปแบบการบริหารที่นักบริหารทั้งหลายทราบกันอยู่ว่า “ไม่มีวิธีการบริหารแบบใดแบบหนึ่งที่เป็นวิธีที่ดีที่สุด” (No one best way) ในทางปฏิบัติการเลือกใช้รูปแบบที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และมักมีการคิดค้นพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้อยู่เสมอ ๆ รูปแบบการบริหารที่เข้าใจง่าย ๆ คือ แนวทางในการดำเนินการใด ๆ ที่มีการแสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่ใช้เพื่อการบริหาร คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจะต้องแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังทำอย่างชัดเจน นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนักถึงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดี ที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### คำถามเพื่อการวิจัย

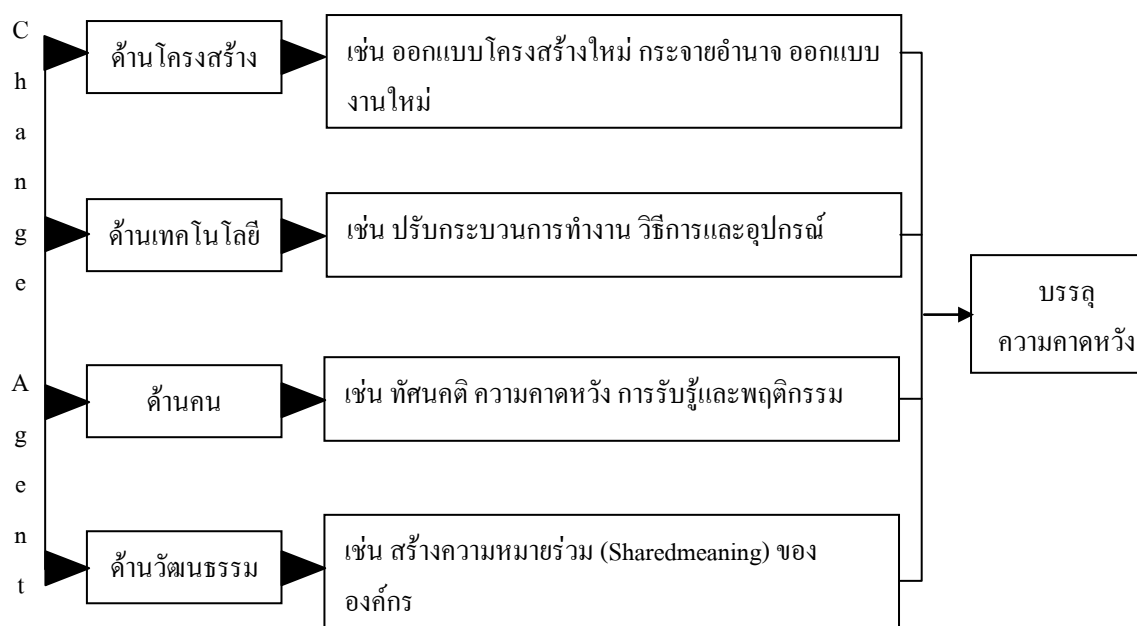
1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. ปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นเลิศเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ในปีการศึกษา 2549–2550 โดยเป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารสถานศึกษาในช่วงปีการศึกษา 2552

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวคิด ดังนี้
  - 1.1 ศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของ บาร์โทล (Bartol, 1998) โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) ดังแผนภาพที่ 1



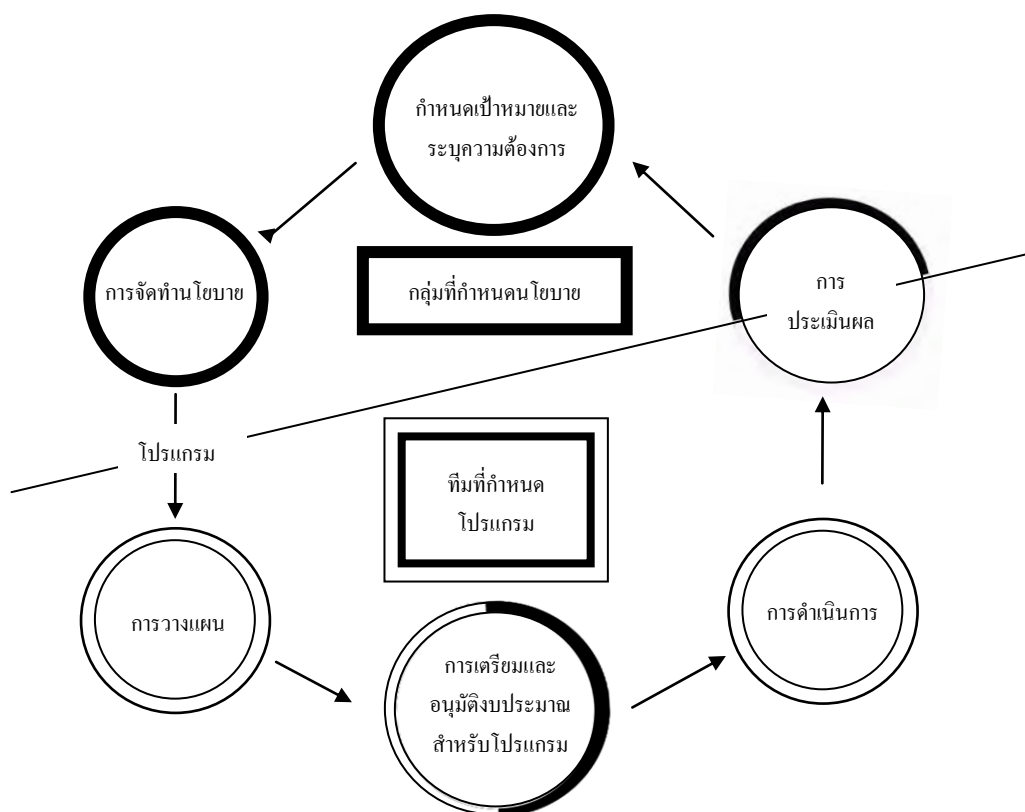
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามทัศนะของ บาร์โธล (Bartol. 1998)

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ(2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี

การบริหารการศึกษา. 163-164

1.2 ศึกษาสภาพการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ของคาลด์เวลล์และสปิงก์ (Caldwell and Spinks. 1988) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารสถานศึกษาเชิงรุกที่นำไปสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal setting and need Identification) 2) การกำหนดนโยบาย (Policy – Making) 3) การวางแผน (Planning) 4) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) 5) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing) และ 6) การประเมินผล (Evaluating) ดังแผนภาพที่ 2





แผนภาพที่ 2 วัฏจักรการบริหารจัดการโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ  
ที่มา : The Self – Managing School. Caldwell & Spinks. (1988). หน้า 37

2. การศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุล ของสตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett. 2002) ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในปัจจุบัน ที่ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

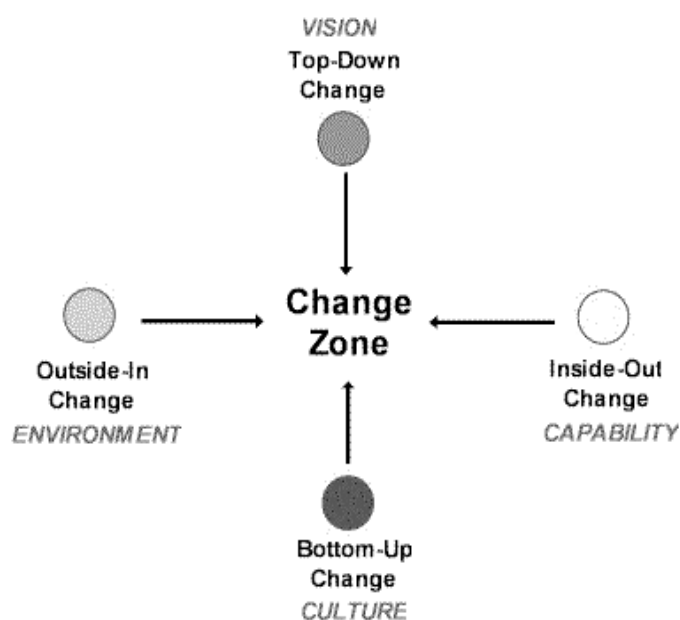
2.1 มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และการแบ่งหน้าที่กฎระเบียบสำหรับการดำเนินงาน โดยฝ่ายบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ออกแบบโครงสร้าง และจัดแผนก สายงานหลักและสายงานสนับสนุน เป็นต้น

2.2 มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) แสดงให้เห็นค่านิยม ความเชื่อ หรือประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์ที่แท้จริงของสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกัน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้าง เป็นต้น

2.3 มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) ซึ่งถูกกำหนดและแสดงให้เห็นโลกของเหตุการณ์ของการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ร่วมกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และความต้องการของชุมชน สังคม

2.4 มุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เป็นการมองอย่างอิสระ และความสามารถของมนุษย์ ซึ่งรวมถึงแนวคิด การเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์ โดยบุคลากรภายในเป็นผู้กำหนดอย่างอิสระ ตามความต้องการของสถานศึกษา

รายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 3

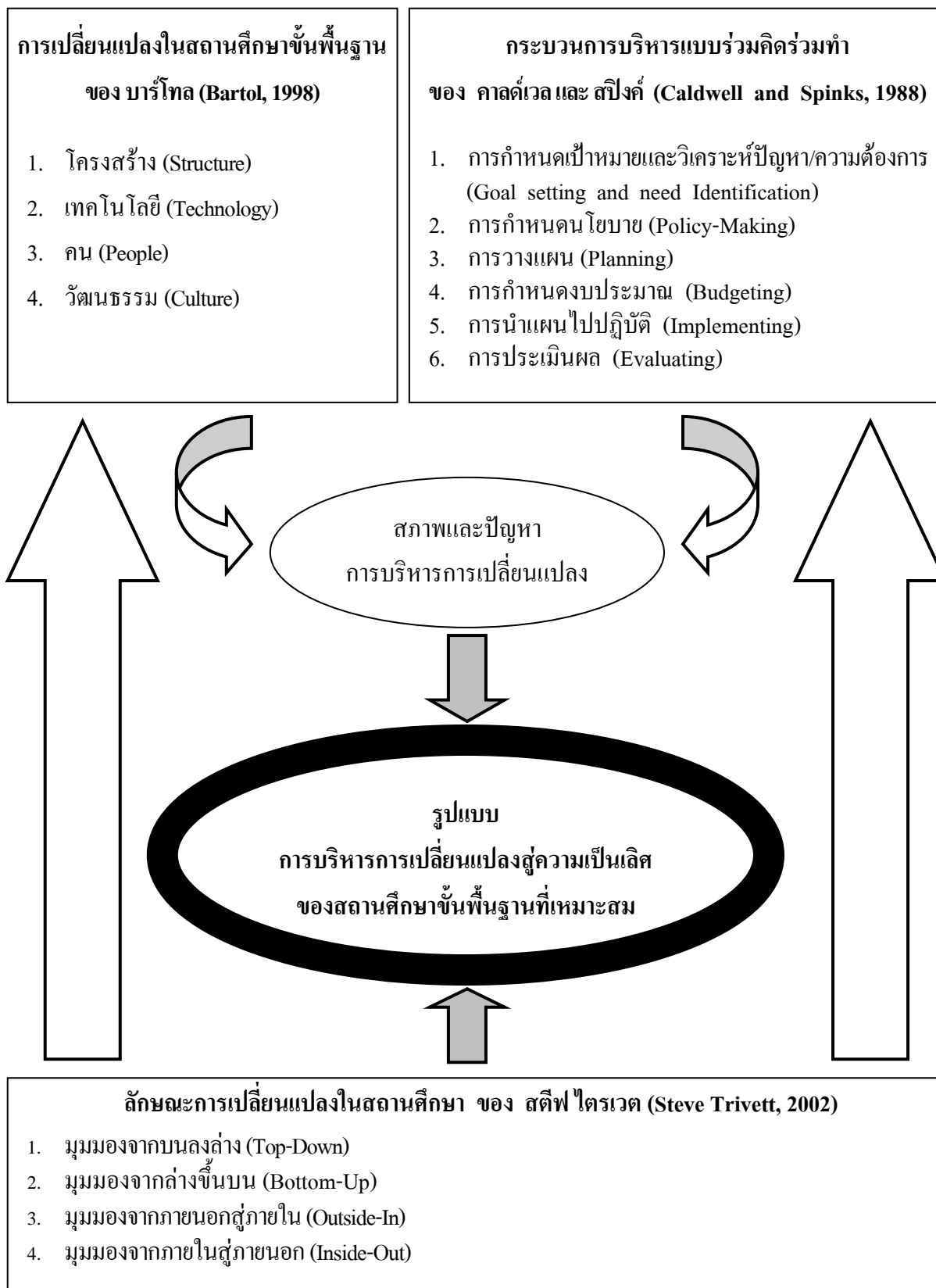


แผนภาพที่ 3 มุมมอง 4 แบบ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Steve Trivett. 2002 ออนไลน์.

จากเว็บไซต์ <http://www.changezone.co.uk/STEVE/Dynamic Change.html>

โดยสรุป กรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียดดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยการนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2. สภาพปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่เป็นอยู่และข้อจำกัดหรืออุปสรรค สิ่งที่ไม่พึงประสงค์หรือปัจจัยที่ไม่เหมาะสมในการดำเนินงานที่ส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง แบบจำลองโครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) โดยมีเป้าหมายสำคัญที่คุณภาพนักเรียน และความสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรโดยอาศัยคน และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ที่มีความโดดเด่นในระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา และสามารถเป็นแบบอย่างแก่องค์กรอื่นได้

6. สถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับดี หรือ ดีมาก

7. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่ส่งผลให้การขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐบรรลุผลตามเป้าหมาย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีวิธีดำเนินการดังนี้

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อนำสาระสำคัญเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัย

2. ขั้นศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยศึกษาสภาพและปัญหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปสาระสำคัญตามที่กำหนดไว้ในกรอบความคิดของการวิจัย ศึกษาสภาพและปัญหาโดยใช้แบบสอบถาม แบบวิเคราะห์เอกสารกับผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ร้อยละ ศึกษาสภาพและปัญหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

3. ขั้นสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยพิจารณารูปแบบจากการสังเคราะห์ผลการศึกษานโยบาย ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

4. ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแบบเจาะจงบุคคล 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กลุ่มนักวิชาการ 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงสร้างรูปแบบต่อไป

5. ขั้นปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบ โดยให้นำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เครื่องมือการวิจัย ดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดในการวิจัย

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ เพื่อสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

3. แบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับสอบถามผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐสามารถเป็นแนวทางให้ผู้อำนวยการศึกษานำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐไปประยุกต์ใช้การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป เพื่อความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ สร้างคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

3. เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัวภายใต้การมีส่วนร่วมตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. เพื่อเป็นแนวทางให้กระทรวงศึกษาธิการนำเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

### การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำถามในการวิจัย กรอบความคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่มีรูปแบบที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

บทที่ 6 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการศึกษาวิจัย การอภิปรายผลในแต่ละขั้นตอน ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน  
และต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

#### 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 โครงการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.7 กลยุทธ์ในการบริหารกับการเปลี่ยนแปลง
- 1.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
- 1.9 ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.11 การบริหารความเสี่ยง

#### 2. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

- 2.1 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 2.2 นวัตกรรมรูปแบบการบริหารสถานศึกษา
- 2.3 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 วิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

#### 3. การพัฒนารูปแบบ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 1.1 โครงการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านการบริหารการศึกษาแก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษานิเทศก์ และครูแกนนำ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ถือเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งขาด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและบริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับ ศาสตราจารย์ไมเคิล ฟูลาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการพัฒนาระบบการศึกษาระดับนานาชาติ ดำเนินการติดตามผลการนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ในกรณีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Best Practices) จำนวน 16 สถานศึกษา เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอข้อคิดเห็นและแนะนำแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อการเผยแพร่และถ่ายทอดตัวอย่างผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Best Practices) ไปสู่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ และได้รับทราบการรายงานความคืบหน้าของโครงการและรับการแนะนำหลักสูตรภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สถานศึกษาจำนวน 609 สถานศึกษาได้นำทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จริงกับบริบททั่วไป งานบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการคัดเลือกผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Best Practices) จำนวน 16 สถานศึกษา และต่อมาจากการประชุม ณ โรงแรมปรีณิพาเลซ กรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการคัดเลือกผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม (Best Practices) ให้เหลือจำนวน 9 สถานศึกษา ดังนี้ โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียน น้ำพองศึกษา โรงเรียนสตรีศรีน่าน โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์น่าน โรงเรียนพะเยาวิทยาคม โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ โรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัยปทุมธานี โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี ให้การดำเนินโครงการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจดำเนินการและขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทบทวนภารกิจต่อยอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ที่จะผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้ ทักษะ ขับเคลื่อนการกระจายอำนาจไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่อไป

### 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ฮอลแลนด์และเดวิด (Holland & Davis, 2007 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงาน เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามการวางแผนเอาไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

วินสันและคนอื่น ๆ (Wilson and other. 2007 : ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

นิโคล (Nikols. 2007: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดระบบงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็นส่วนแรก คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงาน อันได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนที่สองหมายถึง เป็นรูปแบบเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย ขวาระประภาส(2550 : ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเอาองค์ประกอบการบริหารงาน คือ 4 M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

รองศาสตราจารย์ศิริพร ศรีเชลียง (2542 : 53) สรุปไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนระบบ และกระบวนการทำงานใหม่ โดยอาศัยปัจจัยจากองค์ประกอบ ที่ใช้ในการบริหารงานมาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้สามารถทำงานตามแผนที่วางไว้และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุด เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยน เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น มีนิยามไว้อย่างชัดเจนว่า ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนอารมณ์ หรือสถานที่อยู่ แต่เป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่ภาวะที่เรา มุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้น เราจะต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน (As is) และเป้าหมายที่เรา ต้องการ (To be) และหาช่องว่าง (Gap) ระหว่าง 2 จุดนี้ นอกจากนี้ จะต้องมีการที่ชัดเจนว่า เป้าหมายที่เราต้องการจะไปให้ถึงนั้นคืออะไร สิ่งที่เราต้องการจะเป็น ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใด ภาวะหนึ่งนั้น มาจากการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลัก ๆ ได้แก่

1. การปรับโครงสร้าง เช่น การลดขนาด การปรับอัตรากำลัง ตำแหน่ง
2. การเพิ่มบทบาทหน้าที่ และบริการใหม่ที่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ทำให้ต้องมีส่วนงานหรือกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น

3. การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่มักจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นชิน

4. การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) อาจมีความหมายได้ออย่างน้อย 2 นัย คือ การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่เกิดขึ้นภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อาจเกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีได้อยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในนัยที่ 2 ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีได้กำหนดไว้ในแผน เป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอาจจัดทำเป็นแผนล่วงหน้าได้ จะต้องจัดทำเพิ่มเติมตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอกทำให้องค์กรทั้งหลายต่างมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความพร้อม เพื่อสามารถเข้าสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากและจำเป็นที่องค์กรต้องมี เพื่อการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีมาตรการรองรับตลอดเวลา ทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อนและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผน ซึ่งบ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน เนื้อหาความหมาย องค์กรจึงควรปรับรูปแบบองค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นความคล่องตัวในการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

### 1.3 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นายพิเชฐ บัญญัติ (2550 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอน หรือ Bantak Change Management Model ไว้ดังนี้คือ

1. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Activation)
2. การบูรณาการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Change Integration)
3. การปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)
4. การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง (Change Learning)
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Change Evaluation)

บทบาทที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จของผู้บริหาร คือ

1. เป็นแบบอย่าง (Role Model)
2. จัดปัจจัยให้เอื้อ (Available Factors)
3. กฎกติกาที่เหมาะสม (Rule And Regulation)

สรุปได้ว่า หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ คือ การบริหารอย่างมีทิศทาง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการพัฒนาความพร้อมขององค์กรและมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### 1.4 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ธวัช บุญยมติ (2550 : 152) และวุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2552 : ออนไลน์) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management Change) คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์ เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่ดีอย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้

1.4.1 รูปแบบตามแนวคิดของ เคิร์ต ลูวิน (Kurt Lewin) ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการเตรียมระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ และระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่

1.4.2 รูปแบบตามแนวคิดของ ลาร์รี แกรนิเย (Larry Greiner) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอกกับการกระตุ้นผลึกดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่าทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4.3 รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ ฮาโรล เจ ลีฟวิท (Harold J. Leavitt) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ ที่เกิดหรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

#### แนวโน้มของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร

1. ด้านโครงสร้าง (Structure)
2. องค์ประกอบของประชากร (Demographic)
3. เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)
4. การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and Knowledge)
5. เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and Access to information)
6. เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)
7. ต้องพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced Change)

#### สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงในองค์กร

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Purpose)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)
4. โครงสร้าง (Structure)
5. กระบวนการ (Process)
6. คน (People)

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเป้าหมายสำคัญของการบริหาร เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพและคุณสมบัติเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

#### เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารที่สำคัญซึ่งกำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐของไทย ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. การจัดการระบบงาน หรือ การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) เป็นการจักระบวนงานใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยี เข้ามาใช้ หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้ โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือรื้อปรับระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การรื้อปรับระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management) ตามกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า เทคนิคการการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ภายในเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 1.5 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็น ในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเราเริ่มด้อยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในอื่นๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงานหรือ เกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการการปรับเปลี่ยนองค์กร

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะ โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน อย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating And Maintaining Change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ อย่างจริงจัง ให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหาร

ให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลงการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เช่น โครงการด้านความปลอดภัยตามโรงงานต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านความปลอดภัย โดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลเป็นรายเดือน เป็นต้น การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จะช่วยสร้างนิสัย หรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน เป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืนส่วนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้มาตรการต่างๆ เช่น การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล สิ่งจูงใจ สำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ที่ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

สรุปได้ว่า กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำเป็นแผน มีการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามประเมินผล และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.6 กลยุทธ์ในการบริหารกับการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้หลายประการ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละองค์กรและแต่ละช่วงเวลา โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการ (Commander Approach) การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่ม และใช้อำนาจบัญชาการการปรับเปลี่ยนในส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น วิธีนี้เป็นวิธีที่อาจทำให้มีการต่อต้าน การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ และการที่ผู้บริหารคิดคนเดียว บัญชาการคนเดียวก็เสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์วิกฤตที่องค์กรมีความสับสนวุ่นวาย หรือในภาวะฉุกเฉิน อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแบบบัญชาการได้ ยก นอกจากนี้ในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อย ราบรื่นอย่างมาก และสมาชิกทุกคนในองค์กร



ยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บริหาร กลยุทธ์การบัญชาการจะเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด

2. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด (Consultative Approach) การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญจะเป็น โดยตำแหน่งหน้าที่ หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการก็ดี ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งวิธีนี้อาจจะบรรเทากระแสการต่อต้านได้บ้าง และช่วยให้สามารถระดมความคิด ความร่วมมือได้จากหลายฝ่ายในองค์กร แต่วิธีนี้จะใช้เวลาค่อนข้างมาก และการที่มีหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจทำให้ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ (Decentralized Approach) วิธีนี้ใช้การเปิดกว้างให้โอกาสทุกคนในองค์กร สามารถมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบ และในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในลักษณะนี้ ได้แก่ การใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) หรือการให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work Team) ฯลฯ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในจุดต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กรเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้น อาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม เฉพาะแผนก หรือฝ่ายงาน โดยเฉพาะหากองค์กรนั้นไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีและที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกหวงแหน เป็นเจ้าของ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม (Mixed Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ใช้กลยุทธ์การสั่งการ โดยที่ผู้บริหารสูงสุดลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยายเรื่องการบริหารกลยุทธ์ดำเนินงานขององค์กรด้วยตัวเอง ประกอบกับการสร้างทีมงานการรื้อปรับระบบงานของสาขาต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้น และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอาศัยกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ประกอบกันนั้น จะต้องมีการไกลกลาง เพื่อประสานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

5. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กรในการมองปัญหา แก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาได้ประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ในการสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ทีมต่างๆ ในองค์กรมีความพร้อมที่จะจัดการกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด

### 1.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

ปองสิน วิเศษศิริ (2549 : 1-2) เสนอแนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกอย่างมากในแทบทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ในอนาคตอย่างมาก เมื่อการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนามนุษย์จึงได้รับความสนใจ โดยเฉพาะการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารศึกษา เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการบริหารการศึกษาที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่เป้าหมายพร้อมรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศหรือเทียบเท่ากับมาตรฐานสากลทางการศึกษาของประเทศต่าง ๆ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ และด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการศึกษาของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บทบาทของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้สอน การบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อ การจัดการการศึกษายกระดับขึ้น ถือเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศ ออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรในประเทศให้มากขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เด่นๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้แก่ ทฤษฎีของเลวิน (Lewin, 1985: อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) ทฤษฎีของเลวิน (Kurt Lewin) อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการทำให้บุคคลมีความต้องการและเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Movement) เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่และลงมือปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง 3) การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่ (Refreezing) เป็นกระบวนการของการทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่อย่างมั่นคง ทฤษฎี E และทฤษฎี O ของ ลีชุก (Leucke, 2003) ทฤษฎี E นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็วโดยเน้นที่ค่านิยมที่เปลี่ยนจากบนลงสู่ล่างมีการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นจำนวนมาก ทฤษฎี E นี้เน้นการลดค่าใช้จ่ายลดขนาด และการขายทรัพย์สิน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนทฤษฎี O เน้นการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระดับสูงและทำให้โครงสร้างองค์กรอยู่ในระนาบมีการพยายามสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทฤษฎี O แตกต่างจากทฤษฎี E โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการปฏิบัติงานในระยะยาว ทั้งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) ทฤษฎี E และทฤษฎี O ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารกิจการอื่น ๆ ทั่วไปที่นำไปใช้ในกิจการหรือธุรกิจของแนวคิดของทฤษฎี Hamlin (2001) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ครอบคลุม ในมิติที่เป็นการทำให้เกิดผลในส่วนต่าง ๆ ขององค์ประกอบในองค์กร คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดค่าใช้จ่าย (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประเภทนี้อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ผสมผสานหรือเกิดขึ้นต่อเนื่องแต่ละประเภทก็ได้แล้วแต่บริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

นักการศึกษา 2 ท่าน คือ ฟิชเชอร์และโยคอม (Fisher & Yocam, 1996 : 20) ได้เสนอหลักการของการเปลี่ยนแปลงจากแบบแผนต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาสังเกตในการวิจัย โดยเสนอหลักการสำคัญ 12 ข้อของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการไม่ใช่เป็นแค่เหตุการณ์

หลักการที่ 2 มีความแตกต่างกันระหว่างการพัฒนาวัฒนธรรมกับการส่งเสริมการใช้วัฒนธรรม

หลักการที่ 3 องค์การจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 4 นวัตกรรมที่เข้ามานั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา แหล่งทรัพยากรและความพยายามในการส่งเสริมการใช้

หลักการที่ 5 การแทรกแซงเป็นการกระทำและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกุญแจที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

หลักการที่ 6 ถึงแม้ว่าระบบการบริหารแบบบนสู่ล่าง หรือจากล่างไปข้างบนจะมีผลดีแต่มุมมองตามแนวราบดีที่สุด

หลักการที่ 7 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระยะยาว

หลักการที่ 8 อำนาจสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง

หลักการที่ 9 โรงเรียนเป็นหน่วยเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 10 ทีมงานทั้งหมดมีส่วนร่วมในการสนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 11 การแทรกแซงที่เหมาะสมช่วยลดการคัดค้านของการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 12 บริบทของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจัยทางด้านกายภาพ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำนวนบุคลากร แหล่งทรัพยากร นโยบายโครงสร้างและตารางการทำงานของบุคลากร ปัจจัยทางด้านบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความเชื่อ การเห็นคุณค่า

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการเปลี่ยนไปจากสภาพเดิมๆ หรือไม่เหมือนเดิม ในด้านกายภาพหรือโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีวิธีการใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนไปจากสภาพเดิมๆ ซึ่งต้องอาศัยเวลา การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้น อยู่เสมอๆ เรียกได้ว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดร์” ทั้งนี้เพราะเวลาเปลี่ยน สภาพแวดล้อมเปลี่ยน คนเปลี่ยน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

แวน ฮอร์น (Van Horn, 1991 : 98) เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นสามารถมองได้เป็นสองลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ อันดับแรกมองเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลา แบบที่สองมองเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีกระบวนการย่อยๆ อยู่มากมายภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ฟูลแลน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer, 1991 : 79) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นกระบวนการและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน คำกล่าวนี้เป็นคำกล่าวที่ผู้ที่

เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพราะหากคิดว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ สามารถทำได้ในทันทีทันใด การเปลี่ยนแปลงนั้นจะสำเร็จได้ยาก และด้วยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความกดดันต่อกลุ่มบุคคลได้ หากขาดความเข้าใจแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะขาดการสนับสนุนจากส่วนบุคคลได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมาจากระดับขององค์กร หรือจากฝ่ายบริหาร และในระดับบุคคลที่ช่วยกันสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ครูแต่ละคนจะต้องสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและยอมรับเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอน ดังจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยภาพรวมแล้วนักการศึกษา mong กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นหลายระยะด้วยกัน

ฟูลแลน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer, 1991 : 48) ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้น (Initiation) หรือการยอมรับเข้าไปในองค์กร ในระยะนี้ประกอบด้วยกระบวนการที่จะนำไปสู่การเริ่มต้น รวมทั้งการตัดสินใจยอมรับหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 เป็นระยะการส่งเสริมการใช้ (Implementation) ซึ่งมีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้เกิดขึ้น (โดยทั่วไปมักจะใช้เวลาสองปีแรกหรือสามปีแรกในการใช้) ซึ่งในระยะนี้เกี่ยวข้องกับ ความพยายามให้มีประสบการณ์ครั้งแรกในการใช้ หรือปฏิรูป เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแบบใหม่

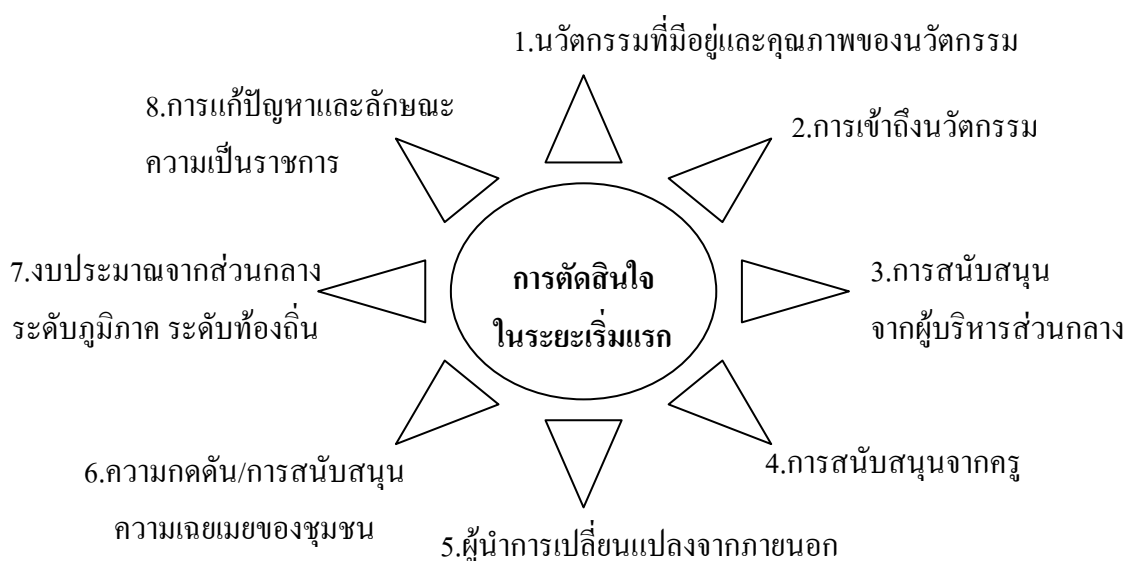
ระยะที่ 3 ระยะดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation) หรือระยะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรระยะนี้เป็นการสร้างความร่วมมือ มีการใช้อย่างเป็นทางการรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

ในแต่ละระยะของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ฟูลแลน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer, 1991 : 48) ได้ระบุปัจจัยที่มีผลต่อระยะแต่ละระยะไว้ และเน้นว่า การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นแค่เหตุการณ์ ดังนั้นในแต่ละระยะจึงมีความซับซ้อน และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันดังนี้

1. ระยะเริ่มแรก ในระยะนี้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งอาจมีมากมายหลายรูปแบบด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการเห็นคุณค่า ทางการศึกษา หรือตรงกับความต้องการ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้เกิดจากเหตุนี้เท่านั้น ในขั้นนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากปัจจัยหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ก็ได้ ดังที่ ฟูลแลน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer, 1991 : 174) ได้ระบุ 8 ปัจจัย ที่มีผลในขั้นการเริ่มต้น ดังนี้

- 1.1 นวัตกรรมที่มีอยู่และคุณภาพของนวัตกรรม (Existence and quality of innovation)
- 1.2 การเข้าถึงนวัตกรรม (Access to innovation)
- 1.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง (Advocacy from central administration)

- 1.4 การสนับสนุนจากครู (teacher advocacy)
- 1.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External change agents)
- 1.6 ความกดดัน/การสนับสนุน/ความเฉยเมยของชุมชน (Community Pressure/Support/Apathy)
- 1.7 งบประมาณจากส่วนกลาง ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น (New Policy-Funds : Federal/State/Local)
- 1.8 การแก้ปัญหาและลักษณะความเป็นราชการ (Problem-solving and bureaucratic orientations)



แผนภาพที่ 5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะการเริ่มต้น

ที่มา : Fullan and Stiegelbauer. (1991). The new meaning of educational change. หน้า 50.

2. ระยะส่งเสริมการใช้ เป็นระยะที่มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมของสมาชิกในสังคม พูลแดน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer. 1991 : 68) ได้ระบุปัจจัยหลักที่มีผลต่อระยะการสนับสนุนนี้โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน ปัจจัย 4 ข้อแรก เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัวนวัตกรรมเอง ส่วนอีก 5 ข้อ เกี่ยวข้องกับระดับการสนับสนุนการใช้นวัตกรรม

ในระยะส่งเสริมการใช้ เป็นระยะที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความสนใจมากที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงของความพยายามในการใช้นวัตกรรม ไมล์ (Miles, 1997 : 65) กล่าวถึงระยะนี้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเงื่อนไขภายในโรงเรียน และความกดดันและการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งขั้นนี้อยู่ในช่วงของความต้องการทักษะและความ

เข้าใจ มีความสำเร็จบางส่วนเกิดขึ้น และมีการมอบหน้าที่ในการทำงานให้กลุ่มครู และ ไมล์ Miles. 1997 : 61) ได้กล่าวถึงกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนับสนุนนี้ว่าเป็นการวางแผนไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาและการสนับสนุนของคณะกรรมการ การตรวจสอบความก้าวหน้าและเอาชนะอุปสรรค ซึ่งปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จในระหว่างการส่งเสริมการใช้ตามแนวคิดของไมล์ (Miles. 1997 : 61) มีดังนี้

2.1 สร้างหน้าที่ที่กระชับของบุคลากร ผู้ร่วมงาน (หัวหน้าผู้ประสานงานที่ปรึกษาภายนอก)

2.2 มีการร่วมควบคุมการสนับสนุน (การใช้วิธีการจากระดับบนสู่ระดับล่างไม่ถูกต้องในระยะนี้) โดยการข้ามลำดับอำนาจการควบคุมงานที่ดี

2.3 การผสมผสานความกดดันและยืนยันในการทำในสิ่งที่ถูกต้องและการสนับสนุน

2.4 การพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากรและการสนับสนุนการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (ผู้ประสานงานภายนอกหรือภายใน หรือผู้ประสานงานที่ต้องสร้างความสามารถของบุคลากรและองค์กร)

2.5 ให้การตอบแทนครูในช่วงแรกของกระบวนการ (ให้อำนาจ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ให้การช่วยเหลือต่อความต้องการของสมาชิก ให้ความช่วยเหลือในห้องเรียน ลดภาระงาน ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ ขยายแหล่งทรัพยากร)

3. ระยะดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation) ระยะนี้เป็นระยะที่เกิดขึ้นจากผลการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีพอ และเพียงพอ ไม่มีการขาดหายไปของผู้สนับสนุนระดับต่างๆ ตามที่ ฟูลแลน และ สไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer. 1991 : 89) ได้เน้นว่าระยะนี้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้นเป็นผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการฝังตัว หรือมีการสร้างโครงสร้างไว้ ไม่ว่าจะเป็นโยบายงบประมาณ ระยะเวลา หรืออื่นๆ ในระหว่างการส่งเสริมการใช้ และต้องใช้เวลาในการสร้างกลุ่ม (Critical Mass) ในระดับผู้บริหารและครูที่มีทักษะและมีการมอบหมายด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการกระบวนการสำหรับการช่วยเหลือที่ต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนและผู้บริหารกลุ่มใหม่

ฟูลแลนและสไตเกลบอร์ (Fullan & Stiegelbauer. 1991 : 2) ได้ระบุว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียน 12 แห่ง ไว้ว่า หากดูโดยภาพรวม สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมจะอยู่ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กัจำนวนและคุณภาพของสิ่งช่วยเหลือสนับสนุนที่ผู้ใช้จะได้รับในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบของสิ่งช่วยเหลือสนับสนุนมีหลายรูปแบบด้วยกัน สิ่งช่วยเหลือสนับสนุนสำคัญๆ อยู่ในรูปของการประชุมภายนอก (External

Conferences) การได้รับการฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (In-service Training Sessions) การเยี่ยมชม (Visits) โครงสร้างของคณะกรรมการ (Committee Structures) การประชุมในทีม (Team Meeting) และมีสิ่งช่วยเหลืออื่นๆ อาจอยู่ในรูปวัสดุอุปกรณ์หรือการเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษา

ทิสนา แจมมณี และคณะ (2547 : 61) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงมากต่อความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆ การให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการสอนของครู เช่น การจัดการด้านสภาพแวดล้อม สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ให้อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนตามแนวใหม่ การบริหารจัดการด้านระบบการทำงาน มีการปรับปรุงระบบการทำงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ระบบสารสนเทศ การนิเทศ กับการติดตามงานการจัดระบบการประเมิน มีการกำหนดนโยบายให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทางด้านชุมชนก็มีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนรวมในการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นและมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยวิธีต่างๆ

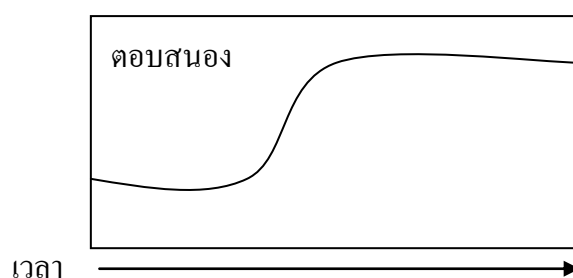
ริดจ์เวและพาสเซ (Ridgway & Passey. 1995 : 74) กล่าวว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในขั้นส่งเสริมหรือต่ำกว่านั้น คำถามที่เกิดขึ้นคือเพราะเหตุใดการเปลี่ยนแปลง จึงไปไม่ถึงจุดหมาย อุปสรรคนั้นเกิดจากอะไร แม้จะเป็นที่ทราบกันดีจากผลการศึกษาว่า การสนับสนุนด้านงบประมาณจะเป็นส่วนที่สำคัญ แต่ปัจจัยที่จะส่งผลในระยะแรกของการตัดสินใจ อันนำไปสู่การยอมรับ การปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในลำดับต่อมานั้น ประกอบไปด้วยทั้งปัจจัย ด้านตัวบุคคล นวัตกรรม ระบบสังคม นโยบาย การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ความกดดัน การสนับสนุนของชุมชน ฟูลแลนและสไตเกลเบอร์ (Fullan & Stiegelbauer. 1995 : 64-68) อย่างไรก็ตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเดินทางที่ต้องใช้ระยะเวลาในการเห็นผลสำเร็จ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดังได้กล่าวแล้วนั้น มีส่วนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ฟูลแลน (Fullan. 1996 : 74) และสลิสเบอรี (Salisbury. 1996 : 81) กล่าวว่าหากมีความเข้าใจลักษณะของรูปแบบ และแรงขับเคลื่อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเป็นไปได้ในการจัดการโดยการวางแผนดำเนินการ ซึ่งดีกว่าการที่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างผิวเผินแค่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง และจะไม่ทำให้เกิดการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง



สำหรับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น นิวตันและทาร์เรนท์ (Newton & Tarrant. 1992 : 94) ได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ แบบตอบสนอง (Reactive) กับแบบกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (Proactive) ในโรงเรียนที่ใช้เวลาในการปฏิบัติและพยายามทำให้เกิดการใช้สิ่งนั้นๆ เพียงเพื่อเป็นการตอบสนองต่อกลุ่มคนที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแบบนี้ จึงเกิดขึ้นเฉพาะกรณีต่อกรณี หรือเหตุการณ์ต่อเหตุการณ์เท่านั้น แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น คือโรงเรียนใช้เวลาและมีการใช้เวลา และมีการใช้ในทางที่ดี โดยการอุทิศเวลาให้ต่อการกระทำเพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้มีการตั้งวัตถุประสงค์ไว้

นิวตันและทาร์เรนท์ (Newton and Tarrant. 1992 : 69-72) ได้เสนอกราฟที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว ดังนี้



แผนภาพที่ 6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ที่มา : Newton and Tarrant. (1992). *Managing Change in Schools: A Practical Handbook* หน้า 69

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารทางการศึกษาตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์เชิงระบบ และตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา

## 1.8 ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เรื่องราวของภาวะผู้นำได้ถูกหยิบยกขึ้นมาศึกษากันอย่างมากมายตั้งแต่ระยะเริ่มต้นศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบันนี้ บรรดานักวิจัยและนักปฏิบัติจำนวนมาก ได้พยายามวิเคราะห์และให้คำจำกัดความของ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้มากมาย ดังนี้

ดันเนทท์. (Dunnette 1976 : 116) ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัตระหว่างผู้นำ (Leader) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) แต่ละคนของพวกเขา

แกทซ์ และ คาห์น. (Katz & Kahn. 1978 : 528) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับหรือการสั่งการในส่วนขององค์กร

อาร์จิริส. (Argyris. 1976 : 227) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรือการโน้มน้าวที่ได้ผล (Effective Influencing)

ถึงแม้ว่า นิยามของภาวะผู้นำจะมีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่ก็พอจะชี้ให้เห็นมโนทัศน์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า ในลักษณะของการใช้อำนาจและอิทธิพลไม่เท่าเทียมกัน นิยามเช่นนี้ทำให้เราได้มองเห็นความแตกต่างของผู้นำ 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่เป็นทางการคือ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการใช้อำนาจเหนือกลุ่ม ส่วนผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง บุคคลที่พัวพันพฤติกรรมผู้นำในลักษณะของผู้เข้าร่วมของกลุ่ม (Participant of Group) ประการที่สองในการมองผู้นำในฐานะที่แยกออกมาจากกลุ่ม การที่พิจารณาว่าใครเป็นผู้นำหรือไม่เป็นนั้นจะต้องถามด้วยคำถามว่า “เขามีผู้ตามหรือไม่” หรือ “ใครกำลังตามเขาบ้าง” รายบุคคล (Individuals) รายใดในขณะใดก็ตาม ที่มีผู้ยอมทำตามเขาหรือยอมรับในการใช้อิทธิพลของเขาคนนั้นก็มีความเป็นผู้นำ (Leader) ของกลุ่ม ส่วนผู้ที่ยอมรับการใช้อิทธิพลของผู้นำก็คือ ผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinator) หรือสมาชิกกลุ่ม (Group Membership) ดังนั้น ในทัศนะเช่นนี้ ผู้นำคือ บุคคล ที่สามารถใช้อิทธิพลในคนอื่นยอมทำตามได้นั่นเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัตระหว่าง ผู้นำ (Leader) กับผู้ตามเป็น การใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับหรือการสั่งการ โดยที่บุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลให้คนอื่นยอมตามได้จะเป็นผู้นำ ซึ่งอาจเป็นผู้นำแบบทางการหรือแบบไม่เป็นทางการ และผู้ยอมทำตามเขาหรือผู้ยอมรับในการใช้อิทธิพลของเขา เรียกว่า ผู้ตาม

## 1.9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540 : 15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและ

ความสำคัญของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543 : 5-6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 90-115) ได้นำเสนอแนวคิดของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของ Bass (Bass) มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่าโดยใช้ฐานคิดตามทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ วรูม (Vroom) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543 : 90 - 93) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็มโดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เสนอในปี 1985 และผลการศึกษา สรุปภาวะผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงาน เกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ได้แก่

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวเอง และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทักษะคติและค่านิยมของ

ความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึก ตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้าง ความมั่นใจว่า ผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย ผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่า สิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นเขาวินิจฉัย (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจ ในบทบาท และยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยความเรียบร้อย ทั้งนี้ การกระตุ้นเขาวินิจฉัย เป็นการให้การจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวินิจฉัยเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เมื่อ

- 1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน
- 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
- 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุดขาดวัสดุอุปกรณ์ผู้ตามไม่มางาน เป็นต้น
- 4) ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

1.4 การริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมรรถนะในการคิดค้นกลวิธีและกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึง

ปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ การวางแผน ปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำ ทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนด ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ด้าน คือ

การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานสำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการเมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาการให้รางวัล อาจทำได้ 2 วิธี คือ ให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งและให้การยกย่อง ชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งการประกาศความดีความชอบให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception-MBE-A) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ดำเนินลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามมาตรฐาน ที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสีย

ในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเลียดชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self Esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยง การให้เสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้นหากผู้ตามยังคงเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception-MBE-P) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการให้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

รัตติกรณ์ จงวิศาล. ( 2543 : 25) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire-Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมาก หรือไม่มีเลยยังไม่มี ความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Reference Power) สภาพการณ์เช่นนี้ มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนด ทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544 : 154) ได้ให้นิยามในเชิงบริหารที่น่าสนใจว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวน

ทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องโครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และบทบาทส่วนบุคคล เป็นกระบวนการทัศน์ที่มีลักษณะเด่นกว่าและมีผลต่อความสำเร็จได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ ราซิกและสแวนสัน (Razik & Swanson, 2001: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) กระบวนการที่เรียกว่า Step-Based Models ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

การกำหนดและจัดลำดับของความจำเป็น

1. การพัฒนายุทธศาสตร์กว้าง ๆ และจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. การปฏิบัติงานตามวิธีการที่เลือก
3. การประเมินผล

โคฮล์ (Kohl, 1968 : ไม่ปรากฏเลขหน้า; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 154) ที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

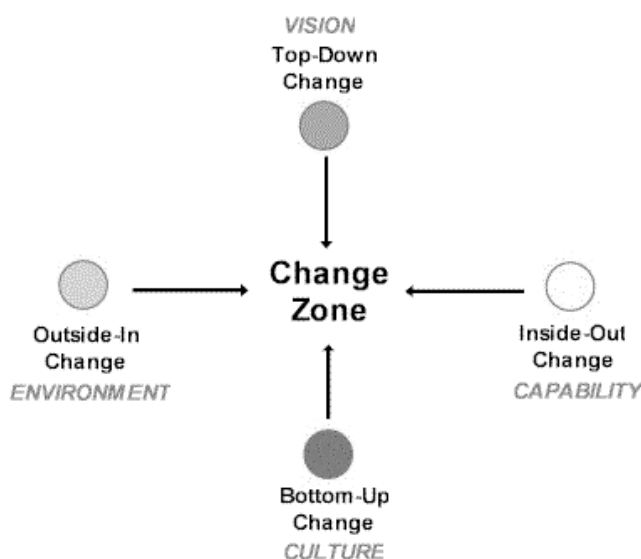
1. การวิเคราะห์
2. การให้ความสนใจ
3. การสร้างทางเลือก
4. การเลือกทางเลือก
5. การประเมินทางเลือก
6. การนำไปปฏิบัติ

คันทิงแฮม และคอร์ไรโดโร (Cunningham & Cordeiro, 2000 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการปรับปรุงภายในอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นผลมาจากการปรับตัวของสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีหน้าที่พื้นฐานในการบริการทั้งต่อนักเรียน ชุมชน และสังคม เป็นความรับผิดชอบของอนาคต และเพื่อให้การทำหน้าที่นี้เป็นไปอย่างได้ผล โรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงสภาพการเปลี่ยนแปลง และจัดเตรียมให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งด้านหลักสูตร การสอนและองค์กร ผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียน

สตีฟ ไตรเวต (Steve Trivett, 2002 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้มีความสมดุล การทำให้สมบูรณ์ และมีหลายมิติ ดังนั้น ทักษะของการดำเนินการใน “พื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone)” จะต้องเกี่ยวกับความสมดุล ของการขับเคลื่อน 2 แบบ หรือมุมมองการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ คือ

1. มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และการแบ่งหน้าที่
- กฎระเบียบสำหรับการดำเนินงาน

2. มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) แสดงให้เห็นค่านิยม ความเชื่อ หรือประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์ที่แท้จริงของสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกัน
3. มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) ซึ่งถูกกำหนดและแสดงให้เห็นโลกของเหตุการณ์ของการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี
4. มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เป็นการมองอย่างอิสระ และความสามารถของมนุษย์ ซึ่งรวมถึงแนวคิด การเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์



แผนภาพที่ 7 มุมมอง 4 แบบ ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Steve Trivett. 2002 ออนไลน์.

จากเว็บไซต์ <http://www.changezone.co.uk/STEVE/Dynamic Change.html>

มุมมองทั้ง 4 แสดงให้เห็นทฤษฎีของ แมค วินนี่ (McWhinney) ของความจริง 4 ประการ ทฤษฎี 4 ส่วน ของ เคน วินเบอร์ (Ken Wilber) และผลงานของ เกรกอรี แบทสัน (Gregory Bateson) เรื่องระดับของการเรียนรู้

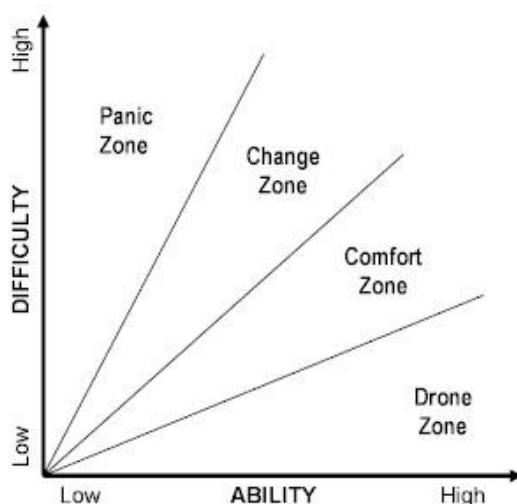
เมื่อมุมมองทั้ง 4 แบบถูกนำมารวมกัน จะทำให้เกิดการรับรู้ที่หลากหลายมิติภายใต้สภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน ทำให้เราทราบว่าอยู่ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) หรือไม่ซึ่งจะนำไปสู่การเผชิญปัญหา ความต้องการ ความคาดหวัง และวิสัยทัศน์ ในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



พื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) เป็นผลจากมุมมองทั้ง 4 แบบ ดังนี้

1. ทำให้มีข้อมูลที่สมดุลและมีความสอดคล้องกัน
2. ทำให้รับรู้ว่าอะไรที่ต้องการเปลี่ยนและทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้รับรู้ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ
4. ทำให้สามารถสร้างทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
5. ทำให้เห็นคุณค่า ความหมาย ที่ได้รับจากความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีความตระหนัก มีแรงผลักดัน ที่จะนำมุมมองทั้ง 4 แบบ (ในส่วนนอก นอกคู่มือ ล่างขึ้นบน และบนลงล่าง) ไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด



แผนภาพที่ 8 ความสามารถที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Steve Trivett. 2002 ออนไลน์.

จากเว็บไซต์ <http://www.changezone.co.uk/STEVE/Dynamic Change.html>

เมื่อก้าวถึงรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้มีความสมดุล ทำให้สมบูรณ์และมีหลายมิติ ทักษะของการดำเนินการใน “พื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone)” ดังนี้

**เมื่อเราอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย (Comfort Zone)**

จะทำให้มีความโน้มเอียงต่อการนำเสนอมุมมองด้านเดียวต่อปัญหาและประเด็นต่างๆ เนื่องจากระดับความอยากรู้อยากเห็น ความกระตือรือร้น และการขาดจุดสนใจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ดังนั้นการเชื่อถือ

ทางเลือกใหม่ๆ การรับรู้ที่เพิ่มขึ้นจะเป็นหัวใจของความสำเร็จ ที่มีความหมายและมีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

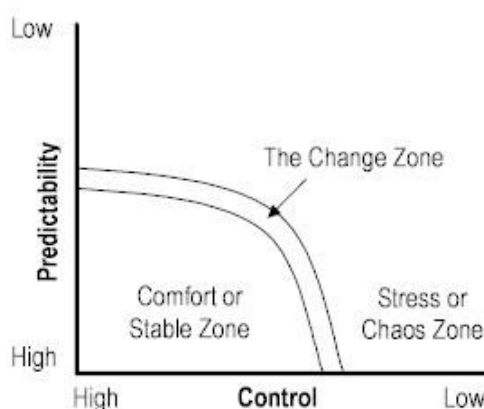
### การอยู่ในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลง (Change Zone)

สิ่งที่ปรากฏออกมาเมื่ออยู่ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เห็นถึงคุณค่าที่ได้รับจากความสำเร็จ ซึ่งมีหลายๆ แง่มุมและหลากหลาย เป็นสิ่งที่เกิดจากความท้าทายและเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนักแต่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นประสบการณ์ที่มหัศจรรย์ ซึ่งแตกต่างจากการอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย

### การอยู่ในพื้นที่ของความสับสน (Panic Zone)

ความกลัว ความสับสน จะทำให้เกิดความกังวลจากการต่อต้าน จนทำให้เกิดความเสแสร้งทำเป็นไม่รู้บางสิ่ง เพราะว่ามันอาจจะบังคับให้เผชิญหน้าประเด็นหรือวิธีการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์คือเรายังอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย ปัญหาสำคัญคือการปฏิเสธความเป็นจริง จนส่งผลให้มีความยุ่งยากต่อความร่วมมือในการดำเนินงาน

การอยู่ในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพจิตใจซึ่งมีอยู่ระหว่างสภาพของความสะดวกสบายและสภาพของความสับสน ในบางสถานการณ์การหยุดและการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหา ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและเป็นข้อมูลที่มาจากภายในตนเอง จากสภาพแวดล้อมภายนอก รอบๆ ตัว และการริเริ่มที่จะมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีผลต่อทางเลือก การตอบสนองเหล่านี้จะเข้ามาในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลง ในที่สุด



แผนภาพที่ 9 การควบคุมที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Steve Trivett. 2002 ออนไลน์.

จากเว็บไซต์ [http://www.changezone.co.uk/STEVE/Dynamic Change.html](http://www.changezone.co.uk/STEVE/Dynamic%20Change.html)

### อำนาจจากภายในสู่ภายนอก และภายนอกสู่ภายใน (Inside-Out & Outside-In)

อำนาจแรกเกี่ยวกับการสมดุลภายในของคุณและภายนอกโลก นาธาเนียล แบรินเดน (Nathaniel Branden. 2002 : ออนไลน์) ผู้รู้ที่มีชื่อเสียงระหว่างประเทศในเรื่องการเคารพในตนเอง สังเกตว่าเรากระตุ้นการคิดของและการใช้เหตุผล โดยมุ่งไปที่การใส่ใจบนอำนาจของความดึงเครียดของการเห็น จากในสู่นอกและนอกสู่นใน เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงเราต้องมุ่งความสนใจไปที่สภาพแวดล้อม การค้นหาโดย การสังเกตและการเข้าใจ โลกรอบ ๆ กับการเอาใจใส่ การมองหาความสนใจ การหาข้อมูลซึ่งสนับสนุนเป้าหมายหรือความมุ่งหมาย จะต้องเป็นการรู้ตัวด้วยตัวเอง ความสามารถเหล่านี้ จะเป็นของความต้องการ แรงจูงใจ สภาพจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกทางร่างกาย อย่างแท้จริง

### อำนาจจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน (Top-Down & Bottom-Up)

อำนาจที่สองมีผลต่อสมดุลจากมุมมองบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน บาร์รี ออชรี (Barry Oshry. 2002 : ออนไลน์) ผู้มีชื่อเสียงที่เชี่ยวชาญในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สังเกตการเห็น การเปลี่ยนแปลงประเด็นจากมุมมอง 2 มุมมองเหล่านี้เป็นการให้อำนาจสู่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง มันช่วยปลดปล่อยพลัง แบ่งปันข้อมูล และความสำเร็จที่พร้อมเพรียง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงเราต้องพิจารณาความจริงจากมุมมองที่แตกต่าง การเอาใจใส่และ การเข้าใจทำให้เกิดความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อและกับวิสัยทัศน์ของเราเอง

ริชาร์ดและเกอร์รี สเตอร์นิน(Richard Pascale & Gerry Sternin. 2002 : ออนไลน์) อ้างถึงการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมที่เป็นแบบบนลงล่าง นอกสู่นใน และการขาดรากฐาน ขึ้นอยู่กับช่องว่างหนึ่งที่เป็นการสร้างระหว่างอะไรที่มีอยู่และอะไรที่ต้องการ คำตอบมุ่งไปยังอะไรที่ผิดหรือไม่ทำงาน เป็นการปฏิเสธการตอบสนอง มันยอมรับระดับเหตุผลของการทำนายและการควบคุมซึ่งไม่ค่อยจะเป็นปัญหา โดยพวกเขาโต้แย้งซึ่งความแตกต่างที่เชื่อถือได้เข้าใจการเปลี่ยนแปลง โดยความแตกต่าง เป็นแบบล่างขึ้นบน ในไปนอก และรากฐานที่มีค่า มันเป็นพลังงานที่เชื่อถือได้และเป็นอิสระเพราะมันให้อำนาจการเปลี่ยนแปลงโดยการแสดงความปรารถนาในอนาคตและการนำเอาความคิดใหม่ ๆ การนำออกมาจากความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ เห็นได้จากเอกสารของ Leadership for Change เขียนโดย สตีฟ ไตรเวทท์และมาร์ติน สตราเกอร์ เวลด์ (Steve Trivett & Martin Straker-Welds. 2002 : ออนไลน์) เรื่องการกระจายความเป็นผู้นำในโรงเรียน

ฮาลล์และฮอร์ด (Hall & Had. 2001: ไม่ปรากฏเลขหน้า ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 157) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนว่า บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีปริมาณได้มากกว่าบทบาทในรูปแบบอื่น โดยกิจกรรมสำหรับผู้บริหารเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. จัดองค์กรให้มีลักษณะเอื้อต่อการพัฒนา
2. จัดฝึกอบรม
3. ให้คำปรึกษาและการจูงใจ
4. ติดตามผล
5. มีการสื่อสารกับภายนอก
6. ทำให้มีความกระฉ่างในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง

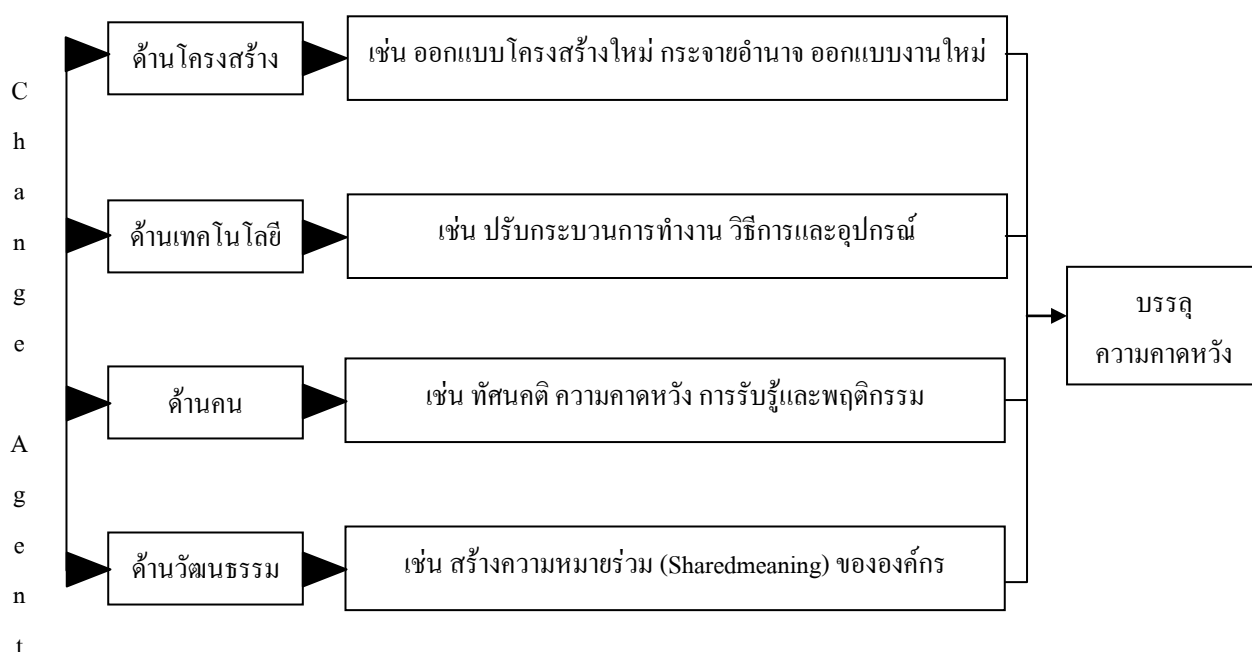
นอกจากนั้นยังให้ข้อคิดด้วยว่า ในการให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดสภาพที่เรียกว่า Overcontrol หรือ Mock Participation ซึ่งผู้มีส่วนร่วมนั้นไม่จริงใจที่จะผูกพันไปถึงการนำไปสู่การปฏิบัติในท้ายที่สุดได้ ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามหลีกเลี่ยงสภาพที่เรียกว่า Undercontrol หรือ Planning in the Vacuum ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดสิ่งที่จะทำเสร็จแล้วกลับโยนแผนทั้งหมดไปให้ครู ซึ่งทั้งสองกรณีจะไม่นำไปสู่ การบรรลุผลแห่งการมีส่วนร่วมที่ดีได้

โลเวลล์ และ ไวลส์ (Lovell & Wiles, 1983 : ไม่ปรากฏเลขหน้า; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 159) กล่าวถึง สิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องแสวงหาเทคนิควิธีเพื่อเอาชนะหรือแก้ไข ดังนี้

1. การขาดความมีพันธะผูกพันกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับมีไม่เพียงพอ
3. ความรู้เกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ไม่เพียงพอ
4. ทักษะที่มีต่อข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลง
5. ความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่
6. การพัฒนาทักษะยังไม่เพียงพอ
7. ยังให้ความสนใจในสภาพที่เป็นอยู่ในระดับสูง
8. ขาดการสนับสนุนจากองค์กร
9. บรรยากาศเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด
10. ขาดการทำให้เป็นระบบเข้ากับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร
11. เป็นสิ่งคุกคามต่อบุคคล
12. ขาดความรู้อย่างเพียงพอในเรื่องข้อจำกัดและความเป็นไปได้ในสภาพการณ์โครงสร้างขององค์กรที่เน้นความคงที่ (Static)

13. ขาดความชำนาญเพื่อการแก้ปัญหาอย่างเพียงพอ
14. เป็นสิ่งคุกคามต่อเจ้าหน้าที่ในองค์กร
15. การให้รางวัลเพื่อผลในการเปลี่ยนแปลงยังไม่เพียงพอ

บาร์โทล (Bartol 1998 : ไม่ปรากฏเลขหน้า ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ , 2544: 163-164) ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรหนึ่งๆ นั้น อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ที่โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้



**แผนภาพที่ 10** กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามทัศนะของ บาร์โทล  
ที่มา: วิโรจน์ สารรัตนะ (2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา. 163-164

จากกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเห็นได้ว่า ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบไม่มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งก็สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเพื่อแสดงถึงความสำคัญของการพัฒนาทั้งระบบ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : ไม่ปรากฏเลขหน้า ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ. 2547) ได้แบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา (Education Leadership)
  - 1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการสอน
  - 1.2 ออกแบบหน่วยการเรียนรู้
  - 1.3 พัฒนาและนำหลักสูตรไปปฏิบัติ
  - 1.4 ประเมินการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรการเรียนการสอน
  - 1.5 ผลิตรายการการสอน
  - 1.6 การนิเทศแบบคลินิก
  - 1.7 การวางแผนเพื่อความก้าวหน้าบุคลากร
  
2. ภาวะผู้นำด้านการนิเทศ (Supervisory Leadership)
  - 2.1 สร้างบรรยากาศที่ดี
  - 2.2 สร้างทีมงาน
  - 2.3 แก้ปัญหาความขัดแย้ง
  - 2.4 ตัดสินใจ
  - 2.5 วางแผนและจัดการประชุม
  - 2.6 คัดเลือกและสรรหาบุคลากร
  - 2.7 วางตัวบุคคล
  - 2.8 สร้างสิ่งใหม่ นำมาเปลี่ยนแปลง
  
3. ภาวะผู้นำด้านองค์กร (Organization Leadership)
  - 3.1 ทบทวนโครงสร้างองค์กรให้ทันสมัย
  - 3.2 เข้าใจรายละเอียดโครงการต่าง ๆ
  - 3.3 กำกับติดตาม
  - 3.4 พัฒนาปรับปรุง
  - 3.5 ประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณะ
  - 3.6 ระเบียบวินัยของนักเรียน
  - 3.7 นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ
  
4. ภาวะผู้นำด้านการบริหาร (Administrative Leadership)
  - 4.1 ใช้การวางแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร
  - 4.2 สามารถจัดดำเนินการ การนิเทศและบริหารจัดการด้านการเงินงบประมาณ

- 4.3 เข้าใจการจัดงบประมาณ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นของโรงเรียน รวมทั้งระบบค่าจ้างเงินเดือน การบำรุงรักษาค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
- 4.4 เข้าใจสถานะการเงินของโรงเรียน สามารถวิเคราะห์ต้นทุนกำไร (Cost-Benefit Effectiveness)
- 4.5 สามารถวางแผนการจัดการศึกษานบนพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดหาได้
- 4.6 การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีรูปแบบการตัดสินใจ
- 4.7 การบันทึกเก็บสถิติด้านต้นทุน ค่าใช้จ่าย การจัดซื้อ ตลอดจนบัญชีวัสดุสิ่งของต่าง ๆ

ในกระบวนการเผยแพร่นวัตกรรม นักการศึกษา โรเจอร์ส (Rogers. 1995 : 96) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ข้อ ดังนี้

1. สร้างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีส่วนช่วยให้สมาชิกในสังคมรับรู้ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งทางเลือกใหม่เป็นทางออก ในการแก้ปัญหา และให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกโดยทำให้เขาเกิดความเชื่อว่าเขามีความสามารถในการแก้ปัญหานั้นได้
2. สร้างความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในกลุ่มบุคคลในสังคม สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจ
3. วิเคราะห์ปัญหาของกลุ่มบุคคลนั้น คือมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการวิเคราะห์แก้ปัญหาโดยมองสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากมุมมองของบุคคลในสังคม และช่วยให้ พวกเขามองเห็นปัญหาคด้วยตัวเอง
4. สร้างความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง ตัวแทนต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสนใจต่อนวัตกรรม แต่ต้องมุ่งไปที่ความจำเป็นของกลุ่มบุคคล มากกว่ามุ่งไปที่นวัตกรรมเป็นศูนย์กลาง
5. เปลี่ยนจากความตั้งใจให้เกิดการกระทำที่เปลี่ยนแปลง โดยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำจากความต้องการของกลุ่มบุคคล
6. สร้างความมั่นคงในการยอมรับนวัตกรรมและป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนจากการยอมรับเป็นเลิกรับ
7. สร้างความสำเร็จในขั้นสุดท้ายของความสัมพันธ์ เปลี่ยนความเชื่อมั่นของ กลุ่มบุคคลต่อนวัตกรรมมาให้กลุ่มบุคคลมีความเชื่อมั่นวางใจในตนเองในการใช้นวัตกรรม

ฮันต์ (Hunt. 1995 : 201) ได้กล่าวถึงการแทรกแซง (Intervention) ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การกระทำที่ผ่านการวางแผน หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้วางแผนล่วงหน้ามาก่อนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การแทรกแซง ดังได้กล่าวนี้ ข้อมูลจากงานวิจัยและการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น ได้แสดงให้เห็น

เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวเร่งและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของแต่ละแห่ง ได้เสนอการแทรกแซงตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ 6 ประการด้วยกัน ซึ่งเป็นการสรุปผลจากงานวิจัยที่ผ่านมา ได้แก่

1. การพัฒนา การประกาศ และการสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ต้องการ เปลี่ยนแปลง
2. การวางแผน และการจัดหาแหล่งทรัพยากร
3. การจัดการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรบุคคล
4. การตรวจสอบความก้าวหน้า
5. การจัดความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง
6. การสร้างบริบทที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่แท้จริงขององค์กร การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติงาน ได้ดีมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหารและที่สำคัญคือ ในการดำเนินงานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะต้องไม่มุ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างแยกส่วนแต่ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เพราะในการเปลี่ยนแปลงจึงจะมีทั้งพลังผลักดันที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบที่จะมีต่อสมาชิก ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางที่จะนำสมาชิกให้บรรลุผล ตามความคาดหวัง ใช้ความพยายามอย่างหลากหลาย นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้และมีวิสัยทัศน์

### 1.11 การบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

#### กระบวนการของการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารความเสี่ยง** คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงาน และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีความสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ย่อมาจาก

- S = ชัดเจน
- M = วัดได้
- A = ปฏิบัติได้
- R = สมเหตุสมผล
- T = มีกรอบเวลา

2. การระบุความเสี่ยง คือ การบ่งชี้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงจากอดีตที่ผ่านมา หรือคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคตโดยดูจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ในการระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติที่อาจเกิดความผิดพลาดเสียหายและไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินโอกาสและผลกระทบของกิจกรรมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เป็นการประเมินในลักษณะความเสี่ยงทั่วไป (inherent risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) อีกทั้งสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพ เช่น ความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อบุคคล ชุมชน สิ่งแวดล้อม ภาพลักษณ์ขององค์กร และเชิงปริมาณ เช่น ผลกระทบที่คิดเป็นมูลค่าความสูญเสีย

4. การควบคุมความเสี่ยง เป็นวิธีการระบุกิจกรรมควบคุมแต่ละปัจจัยเสี่ยงออกมา เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงาน และสร้างความคุ้มค่าในการที่จะบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่นั้น โดยใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยง ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง คือ การยอมให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นโดยไม่ทำอะไร กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อยหรือยอมรับได้ภายใต้การควบคุมปัจจุบัน

2. การควบคุมความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเพื่อลดความเสียหายโดยจัดระบบการควบคุมเพื่อรองรับความเสี่ยงนั้น ซึ่งการใช้มาตรการการควบคุมสามารถทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)

3. การถ่ายโอนความเสี่ยง คือ การหาผู้รับผิดชอบหรือโอนไปให้ผู้อื่น เช่น การจ้างบุคคลภายนอกเป็นผู้ดำเนินการแทน เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงานหรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น เป็นต้น

5. การรายงานและการติดตามประเมินผล มีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการดังนี้

1. ประสานงานติดตามผล คือ ช่วงเวลาของการประเมินคุณภาพระหว่างการปฏิบัติงาน

2. การประเมินผล

2.1 การประเมินตนเอง เป็นกระบวนการประเมินผลโดยใช้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

2.2 การประเมินอย่างเป็นอิสระ

3. การรายงานผล

3.1 การรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

3.2 รายงานความเสี่ยงต้องเก็บไว้เป็นข้อมูลเพื่อการบริหารความเสี่ยง

การบริหารองค์กรทุกประเภททั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน ทุกองค์กรจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน ซึ่งไม่ว่าจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เช่นใดก็ตามการบรรลุวัตถุประสงค์มักจะไม่สามารถครบถ้วนตามที่ตั้งไว้เพราะมักพบกับความเสี่ยงอยู่เสมอ ซึ่งอาจจะปรากฏในลักษณะที่แตกต่างกันไป พบว่าความเสี่ยงจากสื่อต่างๆ มีการพาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์หลายฉบับเรื่องเสี่ยง – เจ็บ – เสียชีวิต ชีวิตถูกในรั้วโรงเรียน ประศูโรงเรียนล้มทับเด็กนักเรียน เด็กนักเรียนถูกไฟฟ้าดูดเสียชีวิตในขณะที่ก่น้ำดื่มในโรงเรียนและอุบัติเหตุอีกมากมายที่เกิดขึ้น ล้วนเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเศร้าสลดให้กับพ่อแม่ บุคคลใกล้ชิดและสังคมอย่างมาก

นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เล็งระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 ที่หน่วยงานในสังกัดต้องดำเนินการ นอกจากนี้พบว่ามีการบริหารความเสี่ยงบางส่วนที่บางสถานศึกษาไม่ได้จัดทำการบริหารความเสี่ยงและบางสถานศึกษามีการจัดทำการบริหารความเสี่ยงแต่ไม่ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษาทั้งหมดเช่น บริหารความเสี่ยงด้าน

งบประมาณ อาจกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลด  
 มูลเหตุแต่ละโอกาสที่สถานศึกษาจะเกิดความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ใน  
 ระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ (สำนักงาน  
 ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2550: 11) ทั้งนี้หากสถานศึกษาไม่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้  
 ครอบคลุมงานในสถานศึกษาก็จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา  
 ได้ และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีประสิทธิภาพครอบคลุมปัจจัยความ  
 เสี่ยงทางการศึกษาในปัจจุบัน จากผลการวิจัยเรื่อง การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับ  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ดวงใจ ช่วยตระกูล ( 2552 :39-40) พบว่า ปัจจัยความเสี่ยงในสถานศึกษา  
 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ปัจจัยความเสี่ยง คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการเงิน ด้านความ  
 มั่นใจทางการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และแนวทางการบริหาร  
 ความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเรียนการสอน  
 สอดคล้องกับแนวคิดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ได้เสนอความเสี่ยงทางการเรียนการสอนอัน  
 ได้แก่ ความเสี่ยงในด้านการวัดและประเมินผล กระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร  
 ตำราเอกสาร สอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์ (2549:5) ที่ได้แบ่งความเสี่ยงด้านการ  
 ดำเนินงานออกเป็น 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงการยอมรับ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ ความ  
 เสี่ยงด้านเทคโนโลยี (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2550 ) แบ่งความเสี่ยงในการดำเนินงานออกเป็น  
 ความเสี่ยงระบบข้อมูลสารสนเทศและความเสี่ยงบุคลากร สอดคล้องกับบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์  
 เซอร์วิส จำกัด (2545:9-10) ที่กล่าวถึงระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงาน ความเสี่ยงที่  
 เกิดจากภายใน ความเสี่ยงกลยุทธ์การบริหารงานและนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน  
 ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลรอบงำการดำเนินงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกในด้านการ  
 เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ หรือกฎระเบียบขององค์กร สอดคล้องกับ เดวิด อัฟการ์ ( David  
 Apgar 2550 : 28-29) กล่าวถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการดำเนินงานโดยครอบคลุมไปถึงความล้มเหลว  
 ในการควบคุมและทำตามข้อบังคับ ความล้มเหลวในการประสานความร่วมมือกับหุ้นส่วนธุรกิจ  
 สอดคล้องกับคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร(Comitter of Sponsoring  
 Organization of the tread way Commission ( COSO 2008 ) ที่นำเสนอความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน  
 ประกอบไปด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาด  
 ธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน  
 ภายในคน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอกความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน  
 และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก  
 อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยง  
 ด้านกลยุทธ์จำแนกได้ 2 ประเภทคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการณ์การแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ ด้านการเงินความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง ทร สุนทรายุทธ (2550:152) ได้กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยงทรัพยากรมนุษย์ว่าในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายต้องถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและถือว่าเสี่ยงมากที่สุดในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มักจะพบปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา การพัฒนาและการฝึกอบรม การให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความมั่นใจทางการศึกษา สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเคลมสัน (Clemson University and Communities In Schools 2007) ที่ได้เสนอความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการดูแลนักเรียนในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนในการให้บริการทางการศึกษาและการมอบหมายหน้าที่ ด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแนวคิดของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum 2007:6) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศภายในและภายนอก ความเสี่ยงของน้ำ ภัยพิบัติธรรมชาติที่เกิดจากแผ่นดินไหว เกิดจากอุทกภัย ด้านความปลอดภัย สอดคล้องกับแนวคิดของลอราและแดเนียล (Laura and Diane 1997:2) ที่ได้กล่าวถึงความเสี่ยงในการผิกระเบียบของนักเรียนในสถานศึกษา

ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน ความเสี่ยงด้านการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเงิน ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านความมั่นใจทางการศึกษาควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการป้องกันความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมของภาคี คือ ชุมชน ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ปัจจัยความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการถ่ายโอนความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความปลอดภัยควรใช้วิธีการควบคุมและมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงร่วมกับการมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

## 2. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

### 2.1 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็น การบริหารงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการ การบริหารคุณภาพระดับสูงสุด คือ การจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังที่ บาร์โธล และ มาร์ติน (Bartol & Martin. 1998 : 546-548) รวมทั้ง ลูเนนเบิร์ก และ ออร์นสไตน์ (Lunenbergs & Ornstein. 2004 : 62) กล่าวถึง ปรัชญาสำคัญของ TQM ไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความ มุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานใน ทุกๆ หน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ ทำงานในระบบซึ่งสอดคล้องกับที่ สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539 : 18) และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 20-21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความต้องการ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามที่หวังไว้อย่างต่อเนื่อง

### ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

หากพิจารณาความหมายของคำว่า “การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” อาจแยกออกได้เป็น 2 คำ สำคัญคือ “การบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ในส่วนของคำว่า “การบริหาร” นั้นอาจพิจารณา รายละเอียด มีดังนี้

1. ความหมายของคำว่า “การบริหาร” นักวิชาการ เช่น บาร์โธล และ มาร์ติน (Bartol & Martin. 1998 : 6), คริตเนอร์ (Kreitner. 1998 : 5) เซอร์โต (Certo. 2000 : 6) กู๊ดแมน และ ฟานด์ สอร์น (Goodman & Fandt. 2002 : 5), สเคอร์เมอร์ (Schermerhom. 2004 : 20) และ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่ การบริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือ

มีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545: 126) ซึ่งนักวิชาการ เช่น บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin 1998: 7) อิวานเซอรัวิช และ แมทเทอร์สัน (Ivancevich & Matterson. 2002: 44) และ สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 483) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 3) และศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543: 53) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ พบว่า นักวิชาการบางกลุ่ม ได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกันคือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการ สรุปได้ดังนี้

1.1 การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึง วิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสภาพในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผน เป็นไปอย่างทั่วถึง

1.2 การจัดองค์กรเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึง การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อน

ตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.4 การนำเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำ ความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบาย วัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินตัวอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

1.5 การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผล การทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุม ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุม เป็นไปอย่างทั่วถึง

2. ความหมายของความเป็นเลิศ ซึ่งความเป็นเลิศมีความหมายหลายด้าน และเป็นที่ยาก ที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล ดังเช่นที่ อูโรพรธณเจนวานิชยานนท์ (2536: 14) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้น อยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คู่มีค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึง ความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่า การศึกษาได้ตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางการศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในความหมายของความเป็นเลิศสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ มีรายละเอียด ดังนี้

เว็บสเตอร์ (Webster. 1981: 20-24) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007: Online) ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เหนือ อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่า การให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้น มีความเกี่ยวข้องกับ คำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพ ไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ บาส์การ์ท (Baumgart. 1988 : 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ คอนราด และ แบลคบัม (Conrad & Blackburn. 1985 : ไม่ปรากฏเลขหน้า ; อุไรพรธณ เจณวณิษยานันต์. 2536 : 16) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำ ต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศ ต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546: 855) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้ คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญแต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547: 7-9)



3. ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่ง เกรก (Greg. 1994 : 6) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัย ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 108-110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะที่เดียวกัน ลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 10-23) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อ ความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้า และได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้เกิดกับองค์กร สามารถขยายตลาดได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สุดท้ายก็คือการเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนั้นยังเป็นประเด็นสำคัญในระดับประเทศที่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ และเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

สรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการหรือหน้าที่ทางการบริหาร ที่สำคัญ 5 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การบริหารสู่

ความเป็นเลิศ จนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยกระบวนการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งคนและทรัพยากรต่างๆ ซึ่งการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ขอดีเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ด้วย

## 2.2 นวัตกรรมรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

### แนวคิดรูปแบบการจัดการโรงเรียนที่ยอดเยี่ยม

วิสัยทัศน์ที่จริงจังจริงใจในการสร้างโรงเรียนที่ยอดเยี่ยมควรถูกทำให้เป็นจริงขึ้นมา วิสัยทัศน์เหล่านี้ควรถูกระบุอยู่ในปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ความต้องการของนักเรียน รวมถึงโปรแกรมต่างๆ ที่ใช้ในการสอนควรจะถูกระบุอยู่ในคำกล่าวหรือปรัชญาของโรงเรียนด้วย เนื่องจากจะเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดนโยบาย ความเร่งรีบต่อสิ่งเหล่านี้ มีการวางแผน การระดม ทรัพยากร การเรียนการสอนถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ การที่วิสัยทัศน์จะถูกทำให้ประสบผลสำเร็จ ในโรงเรียนและชุมชนนั้นจะต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในโรงเรียน คำมั่นสัญญาจะต้องมี เพื่อที่จะได้ ทำการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างถูกต้อง

ผลการศึกษานี้ถูกนำมาจากตัวอย่าง 170 โรงเรียนจากทั่วประเทศที่ถูกยอมรับ ในความสำเร็จ ในการใช้ความเปลี่ยนแปลงและ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด ได้ถูกศึกษา ข้อมูลโดยละเอียด

### ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ

ไมล์ (Miles, 1987: 17) ได้ระบุ 16 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะนำมาสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการทำงาน และบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้มีดังต่อไปนี้ โดยที่ 4 ข้อแรกในรายการนั้นเป็นสมรรถนะส่วนบุคคล

1. ภาวะผู้นำ
2. ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน
3. ความร่วมมือของบุคลากร
4. โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม
5. การกระจายอำนาจ
6. แรงจูงใจ
7. วิสัยทัศน์
8. การบริหารบุคลากร
9. การบริหารทรัพยากร

10. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
11. เครือข่ายภายนอก
12. การจัดการปัญหา
13. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
14. การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
15. ความเป็นสถาบัน
16. การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดังนั้นปัจจัย 4 ข้อแรกถูกระบุว่าเป็นสมรรถนะส่วนบุคคลเนื่องจากจะมีอิทธิพลในระดับโรงเรียน ซึ่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับนโยบายในระดับโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากร ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ตัวบุคลากรเองและลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล ปัจจัยสุดท้าย โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม หมายถึงโครงการที่นำไปใช้ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรม ไมลส์และเพื่อนพบว่า การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ จะถูกกระทำโดยผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรในระดับสูง

#### ข้อค้นพบมีดังนี้

1. การกระจายอำนาจมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่มีการตัดสินใจใหญ่ๆ เกี่ยวกับโครงการ และถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บุคลากรมีความเต็มใจและริเริ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่หลังจากได้ดำเนินการแล้ว (ความเป็นสถาบัน)
2. ความเป็นโรงเรียนรวมถึงการควบคุมบุคลากรและทรัพยากรด้วย
3. โครงการการพัฒนาเป็นการปฏิบัติ “เป็นอคติที่รุนแรงต่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง”
4. วิสัยทัศน์ร่วมกันรวมเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการในอนาคตของโรงเรียนที่อาจเกิดขึ้น
5. การกระจายอำนาจแก่บุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญ หมายถึงการที่มีกลุ่มคนเข้าร่วมถึง 12 คนขึ้นไป การที่การขยายเวลา การรับความคิดเห็นแบบ Bottom up การมีคณะกรรมการโรงเรียนเหล่านี้ เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ
6. ความช่วยเหลือทั้งจากภายในและภายนอกในด้านความต้องการต่างๆของโรงเรียน หากประสบผลสำเร็จจะสร้างความมั่นคงขึ้น
7. การจัดการกับปัญหาเป็นสิ่งสำคัญมาก โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น จะใช้กลยุทธ์ในการจัดการเชิงลึก เช่น การจัดการบุคลากรใหม่ การควบคุมทรัพยากรที่มากขึ้น การสร้างทีม การจัด

บทบาทใหม่และจัดองค์กรใหม่ โรงเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีแนวโน้มที่จะใช้การจัดการที่ไม่ลึกหรือตื้นๆ เช่น การหลีกเลี่ยง การปฏิเสธ การผัดวันประกันพรุ่ง หรือการสลับเปลี่ยนบุคลากร การค้นพบเหล่านี้เป็นคู่กับกฎความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับ การมีวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ เช่น ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่ายภายนอกโรงเรียน

**ตารางที่ 1** ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ ไมล์ (Miles, 1987 : 19) ในการใช้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัย	ได้รับอิทธิพลจาก	ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง
ภาวะผู้นำ	สมรรถนะส่วนบุคคล	-ความร่วมมือของบุคลากร -บุคลากรมีการพัฒนาอย่างเหมาะสม -การเสริมแรงบุคลากร -การกระจายอำนาจ -มีวิสัยทัศน์ -ความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา
ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน	สมรรถนะส่วนบุคคล	-การพัฒนาคุณภาพที่ดีและมีความเหมาะสม -มีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ความร่วมมือของบุคลากร	สมรรถนะส่วนบุคคล (ความเป็นผู้นำ)	-หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ -ทิศทางในการปฏิบัติงาน
โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม	สมรรถนะส่วนบุคคล ความเป็นผู้นำ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของโรงเรียน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-การกระจายอำนาจ -การเสริมแรงบุคลากร

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัย	ได้รับอิทธิพลจาก	ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง
การกระจายอำนาจ	ความเป็นผู้นำ โครงการที่ดี และมีความเหมาะสม	-ความเต็มใจ ความริเริ่มของบุคลากร (ความเป็นสถาบัน)
แรงจูงใจ	ความเป็นผู้นำ โครงการที่ดี และมีความเหมาะสม	-ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วม ของบุคลากร
วิสัยทัศน์	ความเป็นผู้นำ ความร่วมมือ ของบุคลากร การบริหารบุคลากร	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วม ของบุคลากร
การบริหารบุคลากร	ความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการของ โรงเรียน	-มีวิสัยทัศน์ -ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วม ของบุคลากร
การบริหารทรัพยากร	ความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการของ โรงเรียน	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
การมีส่วนร่วมของ บุคลากร	การกระจายอำนาจ วิสัยทัศน์ การเสริมแรงบุคลากร การบริหารบุคลากร เครือข่ายภายนอก	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
เครือข่ายภายนอก	ความเป็นผู้นำ	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วม ของบุคลากร -การจัดการปัญหา
การจัดการปัญหา	ความเป็นผู้นำ เครือข่ายภายนอก	-การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง -การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม (ความเป็นสถาบัน)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัย	ได้รับอิทธิพลจาก	ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	วิสัยทัศน์ การบริหารทรัพยากร เครือข่ายภายนอก ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการปัญหา	-โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม -การเปลี่ยนแปลงองค์กร -การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
การปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเต็มใจ ความริเริ่ม การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการปัญหา	-ความเป็นสถาบัน
ความเป็นสถาบัน	ความเป็นผู้นำ (การกระจายอำนาจ) (การจัดการปัญหา) การปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม การเปลี่ยนแปลงองค์กร	-
การเปลี่ยนแปลงองค์กร	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	-ความเป็นสถาบัน

สรุปได้ว่า การดำเนินการการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ มีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา รูปแบบการทำงานและบุคลากร คือ ภาวะผู้นำ ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของ โรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากร โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม และปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การกระจายอำนาจ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ การบริหาร บุคลากร การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### แนวคิดการบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ (The Collaborative School Management Cycle) ของคาลด์เวลล์และสปิงก์ (Caldwell & Spinks. 1988: 36) เป็นแบบอย่างของการจัดการในโรงเรียนซึ่งได้ รวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลง

#### ลักษณะของการบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ

1. การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำจะเกี่ยวข้องกับคนอยู่ 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และ กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ (Programme Group) ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและสอดคล้องกัน
2. การบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นความร่วมมือช่วยเหลือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน นักเรียนและชุมชน
3. จุดเน้นของการบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ เน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียน นั่นคือ กิจกรรมการเรียนและกิจกรรมการสอน
4. กลุ่มกำหนดนโยบาย ซึ่งได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะทำหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ กำหนดนโยบาย ให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณ ประเมินผลสำเร็จของเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหา/ความต้องการ
5. กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ซึ่งปกติจะประกอบไปด้วย คณะครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เป็นกลุ่มกำหนดนโยบาย เป็นผู้กำหนดขึ้น มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องเป้าหมายและนโยบาย
6. แผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้น จะสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผน
7. การนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติและการประเมินผลโครงการ เป็นภารกิจสำคัญของทีมงานแผนงาน/โครงการ
8. มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มนโยบาย กับกลุ่มแผนงาน/โครงการ แต่ก็มีบางกิจกรรมที่สมาชิกบางคนอาจจะปฏิบัติงาน อยู่ทั้งสองกลุ่ม เช่น สมาชิกฝ่ายแผนงาน/โครงการ จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (สารสนเทศ) แก่กลุ่มนโยบาย เช่น การเตรียมงบประมาณ การเตรียมทางเลือกในการแก้ปัญหา/สนองความต้องการ เป็นต้น
9. กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้  
ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy – Making)

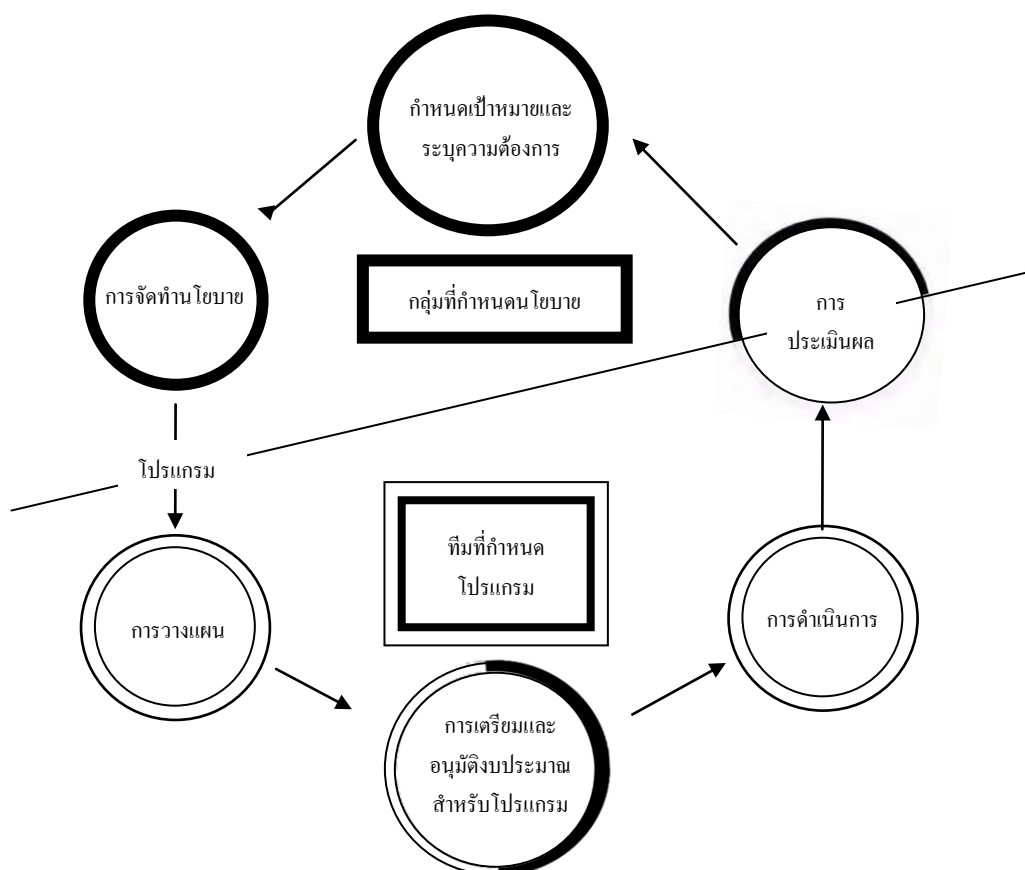
ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning)

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluating)

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นเพียงการแยกให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมหลักของกระบวนการ แต่ในทางปฏิบัตินั้นกลุ่มบุคคลทั้งสองกลุ่ม (กลุ่มนโยบายและกลุ่มแผนงาน/โครงการ) จะต้องร่วมคิดร่วมทำ บูรณาการและร้อยรัดความสัมพันธ์ของขั้นตอนให้เชื่อมโยงสอดคล้องซึ่งกันและกันเป็นวัฏจักรหมุนเวียนครบวงจร



แผนภาพที่ 11 วัฏจักรการบริหารจัดการโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ  
ที่มา : The Self – Managing School. Caldwell & Spinks. (1988). หน้า 37



เพื่อให้เกิดความกระจำจรัสชัดขึ้น จึงอธิบายในรายละเอียดของบทบาทผู้ปฏิบัติและเนื้อหาสาระของแต่ละขั้นตอน ตามลำดับต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification)

เป้าหมาย (Goal) เป็นข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมทั้งวัตถุประสงค์หรือความต้องการ ไม่มีกำหนดช่วงเวลาและไม่เกี่ยวกับผลผลิตเฉพาะในช่วงเวลา เป้าหมายของโรงเรียน มักจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน ปกติเป้าหมายของโรงเรียนจะมีอยู่ 4 ประเภท คือ

1. เป้าหมายที่แสดงถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน
2. เป้าหมายที่แสดงถึง ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน
3. เป้าหมายที่แสดงถึง การจัดสรรทรัพยากร
4. เป้าหมายที่แสดงถึง ระบบการบริหารจัดการโรงเรียน

การกำหนดปัญหา / ความต้องการ (need Identification)

ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดปัญหาและความต้องการนั้นก็กำหนดได้จากพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับส่วนที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ ถ้าช่องว่างระหว่างสิ่งที่ดีควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นจริง (Gap) มีมากก็แสดงว่ามีปัญหาหรือความต้องการมาก หลังจากนั้นก็นำเอาปัญหา / ความต้องการ ในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy – Making)

นโยบาย เป็นข้อความแสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทาง (มาตรการ) ที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์นั้นประสบผลสำเร็จ รวมทั้งกำหนดกรอบเพื่อเป็นแนวปฏิบัติด้วย คาลด์เวลล์ และสปิงค์ (Cardwell & Spinks. 1988: 40)

โดยปกติแล้วนโยบายมักจะนำมาจากแนวปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่โรงเรียนยอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมกับเสนอแนวทางปฏิบัติ (Guideline) ประกอบเอาไว้ค่อนข้างจะชัดเจนให้สะดวกหรือง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ภาษาหรือข้อความทั้งหมดนี้เขียนเป็นนโยบายควรจะเป็นภาษาต่างๆ ไม่ควรจะเป็นศัพท์เทคนิค ซึ่งจะต้องอาศัยดัดแปลงและสร้าง ความเข้าใจอีก ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกทุกคนของโรงเรียนสามารถอ่านและเข้าใจได้ทันที

โครงการเรียน / แผนการเรียน (Programmes)

การกำหนดเป้าหมายและการกำหนดปัญหาความต้องการ รวมทั้งการกำหนดนโยบายเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ขั้นตอนที่เหลือนอกจากนี้จะเป็นความรับผิดชอบ

ของฝ่ายโครงการ ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผน ในการนำเอานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะเริ่มพิจารณาตั้งแต่ โครงการอะไร และมีโครงสร้างของโครงการอย่างไร

โครงการเรียน / แผนการเรียน ก็คือ ขอบข่าย “การเรียน ” และ “ การสอน ” (Area of Learning And Teaching) หรือขอบข่ายสนับสนุนการเรียนและการสอน ที่สอดคล้องกับงานปกติของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น แผนการเรียนคณิตศาสตร์ แผนการเรียนวิทยาศาสตร์ แผนการเรียนภาษาอังกฤษ เป็นต้น ในกรณีที่มีสมาชิกจำนวนมากสนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ก็สามารถรวบรวมบรรดากิจกรรมทั้งหมดที่จะสนับสนุน “การเรียน ” และ “ การสอน ” ได้นั้น ก็สามารถจัดเป็น “แผนการบริหารจัดการ” ได้ เช่นเดียวกันหรือแผนงานสื่อการเรียนรู้ แผนคอมพิวเตอร์ศึกษา เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนกำหนดขึ้นต้องสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาการศึกษาที่ยึดถือ รวมทั้งสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียนด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ต้องสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายของรัฐด้วย

การบริหารจัดการในโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ ถือว่า แผนงาน/โครงการ เป็นความรับผิดชอบของ ฝ่ายโครงการเรียน (Programme Teams) ในขณะที่เดียวกันฝ่ายกำหนดนโยบายก็ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศและปัญหาความต้องการจากฝ่ายโครงการเรียนด้วย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนงาน/โครงการแต่ละแผน นอกจากนั้น ฝ่ายโครงการเรียน อาจจะต้องเตรียมแผนปฏิบัติและแผนงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและลำดับความสำคัญที่ฝ่ายกำหนดนโยบายกำหนดขึ้น แล้วนำเสนอฝ่ายกำหนดนโยบายอีกครั้ง เพื่อการยอมรับและเห็นชอบ หลังจากนั้น ฝ่ายโครงการเรียน ก็นำไปใช้ในการปฏิบัติและเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลด้วย

โดยปกติ ฝ่ายโครงการเรียน จะประกอบไปด้วยทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนซึ่งมักจะเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการนั้น ๆ โดยตรง เช่น แผนงาน/โครงการคณิตศาสตร์ ฝ่ายโครงการเรียน ก็คือ ครู อาจารย์ที่สอนคณิตศาสตร์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ครูคนหนึ่งไม่ควรจะเป็นสมาชิกของแผนงาน/โครงการเกินกว่า 4 แผนงาน/โครงการ ซึ่งแต่ละแผนงาน/โครงการจะต้องมีหัวหน้า โดยเลือกจากผู้ที่มีความเหมาะสมหรือมีอำนาจหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการนั้น อาจจะเป็นหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายแล้วแต่กรณี

### ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การคิดก่อนทำ นั่นคือ จะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใคร เป็นคนทำ การวางแผนมีหลายระดับแตกต่างกันไปตามลักษณะแผนงาน/โครงการเรียน เช่น การวางแผน

การจัดการเรียน/สัปดาห์ (Programme Planning) การวางแผนการใช้หลักสูตร (Curriculum Planning) และการวางแผนการสอน (Instructional Planning) เป็นต้น

การวางแผนโครงการเรียน หมายถึง การนำโครงการเรียนไปปฏิบัติได้อย่างไร กล่าวคือ จำนวนครูและวิชาที่จะสอน รวมทั้งบูรณาการที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการเรียน อุปกรณ์ เครื่องมือและการให้บริการ ตลอดจนสิ่งที่ควรเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์ ส่วนการวางแผนหลักสูตรก็เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ที่จะต้องสอน จะสอนอย่างไร และสอนเมื่อไร นานเท่าไร ส่วนการสอนในห้องเรียนนั้น ก็เป็นความรับผิดชอบของครูผู้สอนวิชาหรือเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนด ในที่นี้จะไม่นำมาพิจารณาในรายละเอียด

#### ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

งบประมาณโรงเรียนอาจถูกมองในฐานะเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงานด้านการศึกษาของโรงเรียน งบประมาณเป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งของแผน วงจรด้านการบริหารจัดการ งบประมาณแผนงานเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงาน ทีมแผนงานจะเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการด้านแผนงาน

การกำหนดงบประมาณ อาจจัดทำเป็นโครงการ ดังเช่นกระบวนการวางแผนงบประมาณในโครงการช่วยเหลือด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลของโรงเรียนแห่งหนึ่งซึ่งมีลักษณะดังนี้

#### จุดมุ่งหมาย

เพื่อช่วยเหลือผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จสูงสุดในการเรียนเต็มตามศักยภาพและความสามารถของผู้เรียน โดยกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละห้องเรียนได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนทุกคน ซึ่งผู้เรียนบางคนต้องการเวลาเพิ่มเติม เพื่อรับการช่วยเหลือการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน เช่น ด้านการอ่าน การเขียน การสะกดคำและคณิตศาสตร์ จึงได้จัดสร้าง โครงการช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

#### 1. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การวัดผลสัมฤทธิ์ในด้านการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ของผู้เรียนทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ครูทุกคนพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือนักเรียนทั้งหมดตามความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โครงการช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลอยู่ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานตามอายุและระดับชั้นของผู้เรียน เกณฑ์มาตรฐานที่กลุ่มนโยบายและแผนสร้างขึ้นในแต่ละปี นำข้อมูลมาจากคำแนะนำที่ได้รับจากสมาชิกทีมแผนงานด้านการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโปรแกรมการช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลทำงานร่วมกับนักเรียนซึ่งต้องการความช่วยเหลือตามแต่ละประเภท การช่วยเหลือนี้จะทำทั้งในห้องเรียนปกติ หรือการเรียนรู้นอกชั้นเรียน

## 2. แผนการสนับสนุนเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

ทบทวนจากผลการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในปีที่ผ่านมาของครูผู้สอนเต็มเวลาจำนวน 2 คน ที่ทำงานในโครงการนี้อย่างเท่าเทียมผู้อำนวยการโครงการเลือกโดยสมาชิกอาวุโส ครูที่ทำงานนอกเวลาจะช่วยจัดทำสื่อและเครื่องมือการเรียนรู้ จัดหาวัสดุและอุปกรณ์เพิ่มเติมตามความต้องการของทั้ง 2 ห้องเรียนที่เข้าร่วมโครงการนี้ รวมถึง วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอนอ่าน และคณิตศาสตร์ และจัดซื้อเครื่องพิมพ์ดีดขนาดใหญ่ 1 เครื่อง ครูทุกคนที่ทำงานด้านการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานจะมีผู้ให้คำปรึกษาเรื่องการพิจารณาผลการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

## 3. งบประมาณที่ต้องจัดการ

ทีมแผนงานจะเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึงและอย่างเหมาะสม รวมถึงการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

**ตารางที่ 2** ตัวอย่างโครงการวางแผนงบประมาณในการช่วยเหลือด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นรายบุคคล

องค์ประกอบ	คณะครูผู้สอน	คณะทำงานฝ่ายสนับสนุน	ปริมาณ	เครื่องมือ	บริการ
4.1. ครู 50 คน (700ดอลลาร์/คน)	35,000				
4.2. ฝ่ายอำนวยความสะดวก 2 คน (900ดอลลาร์/คน)	1,800				
4.3. ครูผู้ดูแล 5 ชั่วโมง/สัปดาห์ (40 สัปดาห์ 10 ดอลลาร์/ชั่วโมง)		2,000			
4.4. สนับสนุนสื่อการอ่านและคณิตศาสตร์ เครื่องพิมพ์ดีด			50	750	
4.5. ผู้ช่วยให้คำปรึกษา สัมมนา 3 ชั่วโมง พร้อมค่าเดินทาง (50ดอลลาร์/ชั่วโมง)					200
รวม	36,800	2,000	500	750	200
ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	40,250				

#### 4. แผนการประเมินผล

ครูผู้สอนจะทบทวนผลที่ได้รับจากการสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในด้านการอ่าน การสะกดคำและคณิตศาสตร์โดยใช้ตัวบ่งชี้และข้อเสนอแนะจากปีที่ผ่านมา และนำมาปรับปรุงโดยกลุ่มนโยบาย การทบทวนและการประเมินราคาโดยทั่วไปในครั้งนี้จะเป็พื้นฐานสำหรับโครงการในปีต่อไป

ในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นแผนงานและงบประมาณสำหรับช่วยเหลือด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ต้องการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล คาดหวังว่าหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนการสอน ควรจะสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นและความสนใจของผู้เรียนทุกคน ความคาดหวังในระดับสูง สามารถตั้งและดำเนินไปตามเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเพื่อประกันว่าผู้เรียนแต่ละคน สามารถมีความสามารถในการอ่านในระดับสูง โดยพิจารณาจากอายุ ปัจจัยแวดล้อมส่วนบุคคล ความคาดหวังเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดโครงการด้านแผนงานต่างๆ ซึ่งบางโครงการของแผนงาน อาจจะทำข้อกำหนดเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนแต่ละคนซึ่งประสบปัญหาใหญ่ในด้านการเรียนรู้ เช่น ทักษะการอ่าน ตัวอย่างเช่น เพิ่มจำนวนครูที่จะปฏิบัติหน้าที่พิเศษ เพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ในการเตรียมด้านแผนงานและงบประมาณ สมาชิกของทีมแผนงานในด้านการช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลต้องกำหนดนโยบายและยอมรับที่จะปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่ม ตามหลักเกณฑ์ที่พวกเขามีส่วนร่วม แผนงานและงบประมาณจะเตรียมไว้สำหรับแผนงานทั้งหมดในโรงเรียน ซึ่งรวบรวมโครงร่างแผนงานไม่เกิน 2 หน้ากระดาษต่อหนึ่งโครงการ กระบวนการด้านการใกล้เคียงงบประมาณจะต้องเกิดขึ้น การใกล้เคียงด้านงบประมาณเป็นทางออกที่ดีที่สุดของกลุ่มนโยบาย การรวบรวมแผนงานและงบประมาณ งบประมาณการภาษี และค่าใช้จ่าย จะถูกส่งต่อกลุ่มนโยบายซึ่งจะสนับสนุนการปฏิบัติต่อไป กลุ่มนโยบายจะมีส่วนร่วมอีกครั้งเวลาประกันแผนงานและงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและวงจรการมีส่วนร่วมด้านการบริหาร โรงเรียน แผนงานและงบประมาณสามารถนำมาใช้ก่อนการเริ่มต้นปีการศึกษา แผนการด้านการศึกษาจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ปรัชญา เป้าหมาย ความต้องการ ความจำเป็นก่อนหลัง และนโยบายของโรงเรียน

#### ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

เมื่อทุกฝ่ายยอมรับหรือตกลงในรายละเอียดของแผนที่ฝ่ายนโยบายให้ความเห็นชอบแล้ว ฝ่ายโครงการเรียนก็มีอำนาจที่จะนำแผนไปปฏิบัติต่อไปและก็ไม่จำเป็นจะต้องทบทวน หรืออ้างอิงกลุ่มนโยบาย ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของแผนจำนวนมาก

## ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluating)

ขั้นสุดท้ายของวัฏจักรการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ (The Collaborative School Management Cycle) ก็คือ “การประเมินผลก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และก็ต้องสนใจว่าให้ถูกหรือผิด โดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น การประเมินผลจะต้องกระทำทั้งในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว การประเมินผลในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 1. การประเมินผลการเรียนรู้

สารสนเทศ ที่จะต้องรวบรวมเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาประเมินเกี่ยวกับความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

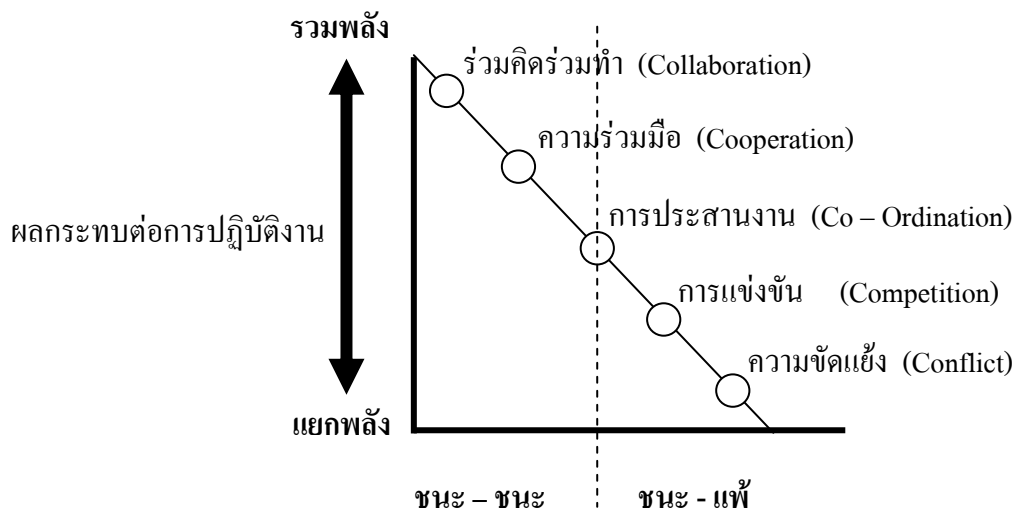
### 2. การประเมินโครงการ

สารสนเทศที่รวบรวมเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาประเมินเพื่อทราบว่าความก้าวหน้าที่จะบรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้และสนองต่อความต้องการหรือไม่ รวมทั้งโครงการนั้นสนองตอบนโยบายเพียงใด อย่างไรก็ตามข้อมูลข่าวสารที่เก็บรวบรวมได้จากการเรียนรู้ก็สามารถนำมาใช้ในการประเมินโครงการได้ด้วย

วัฏจักรการบริหารจัดการโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ แสดงให้เห็นว่าการประเมินโครงการนั้นเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วม ส่วนหนึ่งดำเนินการโดยฝ่ายโครงการและอีกส่วนหนึ่งดำเนินการโดยกลุ่มนโยบายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบหลักคือ การประเมินโครงการในส่วนที่เกี่ยวกับเป้าหมาย ปัญหาความต้องการและนโยบายที่นำมาใช้ ส่วนที่วางแผน ก็ต้องสนใจและเก็บข้อมูลข่าวสารจากการประเมินผลโครงการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์สำหรับตนเองและเพื่อจัดให้กลุ่มนโยบาย วัฏจักรการบริหารจัดการแบบร่วมมือจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่ หรือมีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้น

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำนั้น ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบ“ร่วมคิดร่วมทำ” (Collaborative Leadership) อย่างชัดเจน นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการปฏิบัติที่เคยใช้อำนาจไปสู่การมีส่วนร่วมในการจัดการเรื่องงานและเรื่องคน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง และใช้วิธีการเจรจาต่อรองมากกว่าการใช้วิธีการอำนาจบังคับ ฉะนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน จะต้องเป็นความสัมพันธ์ที่มีบรรยากาศแบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมมือประสานงานให้มากที่สุด ลดการแข่งขัน ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล รวมทั้งองค์ให้น้อยที่สุด บรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ มีส่วน

ผลัดกันสูงมาก ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนซึ่งแต่ละระดับจะส่งผลต่อการปฏิบัติที่แตกต่างกันไป



แผนภาพที่ 12 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน  
ที่มา : ธวิไล มาตรการเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. 2544 หน้า 100.

จากภาพประกอบที่ 12 จะแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับร่วมคิดร่วมทำ ระดับความร่วมมือ ระดับการประสานงาน ระดับการแข่งขัน และระดับความขัดแย้ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละระดับมีผลกระทบต่อการทำงานแตกต่างกันถ้าความสัมพันธ์อยู่ในระดับร่วมคิดร่วมทำ ระดับความร่วมมือและประสานงาน ก็จะส่งผลให้การทำงานนั้นมีผลสำเร็จ คือ ชนะ - ชนะ ถ้าความสัมพันธ์ลดต่ำลงมาอยู่ระดับประสานงาน ระดับแข่งขันและระดับขัดแย้ง ย่อมจะส่งผลให้การทำงานนั้นย่อหย่อน อาจจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ คือมีทั้งชนะและแพ้ไม่แน่นอน

การร่วมคิดร่วมทำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ร่วมคิดร่วมทำในเชิงรูปธรรม คือการร่วมคิดร่วมทำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวปฏิบัติใน“เนื้องาน” ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ เป้าหมาย ทรัพยากร ขั้นตอนการทำงาน กระบวนการแก้ปัญหา - พัฒนา การขับเคลื่อนหรือผลักดันให้มีความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นต้น

2. ร่วมคิดร่วมทำในเชิงนามธรรม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกร่วม ความอิสระ ความไม่แน่นอน ความเชื่อถือศรัทธา การไว้น้ำใจเป็นต้น

สรุปได้ว่า นวัตกรรมรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ที่นำไปสู่รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศนั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ ทั้งสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและรูปแบบการทำงานและบุคลากร รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการความสัมพันธ์ในขั้นตอนต่างๆ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องซึ่งกันและกัน

### สามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

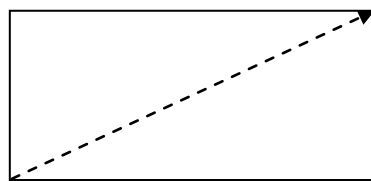
ลินดา เอกเคอร์แมน แอนเดอร์สัน (Linda Ackerman Anderson, 1986: 34-50) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญ 3 ประการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Three types of Organization change) ก่อนปี ค.ศ. 1980 ความหมายของคำว่า “เปลี่ยนแปลง” หมายถึงความแตกต่างของหลายๆสิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง องค์กร อย่างไรก็ตาม เมื่อคำว่า “เปลี่ยนแปลง” แพร่หลายทำให้เรามีประสบการณ์มากขึ้นในการให้คำปรึกษาของเรา เราเริ่มต้นสังเกตเห็นความแตกต่างในการเปลี่ยนแปลงเมื่อลูกค้าเผชิญกับปัญหา

ในบทความเรื่อง ผู้ฝึกหัดการพัฒนาองค์กร (Organization Development Practitioner) ได้อธิบายถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ ได้แก่

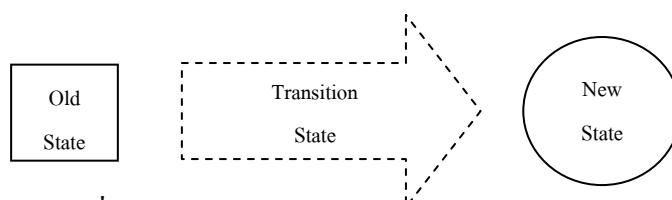
1. เปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา (Developmental Change)
2. เปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Transitional change)
3. เปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformation change)

ในช่วงเวลานั้น เป็นที่น่าเสียดายว่า ผู้ให้คำปรึกษาและผู้บริหารขาดความเข้าใจชัดเจนและไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ จึงไม่สามารถนำมาบริหารจัดการภายในองค์กร เมื่อเรารู้ถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เราเกี่ยวข้องอยู่ จะทำให้เราสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะแต่ละรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงต้องการวิธีดำเนินงานที่แตกต่างกัน

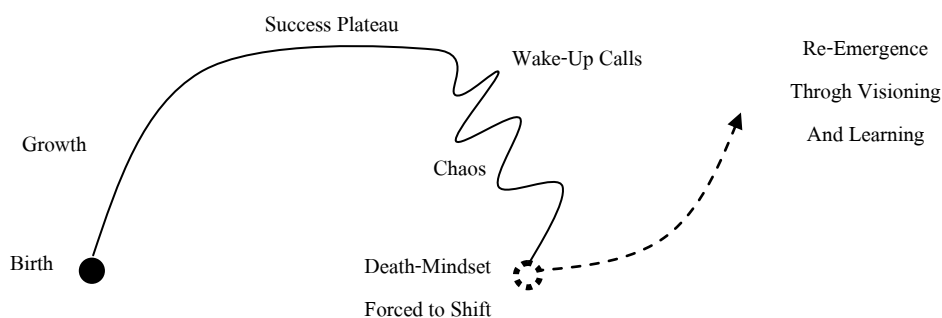




การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Developmental Change)



การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Transitional change)



การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformation change)

### แผนภาพที่ 13 เส้นกราฟแสดงถึงการเปลี่ยนแปลง 3 แบบ

ที่มา : Three types of Organization Change. Linda Ackerman Anderson. (1986). หน้า 32

#### การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Developmental Change)

ดังที่แสดงในแผนภาพที่ 13 การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาปรับปรุงทักษะที่กำลังกระทำอยู่ ปรับปรุงวิธีการ มาตรฐานการปฏิบัติโดยมีเงื่อนไขว่า เป็นการปรับปรุงทั่วไปไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในกรอบของสิ่งที่เคยรับรู้และเคยปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามเหตุผลให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ดังนั้นจึงมีเป้าหมายเพื่อให้ปฏิบัติได้ดีกว่า หรือปฏิบัติเพิ่มมากกว่าที่เคยทำ วัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อขยายแนวทาง หรือแก้ไขสิ่งที่เคยทำในองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ มีความต่อเนื่องและได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ กระบวนการนี้ทำให้คนมีชีวิตชีวา เด็ดขาด พัฒนา ทำทหายการบรรลุระดับความสามารถใหม่ที่ต้องการ

การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาเป็นแบบธรรมดาที่สุดในจำนวน 3 แบบ เพราะเป็นแบบดั้งเดิมที่ส่งเสริมการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ที่น่าเสนอเฉพาะสมมติฐานหรือข้อสรุป และต้องการให้นำเสนอผลสรุปอย่างละเอียด การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จึงเป็นแบบที่เหมาะสมที่สุด เพราะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพียงเล็กน้อย เปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาดเพื่อความสำเร็จ อาจเป็นผลของความต้องการเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ทำในปัจจุบันให้มีระดับของความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ที่เราสามารถพบได้ในการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ การกล่าวเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาไม่มีความสำคัญหรือไม่ทำทนาย เมื่อเปรียบเทียบกับทั้ง 3 แบบ และผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งตัวแปรต่างๆที่เกี่ยวข้อง พบว่าแบบพัฒนาสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและมีจำนวนตัวแปรน้อยกว่า 2 แบบที่อ้างถึง

ในการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนานั้นพบว่า ช่องว่างระหว่างธุรกิจการค้ากับสภาพการณ์ในปัจจุบันอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นผลให้ความกลัวต่อความสำเร็จขององค์กรลดต่ำลงไปด้วย การกล่าวเช่นนี้ก่อให้เกิดการสื่อสารอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาเป็นแบบธรรมดาที่ง่ายมากกว่าอีก 2 แบบ

ผู้นำสามารถเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาได้ดีที่สุดด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อยกระดับการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำทำทนายบุคคลให้ลาออก พร้อมจัดการสนับสนุนด้านทรัพยากร การกระทำเช่นนี้ก่อให้เกิดแรงจูงใจสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาประสบความสำเร็จ

มีสมมติฐานเบื้องต้น 2 ประการในการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา คือ

- 1.1 มนุษย์สามารถปรับปรุงได้
- 1.2 มนุษย์จะปรับปรุงตนได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดหาเหตุผล ทรัพยากร แรงจูงใจและการฝึกอบรมที่เหมาะสม

กลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา คือ การฝึกอบรม ด้วยทักษะใหม่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดีกว่า เทคนิคและกระบวนการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำสามารถใช้การประเมินผลและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อระบุสาเหตุ โยกย้าย ปรับหรือแก้ไขอุปสรรคที่ขัดขวางความก้าวหน้า สามารถใช้การตั้งเป้าหมาย ระบบการให้รางวัลเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมและแรงจูงใจ

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การนำกระบวนการปรับปรุงคุณภาพไปใช้
- 3) การเข้าแทรกเพื่อขยายเวลา

- 4) การสร้างทีม
- 5) การแก้ปัญหา
- 6) การปรับปรุงการสื่อสาร
- 7) การตั้งข้อสังเกต
- 8) การเพิ่มยอดขาย ผลผลิต
- 9) การจัดการประชุม
- 10) การเจรจาต่อรอง
- 11) การสำรวจผลย้อนกลับ
- 12) การเพิ่มคุณภาพงาน
- 13) การขยายตลาดธุรกิจ

### การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Transition Changes)

ตามที่แสดงในภาพที่ 13 การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องเป็นแบบของการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพราะมันเป็นคำตอบที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่สำคัญมากกว่า หรือเปลี่ยนสภาพความต้องการด้านการค้าเพื่อความสำเร็จ คงไม่เพียงแต่จะอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องคืออะไร เป็นการอธิบายเพิ่มเติมว่า เป็นการนำสิ่งใหม่ไปแทนที่สิ่งเก่า ซึ่งมีความแตกต่างอย่างสมบูรณ์

การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องเริ่มต้นที่ เมื่อผู้นำตระหนักว่า ปัญหายังคงมีอยู่ และโอกาสที่ได้รับไม่ได้ถูกนำมาปฏิบัติ มีบางสิ่งในระหว่างการปฏิบัติจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน หรือจำเป็นต้องสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้รองรับการใช้งานได้ดีกว่าและสอดคล้องต่อความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต

ในการทำงานครั้งแรกเมื่อผู้บริหาร เปลี่ยนผู้นำ เปลี่ยนทีมงานประเมินความต้องการและโอกาสในช่วงเวลาสั้นๆ รวมถึงเขายังได้ออกแบบรัฐใหม่ในอนาคตที่จะตอบสนองความพึงพอใจให้สอดคล้องต่อความต้องการสิ่งใหม่ ดังที่เราเห็นในภาพที่ 8 เพื่อให้รัฐใหม่บรรลุผล องค์กรต้องยกเลิกการทำงานในระบบเก่าและเชื่อมต่อกับการนำรัฐใหม่เข้ามาทำงานแทนที่

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง เช่น การปรับองค์กร สองบริษัททำงานร่วมกัน การขายบริษัท การสร้างสิ่งใหม่ในผลิตภัณฑ์ ในบริการ ระบบ กระบวนการ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติที่นำมาใช้แทนที่การปฏิบัติอันเดิม

ริชาร์ด เบคฮาร์ทและรูบิน แฮริส (Richard & Rubbin Harris. 1987) เป็นกลุ่มแรกที่เรียกและให้คำจำกัดความการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องจากรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 ชั้น กล่าวคือได้แบ่งความแตกต่างออกเป็น “รัฐเก่า” “รัฐใหม่” และ “รัฐต่อเนื่อง” เขากล่าวอย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องต้องการทั้งระบบรัฐเก่า และจัดตั้งรัฐใหม่ให้บรรลุผลในช่วงระยะเวลาที่กำหนดที่เรียกว่า รัฐแบบต่อเนื่อง ในรัฐใหม่จะมีลักษณะเฉพาะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานของรัฐเก่า นอกจากนี้เขายังเสนอแนะว่า การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ เขาได้เสนอกฤษฎีที่มีประโยชน์และใช้อยู่ในปัจจุบัน

ผู้นำยอมรับการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง เป็นโครงการหนึ่งซึ่งสามารถบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณและระยะเวลา ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องจึงกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งระบุผลผลิตที่เป็นรูปธรรมตามรูปแบบความต้องการที่กำหนดไว้ในโครงการ วิธีการดั้งเดิมที่มีต่อการบริหารโครงการยังคงมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดความระวังว่าอะไรจะเกิดขึ้นและอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง วิธีการบริหารโครงการจะมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด คือ เมื่อมีบุคลากรน้อยเพราะตัวแปรมนุษย์ เป็นตัวแปรที่ทำให้โครงการไม่สามารถบริหารจัดการได้

ขีดจำกัดขององค์ประกอบด้านมนุษย์และวัฒนธรรม เป็นหัวใจสำคัญที่บอกความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง กับการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปในการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป มนุษย์และวัฒนธรรมเป็นค้ำประกันสำคัญ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ในการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องเป็นลักษณะพบเห็นทั่วไปในปัจจุบันไม่มีลักษณะเด่น ตัวอย่าง เช่น ในการติดตั้งเครื่องเทคโนโลยีโดยธรรมชาติแล้วเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง ซึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพที่สำคัญ คือ การศึกษาระบบเครื่องใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ แต่เราไม่สามารถปรับเปลี่ยนมนุษย์ในด้านของบทบาท ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ ดังนั้นในปัจจุบันจึงเป็นเพียงวิธีการปรับปรุงการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เป็นการปฏิรูป ได้แก่ ของการติดตั้งเครื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ให้ข้อมูลสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ งานลักษณะการดำเนินชีวิตและงานที่จำเป็น จึงพบว่าผลกระทบที่มีต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มีลักษณะซ้ำซ้อนมาก

ดังนั้นจึงเป็นที่สังเกตว่า ผลงานของวิลเลียม กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องแตกต่างจากแบบปฏิรูป บริเวณเน้นการเปลี่ยนแปลงในด้านความเข้าใจจิตวิทยาและอารมณ์ และมีผลต่อการช่วยให้บุคคลนั้นดำเนินงานต่อไปตามดุลยพินิจของตนอย่างเอาใจใส่ รอบคอบและมี

ประสิทธิภาพ งานของบริจเป็นสิ่งที่น่าชื่นชมและนำไปใช้กับการเปลี่ยนแปลงทุกแบบทุกองค์กร ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงทุกสิ่งในโครงการจะไม่คำนึงรูปแบบและผลกระทบต่อคน ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนกลยุทธ์คือ จิตจำกัระดับและความลึกของผลกระทบ

ในการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องมีความต้องการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ในระดับลึกและต่ำและสามารถทำนายได้ จะทำให้สามารถจัดการได้กับวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์มากกว่า การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง รวมทั้งกระบวนการวางแผนอย่างดีเอื้อต่อความต้องการมนุษย์ ถ้าผู้นำพบอุปสรรคกับวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และวัฒนธรรมในการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง จะปรากฏผลดังต่อไปนี้

- 2.1 มนุษย์ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรัฐใหม่
- 2.2 มนุษย์ถูกทิ้งในความมืดและไม่แน่ใจว่าจะเกิดผลอะไรติดตามมา
- 2.3 การขาดความเข้าใจต่อมนุษย์ที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงและผลประโยชน์ของรัฐใหม่
- 2.4 มนุษย์ล้มเลิกที่จะเลิกทำพฤติกรรมที่เขาเคยทำในอดีต
- 2.5 พฤติกรรมการต่อต้านของมนุษย์ในการเรียนรู้ทักษะใหม่
- 2.6 มนุษย์มีความเจ็บปวดเมื่อสูญเสียสิ่งที่เคยทำในอดีต
- 2.7 แผนการที่ขาดประสิทธิภาพการนำการเปลี่ยนแปลงไปทดลองใช้ทำให้เกิดความสับสน
- 2.8 ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจนว่าจะอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในรัฐใหม่
- 2.9 ความกลัวที่จะไม่ประสบความสำเร็จหรือการขาดความสามารถในการบริหารรัฐใหม่
- 2.10 การไม่ได้รับการสนับสนุนเพียงพอที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในรัฐใหม่

ผู้บริหารพิจารณาการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องขององค์กรเป็นสิ่งที่มิมีโครงสร้างและมีเทคนิคใสสะอาด แม้ว่า การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อมนุษย์และวัฒนธรรม การวางแผนต่อผลกระทบ การขาดการวางแผนที่ดี และการสื่อสารเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดีเพียงพอ ก่อให้เกิดความทุกข์ใจต่อมนุษย์ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้

กลยุทธ์ในการจัดการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Strategies for Managing Transitional Change) ด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องที่ถูกต้อง ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์และองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ดังกล่าวได้รวมลักษณะสื่อสารที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง แผนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ความเกี่ยวข้องของลูกจ้างในการออกแบบและการทดลองใช้แผนดังกล่าว การควบคุมการทดลองใช้ การได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ การบูรณาการเรื่องเวลาเพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนประสบความสำเร็จในรัฐใหม่

ริชาร์ด เบคฮาร์ทและรูบิน แฮริส (Richard & Rubbin Harris. 1987) เสนอแนะขั้นของความต่อเนื่องโดยใช้โครงสร้างคู่ขนานและแบบแยก กล่าวคือ แบบขนานจะมีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมองข้ามการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ รวมถึงความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงการออกแบบริฐ เข้าใจการวิเคราะห์ผลกระทบ การนำแผนไปทดลองปฏิบัติ วิธีนี้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง

### การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformation Change)

ตามที่แสดงในภาพที่ 13 ได้แสดงการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นแบบที่เข้าใจยากที่สุดและซับซ้อนมากที่สุดในจำนวน 3 แบบ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปเป็นการเปลี่ยนแปลงของรัฐหนึ่งไปสู่อีกรัฐหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พฤติกรรมและความคิด ได้มีการทดลองปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จและใช้อยู่ในช่วงระยะหนึ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปต้องการให้มนุษย์ตระหนักว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างสมบูรณ์ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล ประเพณีปฏิบัติ การทำงานและเกี่ยวข้องกับตนเอง นอกจากนี้รัฐใหม่ที่ได้รับผลมาจากการปฏิรูป พบว่าจากลักษณะการมองด้านเนื้อหา ซึ่งไม่แน่ใจจุดเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับผลผลิตจากความพยายามเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปจึงมีคำถามสำคัญ 2 ประการดังนี้

องค์กรของคุณต้องการเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จุดหมายปลายทางจะเป็นที่รู้จักและถูกจำกัดความหมายหรือไม่

ในขอบข่ายของความเปลี่ยนแปลงนี้มีความสำคัญมากเสียจนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมและความคิดของมนุษย์จะถูกปรับเปลี่ยนพื้นฐานเพื่อทดลองปฏิบัติเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ และนำความสำเร็จมาสู่รัฐใหม่หรือไม่ ถ้าคำตอบคือ “ใช่” ต่อคำถามข้อใดข้อหนึ่งแสดงว่า คุณมีแนวโน้มที่จะใช้การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป แต่ถ้าคำตอบ คือ “ใช่” ต่อคำถามทั้ง 2 ข้อ นั้นหมายความว่า คุณกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปอย่างแท้จริง ขณะที่เราเห็นนักขับรถกับแบบรถที่เปลี่ยนแปลง เช่น เดียวกับการปฏิรูปองค์กรก็มีรากฐานมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและย่านการธุรกิจ ควบคู่กับการขาดความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรที่จะทำได้เหมาะสม โดยนำกลยุทธ์ที่ปรากฏในปัจจุบันมาใช้ รูปแบบองค์กร วัฒนธรรม พฤติกรรม ความคิดเข้ามาปรับใช้ร่วมกัน ดังนั้นผลจากการไม่เข้าพวกระหว่างองค์กร ความสามารถของมนุษย์ รวมถึง ความต้องการปรับสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดการอุทธรณ์ต่อองค์กร(a wake up call) ในท้ายที่สุด ถ้าผู้นำองค์กรไม่ได้ยินหรือไม่เอาใจใส่ข้อร้องเรียน และองค์กรไม่ปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องต่อความต้องการ องค์กรก็จะพบปัญหาในอนาคต เพื่อความเจริญงอกงาม ผู้นำต้องฟังคำ

อุทธรณ์ร้องเรียน เข้าใจเงื่อนไข เริ่มกระบวนการปฏิรูปซึ่งเปรียบเสมือนนักขับรถที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนาโดยการปรับการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอย่างเพียงพอ

ในการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่องแทนที่การปฏิบัติงานเก่าด้วยการนำสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่อธิบายชัดเจนถึงแนวทางปฏิบัติ แต่ในการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูปนั้น การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและสภาพการตลาดมีนัยสำคัญมากเสียจนกระทั่งมีความลึกซึ้งต่อการเปิดกว้างในทัศนคติของประชาชนที่ต้องการค้นพบ (discover) รัฐใหม่ ซึ่งนำการปฏิบัติงานแบบใหม่เข้าไปแทนที่

ในการพัฒนาและการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้คำสั่งและการควบคุม ผู้นำรู้ว่าพวกเขากำลังจะไปในทิศทางไหน และพวกเขาสามารถวางแผนที่ชัดเจนเพื่อกำหนดว่าจะไปถึงเป้าหมายได้อย่างไร ในกระบวนการของการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงต่างมีวิถีชีวิตของมันเอง และที่ดีที่สุด ผู้นำสามารถเป็นผู้มีอิทธิพลและเป็นผู้คอยให้การสนับสนุน ถ้าผู้นำพยายามที่จะควบคุมการเปลี่ยนแปลง จะปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และความก้าวหน้า ในความเป็นจริงแล้วการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงเป็นคำสั่งใหม่ที่ก่อให้เกิดความสับสน ความสับสนในที่นี้ เช่นความไม่เสถียรภาพของหน่วยงานต่างๆที่แตกแยกและไม่มีหน้าที่อย่างที่เคยเป็น แต่ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงจะนำมาสู่การสร้างอนาคตที่ดีกว่า

กระบวนการปฏิรูป มีการอุปมาว่าการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนการก่อให้เกิดความวุ่นวายเพิ่มขึ้น กระบวนการปฏิรูปโดยทั่วไปเริ่มต้นด้วย ชัดขวางระบบ ย้ายระบบเก่าๆที่ไม่ดีออกไป แล้วนำสิ่งใหม่ๆมาแทนที่ และนำมาใช้กับการปฏิรูปองค์กร กระบวนการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ องค์กรที่เกิดขึ้นจากความคิดแนวใหม่จะตอบสนองสภาพความต้องการ และจะเจริญก้าวหน้าจนกว่าจะถึงระดับความสำเร็จ แต่การทำงานขององค์กรยากที่จะรักษาระดับความสำเร็จ และเวลาที่ใช้ในการทำงาน ให้ก้าวหน้าทีละน้อยแต่ยั่งยืน การรักษาสถานะจึงเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของระยะนี้ ในช่วงเวลาของการลงทุน และ ปฏิรูปองค์กรบ่อยครั้งจะกลับมาเป็นการบริหารแบบมีขั้นตอน และ มั่นคง และผู้บริหารก็จะพยายามยึดถือความสำเร็จในปัจจุบันของพวกเขา ในต้นปี คศ. 1980 คอมพิวเตอร์แอบเปิ้ลคือตัวอย่างที่ดีที่สุดของเรื่องนี้ ครั้งหนึ่งของช่วงเวลาแห่งความสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ของแอบเปิ้ล นำมาสู่การควบคุมทำงานแบบมีขั้นตอน เพื่อให้ดำเนินงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ทำเป็นคือความคิดสร้างสรรค์ของคน

องค์กรส่วนใหญ่ที่เจริญก้าวหน้าแบบค่อยเป็นค่อยไปจะเริ่มประสบความยากลำบากในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ ความไม่แน่นอนของราคาหุ้น การหยุดนิ่งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความล้มเหลว

ของเครื่องมือ และความล้าหลัง ถดถอยของการผลิต ควบคุมราคาและข้อมูลไม่ได้ กำลังใจของ ลูกจ้างน้อยลง การคุกคามจากคู่แข่ง ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ สูญเสียส่วนแบ่งการตลาด ไม่ผ่อนปรนตามความต้องการของลูกค้า ความยากลำบากเหล่านี้ได้ปลุกให้เกิดสัญญาณที่จำเป็นต้องได้รับการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่ผู้นำจะใช้วิธีที่พวกเขาเคยทำมาแล้วและประสบความสำเร็จ เนื่องจากพวกเขากลัวที่จะทำในสิ่งที่ไม่รู้มาก่อน จึงเป็นสาเหตุให้เขาปฏิเสธ สัญญาณที่ปลุกกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงก่อให้เกิดเสียงเรียกร้องดังขึ้น เจ็บปวดมากขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นตามมา

องค์กรก้าวไปสู่ช่วงเวลาที่ต้องฝ่าฟันระหว่างความสับสนของการขับเคลื่อนทั้งภายในและภายนอก ในที่สุดผู้นำต้องตื่นตัวและยอมรับการริเริ่มที่จะแก้ไขปัญหาคือควบคุมสถานการณ์ ผู้นำบางคนตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาคือการพยายามอย่างมากที่จะหาวิถีทางที่ประสบความสำเร็จ แต่กลับยังมีปัญหาหนักมากขึ้นกว่าเดิม ส่วนวิธีการของผู้นำคนอื่นๆ ก็จะต้องปรับมุมมองใหม่ ฝึกปฏิบัติ และพยายามที่จะแสดงออกเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอดหรือพยายามหาทางเยียวยา การตอบสนองต่อเสียงเรียกร้องที่ไม่เพียงพอ จะก่อให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้นและผลงานขององค์กรจะตกต่ำลง จนกระทั่งแตกสลายในที่สุด องค์กรต่างๆ จะต้องขับเคลื่อนทางธุรกิจโดยการตื่นตัวให้รับกับมุมมองของโลก

การตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน เกิดการแปรรูปองค์กรเพื่อลดล้างความเชื่อเก่าๆ พฤติกรรมและรูปแบบเก่าๆ เพื่อนำไปสู่ทิศทางใหม่ โลกใบใหม่ เพิ่มความสามารถที่มีประสิทธิผลในระดับที่ยิ่งใหญ่ การรุกไปข้างหน้าด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในวิถีทางใหม่ ผู้นำจะเริ่มเห็นความเป็นไปได้ของทิศทางทั้งหมด เพื่อตอบสนองความต้องการทางการตลาดที่ดีกว่าความมูมานะในการออกแบบวิถีทางใหม่เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนสู่การพัฒนาด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขององค์กร จะต้องจำไว้ว่าโลกของพวกเขาจะไม่เป็นเหมือนอย่างที่เคยเป็นมา และขณะนี้พวกเขาต้องทำบางสิ่งบางอย่างโดยมีมูลฐานที่แตกต่าง ไม่ว่าพวกเขาเคยประสบความสำเร็จมาอย่างไร ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ของผู้นำจะสามารถทำให้ลูกน้องแปรรูปความคิด พฤติกรรมและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ไม่เพียงแต่พวกเขาตระหนักว่าพวกเขาจะต้องสร้างบางสิ่งบางอย่างใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรทั้งหมด แต่พวกเขาจะเริ่มมองเห็นว่ากระบวนการแปรรูปคือหนทางใหม่อย่างแท้จริง พวกเขาเริ่มยอมรับว่าพวกเขาแต่ละคนต้องการอะไร เพื่อที่จะนำมาสู่ความก้าวหน้า ในระยะสั้น พวกเขาจะตระหนักว่าวิธีการเดิมๆ ไม่สามารถก่อให้เกิดความสำเร็จกับสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ ของพวกเขา



องค์กรที่เกิดในลักษณะ เศรษฐกิจยุคใหม่ มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและอินเทอร์เน็ต ในทางปฏิบัติต้องมีการคิดวิเคราะห์ หากมองเผินๆ เหมือนธรรมเนียมปฏิบัติจะแตกต่างกันมาก มีความรวดเร็ว ความเสี่ยง นวัตกรรม การแข่งขันข้อมูลข่าวสารซึ่งหน่วยงานที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบเก่าต้องยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจที่สร้างขึ้นทดแทนธุรกิจแบบเดิมๆ ธุรกิจในรูปแบบของเศรษฐกิจยุคใหม่จะนำหน้าธุรกิจแบบเดิมๆ ในช่วงนี้ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ธุรกิจแบบใหม่จะไม่มีสิ่งท้าทายใดๆ เลย เพียงแต่สิ่งที่ท้าทายที่ต้องเผชิญจะมีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ความต้องการที่จะจูงใจลูกจ้างให้ทำงานด้วยความฉับไว และซ้ำเพียงพอที่จะให้ คำปรึกษาแนะนำกับผู้อื่น การจูงใจในช่วงเริ่มต้นอาจประสบความยากลำบาก ที่จะต้องยอมรับ กิจวัตรและมาตรฐานในการทำงานที่เปลี่ยนไป พวกเขาอาจประสบปัญหาในการสร้างความ จงรักภักดีของลูกจ้างที่มีต่อบริษัท ในช่วงเวลาอันสั้นโดยการทำสัญญาการจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ เห็นเป็นรูปธรรมที่ทำให้ธุรกิจทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ประสบความสำเร็จอย่างสูง

ผู้นำส่วนใหญ่มีมุมมองที่แตกต่างทั้งเรื่องแผนการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดปัญหาครั้งใหญ่ ในเรื่องการปฏิรูป มุมมองที่แตกต่างไม่ใช่ปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการเรียนรู้นำมาสู่ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม องค์กรต้องเรียนรู้และหาวิธีแก้ไข ทั้งรายบุคคล ทีม และระบบทั้งหมด บางครั้งเรื่องเล็กๆน้อยๆก็ต้องถูกนำมาพิจารณา การสร้างการเรียนรู้

รูปแบบตัดสินใจของการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆทุกครั้งสามารถจำแนก แยกแยะออกเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 แบบ หนึ่งหรือสองรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงถูก นำเสนอภายในช่วงการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด แต่ไม่มีอิทธิพลหรือ อำนาจสูงสุด ตัวอย่างเช่น ถ้า การเปลี่ยนแปลงคือการปฏิรูป การพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงของการปฏิรูปเป็นสิ่งที่จำเป็น ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

### คำถามการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Developmental Change Questions)

1. การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นของคุณ ต้องการให้ปรับปรุงวิธีการที่มีอยู่ มากกว่าการ เปลี่ยนแปลงรากฐานใหม่หรือไม่
2. การฝึกทักษะหรือความรู้ กลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานและความเพียงพอของการ ติดต่อสื่อสารเพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่
3. ระบบธรรมเนียมการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จำเป็นต่อการ เปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่

### คำถามการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (Transitional change Questions)

1. การเปลี่ยนแปลงของคุณแยกการจัดการที่มีอยู่หรือมาแทนที่ด้วยบางสิ่งบางอย่างที่เคยรู้แต่มีความแตกต่างกันใช่หรือไม่
2. ในตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของคุณ คุณสามารถออกแบบภาพของระบบใหม่ในขั้นสุดท้ายหรือไม่
3. จริงหรือไม่ที่จะคาดหวังให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นนอกเหนือปฏิทินที่กำหนดล่วงหน้า

### คำถามการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformation change Questions)

1. องค์กรของคุณจำเป็นต้องเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะรู้ทิศทางและกำหนดเต็มรูปแบบใช่หรือไม่
2. ขอบข่ายของการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญที่แสดงธรรมเนียมปฏิบัติของคนในหน่วยงานและพฤติกรรมของคนและความเข้าใจต่อสิ่งที่พื้นฐาน เพื่อส่งเสริมความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและบรรลุผลของการทำงานใหม่ในขั้นใหม่ใช่หรือไม่
3. ความต้องการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน ระบบปฏิบัติการ ผลิตภัณฑ์ การบริการ เทคโนโลยี สามารถตอบสนองความจำเป็นของลูกค้าและตลาดใช่ไหม

กล่าวโดยสรุป คือ

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ชนิด แบบใดที่เป็นรูปแบบที่ต้องการขั้นพื้นฐาน
2. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทั้งสอง แบบใดที่ยังคงต้องการให้สนับสนุนรูปแบบพื้นฐานและในทางใด

จากที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบระบบปฏิบัติการในองค์กรที่บรรยายมาทั้ง สามแบบมีความแตกต่างกัน ในเรื่องของความต้องการด้านกลยุทธ์ของความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน การพัฒนาและการแปรรูปคือหนทางคุ้นเคยและง่ายที่สุดที่จะนำมาใช้ การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนา คือการปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างที่เคยมีอยู่แล้วในปัจจุบันและทำให้ดีขึ้น ในขณะที่การแปรรูป คือการนำของใหม่มาแทนที่ระบบแบบเก่าทั้งหมด ทั้งๆที่ยังมีความรู้ไม่ชัดเจน ทั้งกระบวนการพัฒนาและการแปรรูปต่างจำแนกได้ดังนี้

- 1) ผลลัพธ์สามารถระบุปริมาณ และระบุสิ่งที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนในขั้นสูง
- 2) นัยสำคัญด้านธรรมเนียมปฏิบัติ พฤติกรรม และการเข้าใจต่อสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่ต้องการ

3) กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องการทรัพยากรและตารางกำหนดการในเกือบทุกส่วนที่สามารถจัดการได้

3. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องการทักษะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง การปฏิรูปคือวิธีการใหม่ที่สุด และซับซ้อนที่สุดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 3 แบบคือ 1) อนาคตไม่สามารถล่วงรู้ล่วงหน้าได้แบบสมบูรณ์แบบ 2) นัยสำคัญของการแปรรูปด้านธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร พฤติกรรมของคน และความเข้าใจอย่างถ่องแท้คือสิ่งที่ต้องการ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยตัวของตัวเองไม่สามารถจัดการหรือควบคุมอย่างเคร่งครัดได้ เพราะอนาคตคือสิ่งที่ไม่ล่วงรู้ และปฏิกิริยาตอบสนองของมนุษย์คือสิ่งที่ไม่สามารถคาดเดาได้

การปฏิรูปต้องการผู้นำที่สามารถขยายมุมมองของโลกและเพิ่มความตระหนักและทักษะที่ขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอก ต้องการความเข้าใจที่ลึกซึ้งและรูปแบบที่แตกต่าง ต้องการทั้งผู้นำ และลูกจ้างที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้สู่การเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการแปรรูปองค์กร หลายต่อหลายปี ที่พวกเราเห็นกระบวนการที่แตกต่างกันในเรื่องของการแปรรูปจากลูกค้านของเรา กระบวนการเหล่านี้ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีมุมมองหรือวิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม สามารถหาวิธีแก้ไข ทั้งรายบุคคล ทีม และระบบทั้งหมด โดยใช้ทักษะผู้นำของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีทักษะที่แตกต่าง ความต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงมีความต่างกันตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะต้องนำไปสู่การทำให้ดีขึ้นและเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2.3 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ

ลินดา แอกเคอร์แมน แอนเดอร์สัน (Linda Ackerman Anderson, 1986: 159-165) ได้กล่าวถึงรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Models) ไว้ดังนี้ การเดินทางไปสู่ดินแดนใหม่ในศตวรรษก่อนนั้น ถือว่าเป็นการทำทายและน่ากลัวเป็นที่สุดเพราะผู้บุกเบิกไม่มีแผนที่ในการเดินทางไม่สามารถล่วงรู้ว่าอาหารและน้ำอยู่มีภัยอันตรายอยู่แห่งหนใดบ้าง เป็นเพียงการอนุมานว่าโอกาสรออยู่เบื้องหน้า แต่ไม่สามารถรู้ได้เลยว่าเส้นทางที่เดินทางจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางหรือไม่

การกรุยทางสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสองสามทศวรรษก่อนก็เป็นเช่นเดียวกัน สำหรับผู้นำหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงแทบจะไม่มีแผนและข้อมูลที่จะสนับสนุนการทำงาน ซึ่งส่วนมากต้องทำงานโดยลำพังแผนผังหรือเส้นทางการในการเดินทาง เป็นสิ่งล้ำค่าที่สุดสำหรับนักเดินทางเช่นเดียวกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความต้องการเป็นพิเศษที่จะต้องมี แผนผังหรือเส้นทางการในการเดินทาง เพื่อนำทาง จากการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

เราเริ่มต้นจากการแนะนำรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการออกแบบมาอย่างเหมาะสม จนสามารถถือเป็นแผนผังหรือเส้นทางการในการเดินทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นชี้ให้เห็นว่าแตกต่างจากกรอบการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และอธิบายว่าทำไมรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีรูปแบบที่มีการคิดอย่างเป็นระบบที่ไม่ใช่เป็นการวางเงื่อนไขที่จะนำไปปฏิบัติ

ยี่สิบห้าปีที่ผ่านมามี เราได้พัฒนารูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจำนวนหลาย ๆ ครั้ง ซ้ำแล้วซ้ำเล่า และค้นหาหนทางที่สามารถทำได้จากการดำเนินการ ซึ่งทำให้เราได้ค้นพบขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ดังนี้

1. การดำเนินงานด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่สามารถรับประกันความสำเร็จได้ แม้ว่าจะมีแผนผังหรือเส้นทางการในการดำเนินการที่ดีก็ตาม
2. เราพบว่าแผนผังหรือเส้นทางการในการดำเนินการมีประโยชน์อย่างยิ่ง อุปสรรคมีอยู่รอบด้านและก็สามารถหาทางแก้ไขได้ การมีแผนผังหรือเส้นทางการในการเดินทางไม่สามารถหลีกเลี่ยงอุปสรรคได้ แต่ก็สามารถหาหนทางแก้ไขได้เช่นกัน

หลักการกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Methodology) คือ วิธีการ ภาวะเบี่ยงหรือแนวทางปฏิบัติที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับกระบวนการเปลี่ยนแปลง หลักการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ต้องก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จำเป็นและยั่งยืนได้

ตัวอย่างของจุดเน้น กิจกรรม และความสามารถของหลักการกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. การเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเป็นกระบวนการหลายมิติ
2. การออกแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบมีจิตสำนึก คือความรู้และทักษะในการออกแบบกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการซึ่งผสมผสานความเปลี่ยนแปลงของเนื้อหาสาระและบุคคลเข้าด้วยกัน

3. การส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจิตสำนึก คือ ความรู้และทักษะในการเรียนรู้รูปแบบและแนวทางในการแก้ไขยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการตลอดการดำเนินการ
4. ความตั้งใจความเอาใจใส่ของผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทั้งหมดที่ต้องการ
5. การจัดตั้งโครงสร้างพื้นฐาน บทบาท และการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ
6. กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงและการมีอยู่ของความเชื่อและวัฒนธรรมและการช่วยเหลือบุคคลากรให้ผ่านพ้นปฏิกิริยาต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง
7. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ส่งเสริม และเผยแพร่ขอบเขตการระหว่างการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการเผยแพร่เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง

เห็นได้ชัดว่า รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงบางประเภท มีความจำเป็นต่อการสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำในการที่จะอธิบายถึงกิจกรรมและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ

การตรวจสอบเนื้อหาและการปฏิบัติของการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เปิดเผยให้เห็นถึงรูปแบบจำนวนมากมาย ที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงวิธีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา รูปแบบเหล่านี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กรอบการปฏิบัติงาน (frameworks) และรูปแบบกระบวนการ (Process Models) รูปแบบส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในปัจจุบันก็คือ กรอบการปฏิบัติงาน (frameworks) แต่ในแต่ละระดับเฉพาะ บางคนก็เรียกว่าเป็นกระบวนการ (process) ทั้งกรอบการปฏิบัติงานและรูปแบบกระบวนการ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่รูปแบบกระบวนการเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ

กรอบการปฏิบัติงานเพื่อความเปลี่ยนแปลงและรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Frameworks & Process Models) แสดงให้เห็นถึงแบบหรือประเภทของหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ เอาใจจริงเอาใจทางด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไป กรอบการปฏิบัติงานจะเสนอ โครงสร้างการจัดการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องมุ่งเน้นเมื่อต้องเผชิญอุปสรรคทางด้านการเปลี่ยนแปลง ให้คิดเสมือนว่ากรอบการปฏิบัติงานเป็นดัชนีรายการที่มีประโยชน์ที่สามารถนำไปใช้ในการเลือกข้อมูลและหัวข้อที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนและทำรายการ ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการออกแบบองค์กรใหม่ อาจจะเลือกใช้กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ในการช่วยกำหนดขอบเขตที่จะมุ่งเน้นปฏิบัติ

กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7 – S Framework) แสดงให้เห็นถึงความถูกต้อง ถึงแม้ว่ารูปแทนสถิติขององค์ประกอบที่เป็นใจกลางสำคัญทั้ง 7 หลักของการจัดการและการ

บรรยายซึ่งมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ในขณะที่มันมีประโยชน์เท่ากับโครงร่างซึ่งอาจจะมีไว้เพื่อการบ่งชี้ผู้พื้นที่ที่ถูกเรียกร้องให้มีการออกแบบใหม่ที่เสี่ยงที่สุด มันไม่สามารถบอกได้ว่าอะไรที่ทำได้จะทำให้การออกแบบใหม่นี้ประสบความสำเร็จ มันไม่มีการเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับจะอย่างไรกับการจัดลำดับรายการที่อาจตั้งใจจะไม่บรรยายถึงการกระทำที่เห็นได้ชัด เพื่อให้แต่ละรายการประสบความสำเร็จ ด้วยตัวของโครงร่าง 7-S ซึ่งขาดการชี้แนะในเรื่องของกระบวนการในการออกแบบการจัดการใหม่ เพราะมันนำมาใช้เป็นมุมมองภาพนิ่งเพื่อความต่อเนื่องของกระบวนการ เหมือนกับระบบการจัดวางแผนที่ไม่สมบูรณ์ ถ้าโครงสามารถเป็นอุปกรณ์ทางการศึกษาที่ยอดเยี่ยมแต่มีการใช้ประโยชน์เพียงน้อยนิดในสายงาน ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีรูปแบบที่เต็มไปด้วยพลังและความคิดสร้างสรรค์ และรูปแบบกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงได้

แม้ว่าโครงร่างที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะคงที่ รูปแบบกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการบริหารจัดการกระทำ การขับเคลื่อน แนวทางที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและรวมถึงระเบียบโดยทั่วไปด้วยเช่นกัน ควรคำนึงถึงรูปแบบกระบวนการให้เท่ากับแผนผังหรือเส้นทางการในการดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติซึ่งเตรียมเส้นทางที่มีศักยภาพเพื่อติดตามในการออกแบบและทำให้ออกแบบที่ตั้งไว้สำเร็จลุล่วงต่อไป เพราะการเปลี่ยนแปลงจะได้เป็นไปตามความต้องการ ซึ่งจะต้องมีแผนผังหรือเส้นทางการในการดำเนินการซึ่งบรรยายกระบวนการของความเป็นมาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ

ในขณะที่รูปแบบกระบวนการที่สามารถใช้งานได้ในแต่ละรูปแบบมีการจัดเตรียมคำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการโดยมีลักษณะเฉพาะและอีกหลายๆหน้าที่ด้วย เช่น โครงร่างโดยการจรรยาบรรณหัวข้อที่เป็นที่ต้องการที่สำคัญๆ รูปแบบของคอตเตอร์ที่ปรากฏให้เห็น โดยเฉพาะคือ สิ่งที่เกิดจากการผสมขึ้นมา สิ่งขั้นแรกชี้ให้เห็นถึงกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ขณะที่สิ่งช่วงท้ายถูกกำหนดมาเพื่อการเอาใจใส่และความตั้งใจ

รูปแบบกระบวนการส่วนใหญ่ที่ถูกเปลี่ยนแปลงในขณะนี้มีอยู่โดยทั่วไปหรือสะท้อนให้เห็นเพียงภาพบางส่วนที่เป็นที่ต้องการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูป เฉพาะจุดในการปฏิรูปตัวบุคคลและขาดการเอาใจใส่ต่อเนื้อหาทางธุรกิจ การตั้งใจอย่างหนักทางด้านธุรกิจและการจัดการที่จำเป็นมากไป อาจทำให้ล้มเหลว แต่ความตั้งใจที่จะแทนที่ไม่เพียงพอที่จะเป็นพลังและเป็นต่อของมนุษย์

บางส่วนดูเหมือนโนภาพ และละเลยต่อคำแนะนำต่อระดับปฏิบัติการเพื่อให้เสร็จสิ้นมากเกินไป ตัวอย่างเช่น “วางแผน ทำ เรียนรู้ และปฏิบัติ” อาจสื่อถึงกระบวนการแต่ก็เป็นเพียงความช่วยเหลือเล็กน้อยต่อหัวหน้าที่เผชิญกับบทละครการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงออคเรสตาร์ที่ซับซ้อน

คำแนะนำที่เน้นการปฏิบัติมากมีความจำเป็นอย่างยิ่ง รูปแบบอื่นที่เราตรวจสอบเพียงจุดที่น่าสนใจในการจัดเตรียมเครื่องมือและละเอียดการออกแบบ จุดอื่นมักจะขึ้นอยู่กับการปฏิรูปที่ความคิดไม่ถูกต้องซึ่งมันถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการปฏิรูปความเป็นจริงที่มีพลังในตัวหรือทำตามความจริงที่เห็นได้จากภายนอกและละเอียดโลกภายในของจิตวิญญาณมนุษย์

ผู้นำและผู้ให้คำปรึกษาต้องการรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมซึ่งเหมาะสำหรับการปฏิรูปเป็นอย่างดี เหมือนกับรูปแบบที่ต้องเข้าร่วมและผสมผสานความต้องการของมนุษย์และเพื่อหา มันต้องเป็นทั้งมโนภาพและการปฏิบัติ มีการเตรียมคำแนะนำที่ชัดเจนเกี่ยวกับการวางแผนและตรวจสอบการปฏิบัติที่เป็นที่ต้องการที่จะสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการ มันควรบรรยายถึงการเปลี่ยนแปลงที่มาแทนที่ การมอบแผนที่ชัดเจนสำหรับการตัดเย็บเสื้อผ้า การสนับสนุนและความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงอย่างรวดเร็วให้แก่หัวหน้าทีม หัวหน้าต้องการการเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการซึ่งอธิบายเกี่ยวกับความคิดของพวกเขาทั้งเรื่องการปฏิรูปภายในและภายนอก สิ่งหนึ่งซึ่งช่วยเฝ้าดูว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นในการปฏิรูปชีวิตของพวกเขาเอง ส่วนมากรูปแบบนี้ต้องการเตรียม การออกแบบล่วงหน้าสำหรับความก้าวหน้าในการออกแบบซึ่งต้องเกิดขึ้นเพื่อการปฏิรูปที่จะประสบความสำเร็จต่อไป ตลอดจนความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีการทำให้แนวความคิดถูกต้องเมื่อสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามคาดการณ์ที่หวังไว้รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความตั้งใจ สำหรับ ยี่สิบเอ็ดมิติของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำเพื่อให้ได้ผลดีนั้นรูปแบบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องช่วยผู้นำเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงผ่านสายตา และที่สำคัญที่สุด รูปแบบกระบวนการ จะส่งผลกระทบต่อหลักการเปลี่ยนแปลงทั้งสิบอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ต้องสนับสนุนผู้นำให้คิดและปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันด้วยหลักการเหล่านี้ และที่สำคัญ รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นข้อบังคับทางความคิดมากกว่ากฎที่กำหนดขึ้น เพื่อปฏิบัติและต้องเต็มที่ ซึ่งเราจะต้องอธิบายความเข้าใจของข้อบังคับทางความคิดเป็นอย่างแรก ต่อมาจึงจัดการปัญหาทางความคิดอย่างเต็มที่

จากการศึกษาถึงการบริหารความเป็นเลิศ จะเห็นบริษัทหรือหน่วยงานมีการเติบโตของการเพิ่มผลผลิตเป็น ไปค่อนข้างช้าหรือรวดเร็วแตกต่างกัน เช่น บริษัทของชาวอเมริกาที่บริหารงานล้มเหลว และถูกบริษัทญี่ปุ่นเข้าซื้อกิจการ แต่ก็มีบริษัทของอเมริกาจำนวนมากที่มีการบริหารจัดการที่ดีเด่นเหนือกว่าบริษัทของญี่ปุ่นซึ่งเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่า ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการไม่ได้ผูกขาดอยู่แต่บริษัทของญี่ปุ่นเท่านั้น

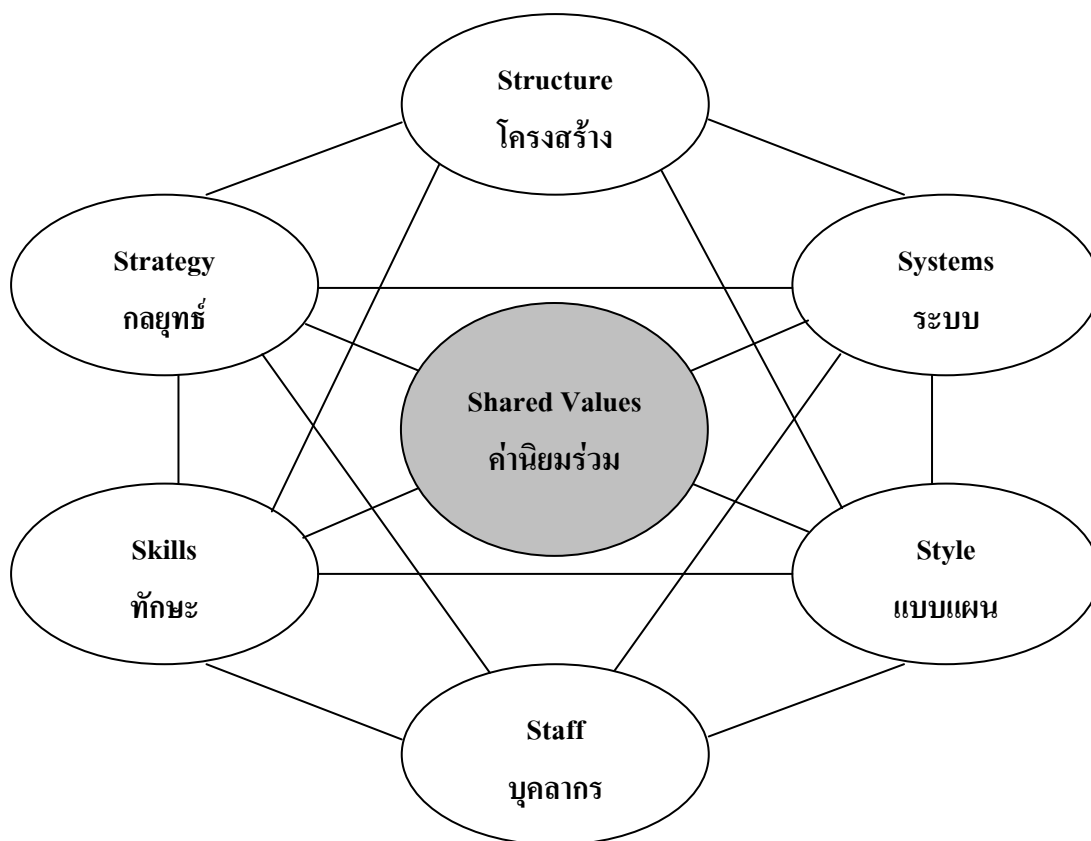
บริษัทที่เป็นเลิศ เป็นการบริหารจัดการของบริษัทอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัยของ โทมัส เจ ปีเตอร์ และ โรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน เจอร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr.) ชื่อว่า การค้นหาความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) โดยมีบริษัท แม็คคินเซย์ (McKinsey's) ให้การสนับสนุนในด้านทุนวิจัยเมื่อต้นปี ค.ศ.1977 เนื่องจากบริษัทมีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่า “ทำอะไรจึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ” นอกจากนี้ ยังต้องการค้นหาว่า “กิจการต่างๆ ควรจะมีกลยุทธ์อย่างไร และควรจะมีโครงสร้างองค์กรแบบใด จึงจะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ” การค้นหาความเป็นเลิศ ได้แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะดีเด่นในเชิงการบริหารจัดการ 8 ประการ ของบริษัทอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงเป็นเวลานาน จำนวน 62 บริษัท พร้อมกับแสดงให้เห็นถึงหลักและวิธีการบริหารงาน ตลอดจนกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทอเมริกาเหล่านั้น ซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันสามารถนำไปดัดแปลงและประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการของตนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ปีณรต มาลากุล ณ อยุธยา. (2551: 38-39) ได้อ้างถึง บริษัท แม็คคินเซย์ (McKinsey's) ซึ่งได้เสนอตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย คือ กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบกระบวนการทำงาน (Systems)
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)
5. ทักษะความชำนาญ (Skills)
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)
7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values)



8.



แผนภาพที่ 14 กรอบการปฏิบัติงาน 7-S

ที่มา : McKinsey's 7 – S Framework. Peters & Waterman. (1982).

อ้างอิงใน Beyond Change Dean Anderson & Linda Ackerman Anderson. (2001)Management. หน้า 162

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7 – S Framework) สามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาได้ดังตาราง โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 3 ดังนี้

### ตารางที่ 3 แสดงการจำแนกรอบงานพื้นฐาน 7-S

โครงสร้างพื้นฐาน 7 - S	หน้าที่ของการบริหารจัดการ	คุณลักษณะดีเด่น
1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)	-การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	-ความใกล้ชิดกับลูกค้า -ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	-การจัดองค์กร เช่น การกระจายอำนาจ หน้าที่สายงานหลักและสายงานสนับสนุน	-รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย
3. ระบบกระบวนการทำงาน (Systems)	-การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม เทคนิคของการควบคุม	-มุ่งการปฏิบัติการ -รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)	-การบริหารทรัพยากรมนุษย์	-ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ -การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน
5. ทักษะความชำนาญ (Skills)	-การฝึกอบรมพัฒนา	-การล้มเหลวและอ่อนปวนในขณะเดียวกัน -ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)	-การเป็นผู้นำ	-การสัมผัสและมุ่งคุณค่า -มุ่งการปฏิบัติการ
7. เป้าหมายค่านิยม หรือ ทัศนคติร่วม (Shared Values)	-การจัดองค์กร เช่น การเป็นผู้นำและหน้าที่อื่นๆ	-การสัมผัสและมุ่งคุณค่า

#### 1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดรูปแบบของการดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์จะเป็นแผนงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาจะเลือกใช้กลยุทธ์สำคัญ สองประการ คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้าและการทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติเด่นที่ค้นพบจากการวิจัย

#### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรในสมัยก่อนจะเน้นที่การแบ่งงานระหว่างการผลิตและการขาย ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และหลักการบางอย่างของโครงสร้าง เช่น การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ขนาดของการควบคุมที่จำกัด การรวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน

และใช้หลักว่าอำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ แต่สำหรับบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการวิจัยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงสร้างมาเป็นแบบกระจายอำนาจ สามารถโยกย้ายทรัพยากรได้อย่างคล่องตัว และมีรูปแบบ โครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและยืดหยุ่น

### 3. ระบบกระบวนการทำงาน (Systems)

เป็นระเบียบวิธีการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากการมีระบบที่ดี เพราะการดำเนินงานจะต้องขึ้นอยู่กับระบบเหล่านี้ ซึ่งบริษัทที่โดดเด่นของอเมริกาจะมีระบบเฉพาะที่เป็นคุณลักษณะเด่นสองประการ คือ มุ่งการปฏิบัติและมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย

### 4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)

ผู้บริหารมักเข้าใจผิดว่าหน้าที่ในการดูแลคนหรือพนักงานภายในองค์กรมีเพียงแค่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรต่างๆ เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลคนเพียงสามด้านข้างต้น ผู้บริหารจะสูญเสียโอกาสในการแสวงหาคู่มือที่ดีที่สุดในตัวบุคคลแล้วนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งตรงข้ามกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาที่ให้ความสำคัญต่อลักษณะดีเด่นในด้านคนสองประการ คือ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน และการให้ความสำคัญและความเป็นเจ้าของ

### 5. ทักษะความชำนาญ (Skills)

เป็นองค์ประกอบรวมด้านพฤติกรรมของพนักงานที่ได้จากการเรียนรู้แล้วกลายเป็นทักษะด้านต่างๆ ซึ่งทักษะด้านความเป็นเลิศของบริษัทอเมริกาคือ สิ่งที่บริษัทเหล่านั้นปฏิบัติได้ดีที่สุด และสิ่งที่เป็นลักษณะเด่นของทุกบริษัทที่พบจากการวิจัยคือ การเข้มงวดและผ่อนคลายในขณะเดียวกัน ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ

### 6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)

เป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาของผู้นำที่กำหนดขึ้นภายในองค์กรซึ่งโดยทั่วไปสไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคน แต่ในบริษัทที่โดดเด่นของอเมริกาจะมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่สองประการคือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า และการมุ่งปฏิบัติ

### 7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values)

เป็นค่านิยมที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะนำมาใช้เพื่อให้ทุกคนบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสามารถกระตุ้นให้

พนักงานช่วยกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทั้งทั้งองค์กร และสิ่งที่เป็นคุณลักษณะเด่นของทุกบริษัทที่พบจากการวิจัย คือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า

ลักษณะเด่นของบริษัทอเมริกา 8 ประการ

การจำแนกรอบงานพื้นฐาน 7-S สามารถสรุปเป็นลักษณะเด่นของบริษัทอเมริกาได้ 8 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุ่งการปฏิบัติ (A bias for action)
  - 1.1 การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
  - 1.2 การแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ
  - 1.3 องค์กรคิดค้นทดลองปฏิบัติ
  - 1.4 เน้นความเร็วและจำนวน
  - 1.5 เน้นการเรียนรู้แบบประหยัด
  - 1.6 เน้นเนื้อหาการทดลองปฏิบัติ
  - 1.7 ระบบที่ง่าย
2. การใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)
  - 2.1 กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ
  - 2.2 ความเป็นนักหาช่องทาง
  - 2.3 การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า
3. ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship)
  - 3.1 การกระจายอำนาจ
  - 3.2 จัดกลุ่มงานขนาดเล็ก
  - 3.3 สนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
  - 3.4 เน้นการแข่งขัน
  - 3.5 ใช้การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
  - 3.6 อดทนต่อความล้มเหลว
4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน (Productivity through people)
  - 4.1 ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงาน
  - 4.2 นำองค์ประกอบระบบ สไตล์การบริหาร ค่านิยมร่วม สนับสนุนให้เกิดการเพิ่มผลผลิต
  - 4.3 ใช้นโยบายไม่ปลดพนักงานออก

- 4.4 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
  - 4.5 ใช้ภาษาให้เกียรติ
  - 4.6 นำระบบการจูงใจมาใช้
  - 4.7 สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน
  - 4.8 ไม่เข้มงวดในเรื่องการปฏิบัติตามสายบังคับบัญชามากนัก
  - 4.9 สร้างความตื่นตัวให้แก่พนักงาน
  - 4.10 เข้มงวดกับการคัดเลือก กัดันกรอง และการรับพนักงานใหม่
  - 4.11 ให้พนักงานใหม่ได้สัมผัสงานจริงด้วยตัวเอง
  - 4.12 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูล
  - 4.13 เน้นการปรับกลุ่มงานให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด
  - 4.14 กำหนดปรัชญาที่เน้นความไว้วางใจพนักงานมาใช้
5. การสัมผัสและมุ่งคุณค่า (Hand-on and (Close to the customer)alue-driven)
    - 5.1 ให้ความสำคัญกับคุณค่าและคุณภาพการบริการ
    - 5.2 กำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ
    - 5.3 เชื่อว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า
    - 5.4 ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
    - 5.5 ผู้บริหารไม่เรียกพนักงานมาพบที่ห้องทำงาน
    - 5.6 จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง
    - 5.7 ส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ไม่เครียดจนเกินไป
  6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)
    - 6.1 ไม่ขยายธุรกิจออกไปในด้านที่ตนเองไม่ชำนาญ
    - 6.2 หากต้องขยายขยายธุรกิจออกไปในด้านที่ตนเองไม่ชำนาญ ต้องใช้เงินไม่สูงนัก มุ่งความเฉพาะด้านบางสาขาเพื่อสนับสนุนงานหลักที่ดำเนินการอยู่ ควรทดลองเพิ่มขึ้นทีละน้อย และหากไปได้ดีก็ให้ความสำคัญมากขึ้น
  7. รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย (Simple form and lean staff)
    - 7.1 จัดโครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์
    - 7.2 เน้นการจัดโครงสร้างองค์กรในระดับบนด้วยการใช้โครงสร้างแบบรูปแบบเดียว
    - 7.3 โครงสร้างมีขนาดกะทัดรัด ใช้คนน้อย
    - 7.4 โครงสร้างมีความเหมาะสม สามารถปรับตัวแต่ยังคงรูปเดิม

8. การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties)
  - 8.1 สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน
  - 8.2 โครงสร้างมีความยืดหยุ่น
  - 8.3 ให้พนักงานทำงานโดยสมัครใจ ยอมรับนักคิดค้นสิ่งใหม่ๆ
  - 8.4 ตั้งทีมหรือกลุ่มงานที่มุ่งทดลองปฏิบัติ
  - 8.5 ประเมินผลแบบไม่เป็นทางการด้านบวก และสร้างเครือข่ายทางสังคม
  - 8.6 ใช้เครื่องมือด้านการควบคุม
  - 8.7 ให้ความสำคัญกับคุณภาพมาก่อนต้นทุน
  - 8.8 เข้มงวดกับระเบียบข้อบังคับต่างๆ
  - 8.9 ให้พนักงานทุกคนยึดถือการทำงานที่มีคุณภาพ
  - 8.10 เน้นการกระทำสิ่งต่างๆ อย่างเรียบง่ายโดยอาศัยหลักของความเป็นจริง
  - 8.11 เน้นการสื่อสารที่จะต้องกระทำอย่างจริงจัง เข้มงวด และรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรในยุคปัจจุบันจะต้องหมั่นพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์ ประกอบกับกลไกการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งในด้านเทคโนโลยี การจัดระเบียบของสังคม และอุดมการณ์ความเชื่อ หรือจิตสำนึกของคนในองค์กรให้สอดคล้องกันนั้น เห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ จะต้องเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และเป็นกิจกรรมที่จะต้องทุ่มเทเวลา ความสนใจ และต้องปฏิบัติกรอย่างจริงจัง ซึ่งบางครั้งอาจหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มเวลา รวมถึงการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมพัฒนา การเป็นผู้นำ การจัดองค์กร และที่สำคัญ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องเป็นระบบมีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม จึงจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ต้องการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ และบทบัญญัติตามกฎหมาย ผู้วิจัยใช้ กรอบแนวคิดตามหลักการของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 39 ที่ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหาร และการจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 6-7)

เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยใช้ กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำสู่ความเป็นเลิศของกาลด์เวล และ สปีงก์ (Caldwell & Spinks) เป็นแบบอย่างของการจัดการในโรงเรียนซึ่งได้ รวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) การกำหนดนโยบาย (Policy-Making) การวางแผน (Planning) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing) การประเมินผล (Evaluating) และแนวคิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวคิดของ บาร์โทล (Bartol) ด้านโครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) รวมถึง แนวคิดของ สตีฟ ไตรเวต (Steve Trivett) ถึงความสมดุลจากมุมมองการเปลี่ยนแปลง 4 แบบเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน คือ มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) โดยวิเคราะห์สภาพความเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารในปีการศึกษา 2549 และรูปแบบการบริหารในปีการศึกษา 2550 แล้วนำมาเทียบเคียงกับความเป็นเลิศของทฤษฎีหลัก ที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อพัฒนารูปแบบที่ควรจะเป็น ในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุปได้ว่า การที่จะทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยใช้ กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำสู่ความเป็นเลิศ โดยให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยสมรรถนะของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ที่มีการคำนึงถึงความสมดุลจากมุมมองการเปลี่ยนแปลง เพื่อการขับเคลื่อนความ

เปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน คือมุมมองภายในสู่ภายนอก มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน มุมมองจากบนลงล่าง มุมมองจากล่างขึ้นบน เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

## 2.4 สองวิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### แนวคิดการปรับปรุงยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง

ลินดา เอกเคอร์แมน แอนเดอร์สัน (Linda Ackerman Anderson. 1986: 51-52) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน และการบวนการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านจะส่งผลถึงความสามารถและประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความสามารถส่วนบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำ วิธีการตัดสินใจ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้ตอบของผู้นำ และผลของการกระทำนั้นๆ แต่วิธีการส่วนใหญ่ของผู้นำต้องมุ่งไปที่ว่าพวกเขาตระหนักถึงอะไรและสิ่งใดเป็นข้อบกพร่อง

วิธีที่ง่ายที่สุด คือ การที่ผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงโดยความเต็มใจหรือมีข้อจำกัด ซึ่งเราเรียกผู้นำที่พร้อมเปลี่ยนแปลงว่า “ผู้นำที่มีวิจรรณญาณ” และผู้นำที่มีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงว่า “ผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์”

เมื่อผู้นำมีความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะเกิดความตระหนักในสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งทางเลือกหรือกลวิธีที่จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ ความตระหนักที่เพิ่มขึ้นจะเปรียบเสมือนการได้มีทั้งทัศนคติที่กว้างไกล และมุมมองในการจินตนาการภาพที่ชัดเจนในเวลาเดียวกัน การที่ผู้นำมีทัศนคติที่กว้างไกลทำให้สามารถมองเห็นกระบวนการและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในมุมที่กว้างขึ้น และจากการมองเห็นภาพที่ชัดเจนทำให้ผู้นำสามารถมองเห็นกระบวนการและวิธีการในเชิงลึกและชัดเจนยิ่งกว่าเดิมในจุดที่บางคนอาจจะยังมองไม่เห็นด้วยเหตุนี้ การที่ผู้นำมีความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้นำมีมุมมองในเชิงลึกและกว้างไกลกว่าเดิม

ด้านผู้นำที่มีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้นำที่มีการตอบโต้กับสถานการณ์ต่างๆแบบอัตโนมัติ และการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานภายใต้เงื่อนไข ความรู้เบื้องต้นของผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้นำคนนั้น มุมมองของผู้นำประเภทนี้ต้องได้รับการพิจารณาก่อน ทำให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นและกระบวนการทำงานก็จะมองในวงแคบ พวกเขาจะใช้เทคนิคหรือกลวิธีแบบเดิมๆ เพราะการจำกัดความคิดในการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำกลุ่มนี้ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเป็นไปได้ในรูปแบบอื่นๆ



แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำที่มีข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดีหรือผู้นำที่ใช้หลักการเปลี่ยนแปลงแบบนี้เป็นผู้นำที่ไม่ดี แต่วิธีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั่วไป หากไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ผู้นำเหล่านี้ต่างก็ปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถ พวกเขาไม่ควรถูกตำหนิในสิ่งที่พวกเขาไม่รู้หรือไม่เห็นสิ่งที่วางอยู่นอกกรอบหรือมีมุมมองที่ต่างกันออกไป พวกเราได้แต่หวังว่า กลุ่มผู้นำที่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะมีโอกาสเห็นมุมมองที่กว้างขึ้นและมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้พวกเขาเกิดความตระหนักและเกิดความคิดที่จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นและทำให้กลุ่มผู้นำนี้มีความสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์นั้น เป็นที่แพร่หลายตั้งแต่อดีต ส่วนวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีวิจักษณ์ญาณกำลังเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนในองค์กรต่างๆในปัจจุบัน ในขณะที่ผู้นำจะได้รับการเสริมพลังเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พวกเขายังได้พบว่าสิ่งใดมีความจำเป็นหรือเป็นที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่ถึงแม้ว่าจะต้องใช้เวลามากเท่าใดก็ตาม พวกเราเชื่อว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในกลุ่มผู้นำศตวรรษที่ 21 ซึ่งในความเป็นจริง พวกเราคิดว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงนี้กำลังเป็นที่แพร่หลายในหลายองค์กรด้วยกันและจะต่อเนื่องไปยังอนาคตด้วย

### สองวิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ลินดา เอกเคอร์แมน แอนเดอร์สัน (Linda Ackerman Anderson, 1986 : 53-73) ได้เสนอไว้ว่า ก่อนที่เราจะมาทำความเข้าใจถึง 2 วิธีการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด เรามาทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า “การรับรู้” และ “ขาดการรับรู้” ก่อนสรุปวิธีการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### การรับรู้ และ การขาดการรับรู้

เราให้คำจำกัดความคำว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการรับรู้อย่างมีสติ การรับรู้ประสบการณ์ของตนเอง ปฏิกริยาตอบกลับ การเตรียมพร้อม ความตั้งใจที่ชัดเจน และช่างสังเกต การรับรู้ คือ การรับรู้ในสิ่งที่คุณรับรู้ บางทีการอธิบายแบบตรงๆเกี่ยวกับคำนี้ คือ การอธิบายว่าสิ่งใดไม่ใช่ สำหรับการนำคำว่า “การรับรู้” ไปใช้ให้เหมาะสมนั้น เราสามารถใช้คำว่า “ขาดการรับรู้” เป็นคำตรงข้ามได้ อย่างไรก็ตาม บางคนอาจจะเข้าใจผิดถ้ายังไม่ได้อ่านคำอธิบายต่อจากนี้ คำว่า “ขาดการรับรู้” ไม่ได้หมายถึง การขาดการรับรู้แบบคนหมดสติหรือการนอนหลับ แต่หากหมายถึง การปราศจากจิตสำนึกในการรับรู้ของคนที่ยังตื่นอยู่ แต่ไม่รวมการรับรู้อย่างมีสติอันส่งผลถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมา ตัวอย่างง่ายๆ เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับหลายๆคนเวลาที่ขับรถไปตามท้องถนน โดยเฉพาะเวลาที่ขับไปตามเส้นทางเดิม เวลาที่พบสัญญาณจราจรใดก็ตาม จะรู้ได้ทันทีว่าขับรถไปตามสัญญาณ โดยปราศจากการรับรู้สภาพแวดล้อม จะไม่ได้คิดอะไร แม้ว่าตาจะจับจ้องสิ่งนั้นอยู่ ซึ่งจะยังคงได้รับข้อมูลต่างๆ นั่นคือ กระบวนการของ “การขาดการ

รับรู้” และเมื่อรู้สึกตัวอีกครั้ง ก็จะรู้ว่าได้ทันที่ว่าได้จับรถมานานเท่าไร แต่กลับจำภาพทิวทัศน์หรือรถยนต์ที่วิ่งรอบๆ ไม่ได้

### วิธีการรับรู้

สำหรับเหตุผลที่เราได้กล่าวถึงผู้นำที่มีวิจรรณญาณ ที่มีวิธีการรับรู้และพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ซ้ำกันทั้งที่เกี่ยวกับบุคลากรและกระบวนการ มีความสามารถที่จะใช้ความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะและการสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่มีวิจรรณญาณ จะมีศักยภาพในการแข่งขันเพราะสามารถรับทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง จิตและพฤติกรรมผู้นำสติจะสามารถรับทราบข้อบกพร่องในแนวทางปัจจุบันมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยสร้างเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขยายความรู้ผู้นำที่มีวิจรรณญาณ จะช่วยให้ลดความเสี่ยงจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง สิ่งกระตุ้นผู้นำที่มีวิจรรณญาณในการเพิ่มความสามารถในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงนั้น พวกเขาจะตื่นตัวในข้อบกพร่องและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงในสิ่งต่างๆ ได้ สภาพแวดล้อมจะช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินการ ในความเป็นจริงผู้นำที่มีวิจรรณญาณ ตั้งใจขยายการรับรู้โดยแท้จริง และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง

### วิธีการขาดการรับรู้

วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ขาดการรับรู้ที่พบมากที่สุดนั้น ผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ จะกระทำไปโดยไม่เจตนา แต่เป็นเพราะการขาดการรับรู้ การแสดงออกในลักษณะนิสัยโดยอัตโนมัติโดยไม่ตั้งใจ ผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ จะตอบสนองต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงโดยไม่คิดใส่ใจ และมองข้ามกลยุทธ์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ๆ ผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ จะจำกัดการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจุบัน สติลล์ของผู้นำเหล่านี้เป็นผู้นำความเชื่อเดิมๆจะติดอยู่ในสภาพปัจจุบันและความเข้าใจของตนจะไม่ตื่นตัว ซึ่งการขาดแรงกระตุ้นและการตื่นตัวของผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ จะเป็นภัยคุกคามต่อองค์กร องค์กรจะถูกบังคับให้เผชิญความจริงและต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะรู้สึกได้ถึงปัญหาในการทำงาน เมื่อผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ รับรู้ และยอมรับว่าต้องเปลี่ยนแปลง จึงจะค่อยมีแรงบันดาลใจ กระตุ้นและจะตอบสนองกับการพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่

ผู้นำที่มีการตอบโต้ตามสถานการณ์ในหลายองค์กร ขาดความน่าเชื่อถือในสายตาของพนักงาน กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นก็เพียงเพราะผู้นำเหล่านี้ทำงานอื่นในสถานการณ์ต่างกันอย่างไม่แน่นอน โดยไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีกระบวนการรับรู้อย่างมีสติ จะช่วยให้ลดความเสี่ยงจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดการรับรู้ การปราศจากจิตสำนึกในการรับรู้ จะต้องมีการตื่นตัวเผชิญความจริงและต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

### 3. การพัฒนารูปแบบ

#### 3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้ให้ความหมายในลักษณะต่างกัน เช่น บางท่านใช้คำว่า ต้นแบบ คูกัดดา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือ แบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะแปลว่าอย่างไรก็มิมีนัยแห่งความหมายที่มาจากคำว่า Model ดังกล่าวมีผู้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายท่าน ได้แก่

สโตนเนอร์ และ แวงเคล (Stoner & Wankel, 1986: 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

วิลเลอร์ (Willer, 1967: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง

บาร์โด และ ฮาร์ดแมน (Bardo & Hardman, 1982: 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

ดาฟท์ (Daft, 1992: 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์กร

รูปแบบการบริหาร หมายถึง กรอบแนวคิดที่เป็นแนวในการจัดองค์กรและบริหารองค์กรนั้น เป็นการออกแบบระบบงานและแนวทางในการดำเนินการในการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น รูปแบบการจัดและบริหารองค์กรของ บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg 1990: 80)

มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) เทคโนโลยีที่องค์กรใช้ 3) โครงสร้างการบริหารองค์กร 4) กระบวนการบริหารและ 5) กระบวนการตัดสินใจในองค์กร เป็นต้น ส่วนสมาน อัสวภูมิ (2549: 86) ให้ความหมายรูปแบบการบริหารว่า การบริหารเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่สามารถใช้ในการบริหารงานในทุกระบบขององค์กรข้อแตกต่างคือหน่วยงานหรือองค์กรที่จะบริหารนั้นมีภารกิจหลักอะไร เช่น การบริหารการศึกษา ภารกิจหลักก็คือการจัดการศึกษาซึ่งมีกิจกรรมหลักคือการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปได้ว่า รูปแบบ เป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่หลักคือการจัดให้มีกระบวนการและกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ตามจุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบนั้นผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการระดมและใช้ทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็นประเภทต่างๆ ดังเช่น

สมิทซ์Smith (1980: 461) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบรูปปั้น ที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

บุช (Bush, 1986: 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. ปกติ (formal model)
2. รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model)
3. รูปแบบทางการเมือง (political model)
4. รูปแบบจิตวิสัย (subjective model)
5. รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model)

กีฟเวส (Keeves, 1988: 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์ แบบ Path Analysis โดยนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 15 ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษาออกเป็นสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย กล่าวคือ

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตาม ความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ

สรุปได้ว่า ประเภทของรูปแบบ เป็นการแบ่งลักษณะองค์ประกอบและกิจกรรมของการบริหารที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์ โดยนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล

### 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์ และ โมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980: 16-17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์กร คือ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการ บริหารจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ บุษ (Bush. 1986: 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์กรทางการศึกษา 4 ประการ คือ เป้าหมาย โครงสร้าง องค์กร สภาพแวดล้อม และภาวะผู้นำ

เกิตลีส และ กูบา (Getels & Guba. 1957: 429) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติได้ เพื่อเป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้น จะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบันและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไม่ได้ หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใดเรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

วิลเลอร์ (Willer. 1967: 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการหา

ความเที่ยงตรงของรูปแบบส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ (สมาน อัครภูมิ, 2537: 18)

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนี้ๆ ดังเช่น

สมาน อัครภูมิ (2537: 8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ
2. การสร้างรูปแบบในขั้นตอน
3. การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด
4. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย
2. การวิเคราะห์องค์กระบวนงานการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
3. การออกแบบรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร
4. การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ
5. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพ ทั้งองค์กรที่สมบูรณ์
6. สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคำ (2540: 14-15) ได้พัฒนารูปแบบ เรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

1. เป็นการศึกษาทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย ได้แก่

- 1.1 การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา
- 1.2 ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด
- 1.3 ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด  
ของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ
- 1.4 ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ
- 1.5 ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด
2. ขั้นการพัฒนา เป็นการนำเอาผลการศึกษาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่
  - 2.1 สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา
  - 2.2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 1
  - 2.3 ปรับปรุงรูปแบบ
  - 2.4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2
  - 2.5 ปรับปรุงรูปแบบ

พูนสุข หิงกานนท์ (2540: บทคัดย่อ) ได้พัฒนารูปแบบ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจ้องค์กรของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. การศึกษาสภาพและปัญหาของการจ้องค์กรของวิทยาลัยพยาบาล
3. การสร้างรูปแบบ
4. ทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้
5. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบ ฯ

สมาน อัสวภูมิ (2549: 47) ได้สรุปแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาดั้งแบบ รุ่นที่ 1 ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบ การบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับแบบแผนในการออกแบบรูปแบบ

1. แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนารูปแบบการบริหาร สรุปเป็น 2 ประเด็น คือ
  - 1.1 แนวคิดพื้นฐานในการบริหาร

1) การกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียน สถานศึกษาดั้งแบบทุกโรงเรียนว่าการกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียนเป็นหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหาร เพราะความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองทำให้โรงเรียนสามารถจัด



การศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นมากขึ้น และจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษามากขึ้น

2) การมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้นำชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา นอกจากโรงเรียนจะได้พลังบวกในการดำเนินกิจการของโรงเรียนแล้วยังได้ความรู้สึกลงในการเป็นเจ้าของสถานศึกษาด้วย

3) การพึ่งตนเอง สถานศึกษาด้านแบบพึ่งตนเองในการบริหารกิจการของตนมากกว่าจะรอการสั่งการและงบประมาณจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว การดำเนินงานของสถานศึกษาด้านแบบส่วนใหญ่จึงพึ่งตนเองตั้งแต่การริเริ่มงานใหม่ การตัดสินใจ และการระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารงาน

4) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน กล่าวคือ ผู้บริหารด้านแบบจะเน้นการให้การสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรมากกว่าการควบคุมตรวจสอบ ขณะเดียวกันก็มีการติดตามผลและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการเป็นผู้นำแบบเกื้อหนุน เพราะหากผู้บริหารไม่มีความเป็นประชาธิปไตยและไม่เปิดใจกว้างพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่เชื่อถือและไม่ไว้วางใจคนอื่นแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วมอาจจะเป็นเพียงรูปแบบ แต่ไม่ใช่สาระที่แท้จริง และหากไม่ไว้วางใจคนอื่นย่อมไม่กระจายอำนาจ และไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนได้

6) การบริหารจัดการที่ดี เป็นหลักพื้นฐานที่พบในการบริหารของสถานศึกษาด้านแบบอีกหลักการหนึ่ง โดยเฉพาะการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ นอกจากนี้ความยุติธรรมและหลักการอื่น ในการบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาด้านแบบได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาของตนเอง

7) การใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหาร หมายถึง การใช้แนวคิดเชิงระบบเป็นฐานในการบริหารและการออกแบบรูปแบบของสถานศึกษาด้านแบบ ดังจะเห็นได้ว่า สถานศึกษาด้านแบบเหล่านี้จะมองงานของโรงเรียนทั้งระบบ (องค์รวม) และให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อมขององค์กรอย่างยิ่ง ส่วนสถานศึกษาไหนจะเลือกรูปแบบการบริหารใดเป็นรูปแบบในการแก้ปัญหาของตน โดยจะเลือกแก้ปัญหาในบางส่วนของระบบ หรือทั้งโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

## 1.2 แนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ

1) การใช้แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการหลักในการบริหาร โดยใช้แผนกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นของรูปแบบการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) การใช้การระดมสรรพกำลังเป็นวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินแบบทุกแห่งเลือกใช้ในการดำเนินงานของรูปแบบ โดยบางแห่งใช้เป็นกระบวนการย่อยในการบริหาร ขณะที่บางแห่งเลือกใช้เป็นกระบวนการหลักในการออกแบบการบริหารทั้งระบบ

3) การใช้ยุทธศาสตร์เป็นกลไกหลักในการบริหาร กล่าวคือ สถานศึกษาดำเนินแบบส่วนหนึ่งเลือกใช้กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นวิธีการหลักในการบริหาร

4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นวิธีการที่สถานศึกษาดำเนินแบบทั้งหมดเลือกใช้เป็นวิธีการหลักในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารของตน แม้ว่าสถานศึกษาดำเนินแบบบางแห่งไม่ได้ระบุวิธีการนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบก็ตามและการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะครอบคลุม ทั้งการพัฒนาบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

5) การใช้การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหาร สถานศึกษาดำเนินแบบบางแห่งเลือกใช้วิธีการวิจัยและเทคโนโลยีเป็นกระบวนการเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบการบริหารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6) การใช้แนวคิดเชิงกระบวนการ เป็นเครื่องมือในการบริหารทั้งการใช้กระบวนการบริหารทั้งระบบ เช่น วงจรคุณภาพ หรือ PDCA หรือกระบวนการดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เช่น การบริหารหลักสูตร หรือรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับแบบแผนในการออกแบบรูปแบบ พบว่า กลุ่มองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของสถานศึกษา มีดังนี้

2.1 องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของรูปแบบ หมายถึง ผลผลิตสุดท้ายที่รูปแบบ การบริหารนั้นๆ ต้องการจะให้บรรลุ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกรูปแบบ เพราะหาก รูปแบบปราศจากผลลัพธ์ที่เป็นหน้าที่ของรูปแบบแล้ว การออกแบบรูปแบบก็ไม่มีจุดเทียบเคียงในการออกแบบองค์ประกอบต่างๆ อย่างมีความหมายได้ ดังนั้น รูปแบบจึงต้องกำหนดผลลัพธ์ให้ชัดเจน

2.2 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการดำเนินงาน ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการระดมสรรพกำลังและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ซึ่งแต่ละรูปแบบอาจจะมีองค์ประกอบและรายละเอียดแตกต่างกันไป

2) องค์ประกอบที่เป็นกลไกด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร การพัฒนาครูอาจารย์ ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบไม่เป็นทางการ

3) องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งมีหลาย ลักษณะ เช่น กระบวนการบริหารงานทั้งระบบ การบริหารเฉพาะเรื่องกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ เป็นต้น

4) องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการประสานงานและบูรณาการงาน เพื่อให้การดำเนินงานของรูปแบบเป็นไปอย่างประสานสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

2.3 องค์ประกอบที่เป็นกลไกในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บางรูปแบบอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบหลัก ขณะที่บางรูปแบบอาจจะกำหนดไว้เป็นองค์ประกอบย่อยในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของรูปแบบก็ได้

จากแนวทางการพัฒนารูปแบบ การศึกษางานวิจัยได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบดังกล่าวข้างต้น จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยรวมมีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าจะเรื่องที่ต้องการพัฒนามีสภาพการดำเนินงานอย่างไรและมีปัญหา อุปสรรคในเรื่องใดบ้าง
2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาสังเคราะห์รูปแบบตามกรอบแนวคิด
3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบพัฒนานั้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบ การดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษา ที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการที่นำไปสู่รูปแบบการศึกษา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล

จากในประเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียน ในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่นำเสนอประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิดส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมหลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับ การดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีโครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบที่สำคัญคือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงความต้องการ

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2548: 105 - 148) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้านคือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ และเพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย

พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และ งานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศ ที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรมอาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลากรภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษาการสร้างความสำเร็จ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม ที่ทักษะ ในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะฯ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะฯ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษาวเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาฯ จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะฯ และวิธีการพัฒนามาตั้งเคราะห์ที่เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

ลัดดาวัลย์ สมิตะมาน และคณะ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางเลือกเกี่ยวกับรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และเพื่อศึกษาอำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีผลการศึกษา ดังนี้ 1) ผลการศึกษาทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมี 3 รูปแบบ ในแต่ละรูปแบบนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนี้ รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร มีอำนาจ ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ในภารกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารในสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการ ในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ ในภารกิจการบริหารของสถานศึกษาโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ เป็นต้น รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องที่

เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ให้อำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารเท่านั้น ผลการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา โดยยึดหลักการดังนี้ คือ 1) สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จในระดับ สถานศึกษา (One – Stop Service Only) 2) สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร 3) สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจด้านต่างๆ อย่างแท้จริง ผลการศึกษา พบว่า อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาจะจำแนกเป็น 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีรายละเอียดของงานที่เป็นส่วนประกอบในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ ประกอบด้วย งานแผนงานวิชาการ งานการจัดการเรียนการสอนงานด้านหลักสูตรและการพัฒนา ส่งเสริมการเรียนการสอน งานวัดและประเมินผล และงานอื่นๆ 2) ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งานบริหารงบประมาณและการเงิน งานพัสดุและครุภัณฑ์ งานด้านอื่น ๆ 3) ด้านการบริหารงาน บุคคล ประกอบด้วย งานวางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร งานจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดองค์กรใน สถานศึกษา การจัดสวัสดิการ การดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการและสารบรรณ งานทะเบียนสถิติและรายงาน งานอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียนและบริการต่าง ๆ และงานด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สุมนา พุ่มประพาพ (2549: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพใน สถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่มี ประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งได้วิเคราะห์รูปแบบ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากสถานศึกษา 3 รูปแบบคือ 1) สถานศึกษาที่ได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน 2) สถานศึกษาที่ผู้บริหารได้รับรางวัลครูสภาดีเด่น 3) สถานศึกษาที่ผู้บริหาร มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเชี่ยวชาญ เมื่อสังเคราะห์แล้วนำมาร่างเป็นรูปแบบการบริหารที่มี ประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) และนำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ที่ได้มาโดยวิธีการ เลือกแบบเลือกเจาะจง (Purposive Selection) และนำผลการทดลองมาประเมิน รูปแบบการบริหารที่ มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ตรวจสอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้กรอบกลุ่มงาน 8 กลุ่มงานและภาระงาน สำคัญ 85 งาน 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 กลุ่มงาน 37 ภาระงาน 23 งาน

3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในภาพรวมของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่น 4) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.71 – 1.00 ทุก ๆ ด้าน

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547: บทคัดย่อ) ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วยมิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม และมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

บุญส่ง หาญพานิช (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์คืออธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณะบดี และผู้อำนวยการของ



สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน 19 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยทั้งหมด 49 แห่ง อธิการบดีที่ให้สัมภาษณ์ มีทั้งสิ้น 19 คน ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 130 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรับปรุงร่างรูปแบบ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย การประเมิน ยุทธศาสตร์ สำนักบริหารจัดการความรู้ กระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการบริการความรู้ และผลการดำเนินการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริง ในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรม พลังร่วม สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนา การเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอลติจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบันด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลติจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การ

กำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนออนไลน์เจอร์ เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

อาทิตยา ดวงมณี (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศ ทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศ ทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย มี 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาค/อาจารย์ ในสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอันดับของการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ฐานนิยม มัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาน้ำหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้โดยการคำนวณค่ามัธยฐานเลขคณิต วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบ โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างอันดับ ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากตัวบ่งชี้ร่วมที่พัฒนาขึ้นกับอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมพบว่า ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 มิติ / องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย / ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต / นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค / สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการวิเคราะห์ความเป็นเลิศทางวิชาการตามตัวบ่งชี้ร่วม สามารถจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในภาพรวมตามลำดับได้ดังนี้ UA, UC, UG, UE, UD, UF, UB และ UG

ศานิตย์ เชยขุ่ม (2543: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง“ แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ ของ

สถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารงาน เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปใน 9 เขตการศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2540-2542 จำนวน 16 โรง และสถานศึกษาเอกชนทั่วไปในจังหวัดที่มีสถานศึกษาเอกชนได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 16 โรง ผู้ให้ข้อมูลคือครูใหญ่และครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภท จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 7 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ และ วอเตอร์แมน (Peter & Waterman) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

рінจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำ

ระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การผดุงคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

วารุณี พุ่มแสง (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษามีปรัชญาและนำปรัชญาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนจะมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณาส่งครูเข้ารับ การอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดแผนงานของสถานศึกษา หมวดวิชากำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นเป็นพลเมืองดี 4) ด้านวิชาการ ครูใหญ่และคณะครูจะกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5) จัดตั้งสถานักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อนและโครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6) สถานศึกษามีปัญหา คือ การวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากร ที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรและการวางแผน กลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และพันธกิจ ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพเครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงานประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึง

พอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วยความพึงพอใจของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วยการมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบ ต่อสังคม ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ จำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียน ให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน ตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิ ของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ” ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร และครู 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความเชื่อถือได้ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ

การเรียนรู้ 5) วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์  
8) การมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจากต่างประเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

คิม (Kim Kade. 1998: บทคัดย่อ) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหาร ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาค้นคว้าได้เสนอแนวทางการจัดการกับสิ่งที่มักถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำ กับ โครงสร้างองค์กร โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยงการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียนและให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยตรง (Linear) และโดยผสมผสาน (Integrated) ซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คน จาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศแคนาดา และอีก 1 รัฐ จากประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหาร ที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมของโรงเรียน ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้ คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

วิลเลียม (William. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหาร เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งหมายเพื่อเสนอมุมมองด้านภาวะผู้นำและการประเมินแก่นักเรียนปฏิบัติและเพื่อศึกษาคุณภาพ และกรองของภาวะผู้นำที่หลากหลายตามที่อ้างไว้ในวรรณกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และเพื่อศึกษาบทบาทของการประเมินและความสัมพันธ์ของการประเมินกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษาค้นคว้าใช้กลุ่ม

โรงเรียนจำนวน 3 กลุ่ม ในตำบลต่างกัน 3 ตำบล ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ โดยใช้ข้อมูลแบบสามเส้าจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนและระดับกลุ่มโรงเรียนได้รับขอร้องให้ร่วมในการสำรวจแบบอาสาสมัคร ผู้บริหารระดับกลุ่มโรงเรียนเข้าร่วมการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และผู้บริหารระดับที่ตั้งโรงเรียนได้รับการสุ่มเลือกให้ร่วมในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่าง การมีคุณภาพของภาวะผู้นำในกระบวนการประเมินกับประสิทธิผลของกระบวนการประเมินตามที่ได้รับรู้ การศึกษา มุ่งเน้นจำเพาะเรื่องเนื้อหาของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารเห็นพ้องกับคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างในการวิจัยครั้งนี้ว่า มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อมูลเชิงคุณภาพเสนอแนะในระดับน้อย ว่าคุณภาพของภาวะผู้นำที่อ้างว่ามีความสำคัญที่สุดนั้น มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของกลุ่มโรงเรียนที่เข้ามีส่วนร่วมครั้งนี้ ผู้บริหารรู้สึกว่าการประเมินได้ ออกแบบเกี่ยวกับกรอบภาวะผู้นำ เช่น กรอบภาวะผู้นำที่ ศูนย์ ISLLC ได้พัฒนาขึ้นนั้น ได้แก่ ทัศนคติ วัฒนธรรมและการสอน การร่วมมือกันปฏิบัติ การจัดการ บริบททางการเมือง ทางสังคม และจริยธรรมเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในกระบวนการประเมินและเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้านการบริหาร ข้อมูลเชิงปริมาณก็ให้สารสนเทศเกี่ยวกับทักษะการประเมิน ที่ได้จากการประเมิน ผู้บริหารรู้สึกว่าการสนับสนุนที่กำลังดำเนินอยู่และความสัมพันธ์กับผู้นำเทศของตนที่ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดนั้นเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการประเมิน ผู้บริหารกล่าวด้วยว่า เพื่อนสอนเพื่อนและการสะท้อนตนเองจะเป็นความคิดที่ผู้บริหารอยากจะทำการศึกษาต่อไปเพื่อรวมไว้ในข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาลและผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนที่ต้องการนำกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิผลไปใช้ซึ่งส่งเสริมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ

สโลน (Sloan, 2002 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ยอมรับไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะกล่าวถึงความซับซ้อนของภาวะผู้นำและของสถานการณ์ภาวะผู้นำในวิทยาลัย การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้จึงได้พิจารณาเกณฑ์ต่างๆ จำนวนมาก ซึ่งได้แก่ สถานการณ์ของภาวะผู้นำและตัวแปรแทรกแซงที่ส่งผลต่อสถานการณ์ของภาวะผู้นำ รวมทั้งลักษณะของบุคลิกภาพ รูปแบบภาวะผู้นำ และรูปแบบของทีมประธานและผู้นำอาวุโสอื่นๆ การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโครงสร้าง ทางทฤษฎีของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในวิทยาลัยชุมชนที่ได้รับเอา หรือต้องการรับเอาหลักการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง สถาบันสองแห่งได้รับการระบุว่าประสบความสำเร็จตามการประเมินระดับนำเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางการปฏิบัติของมัลคอล์ม บอลดริคจ์ ไปใช้ แบบสอบถามบุคลิกภาพทางอาชีพได้นำไปใช้เพื่อกำหนดลักษณะบุคลิกภาพที่วิฤต ประเภททีม และรูปแบบภาวะผู้นำ สมาชิกอาวุโสของทีม โดยใช้แบบสอบถาม รายงานของ

สถาบันและการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติของภาวะผู้นำของซีอีโอและเพื่อสำรวจโครงสร้างขององค์กร ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นลักษณะภาวะผู้นำและ พฤติกรรมจำนวนมากที่มีความสำคัญต่อการนำไปปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องสามารถจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายแต่การนำไปใช้จำเป็นต้องมีข้อผูกพันในระยะยาวมากถึง 10 – 15 ปี ประธานควรจะมอบอำนาจให้ผู้อื่นและควรจะรวมแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผู้ตามใ้ช้อิทธิพลร่วมกันเข้าไว้ด้วยทีมต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ร่วมกันและ โครงสร้างของงานตามแนวนอนควรจะได้รับ การพัฒนาสภาพแวดล้อมของการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาต่อเนื่องจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relation – orientated leadership)

คาโฮ มอก (Ka-ho Mok. 2002: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจ เพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ในประเทศสิงคโปร์ “Decentralization and Marketization of Education in Singapore:A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุน และกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุน มุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่า และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนี้ การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ที่ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษา มีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่ม



หนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุง กระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดี ให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมไปถึง ผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของ บุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วน และสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการ ของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบ โดยการทบทวนว่าการพัฒนา โดยภาพรวมของนักเรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเป็นการวิจัยเพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย(Descriptive Research) การออกแบบการวิจัยมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนและในการออกแบบวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัย ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลการวิจัยครั้งนี้มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ รวมทั้งจัดสัมมนาเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ

2. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ใช้การศึกษาวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวคิดของ บาร์โทล (Bartol. 1998) ด้านโครงสร้างเทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม ใช้การศึกษากระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำสู่ความเป็นเลิศของ คาลด์เวลล์ และ สปีงส์ (Caldwell & Spinks. 1988) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ 1) การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) 2) การกำหนดนโยบาย (Policy – Making) 3) การวางแผน (Planning) 4) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) 5) การนำไปปฏิบัติ (Implementing) และ 6) การประเมินผล (Evaluating) และใช้การศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยอาศัยหลักการของ สตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett. 2002) คือ 1) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (Outside-In) 2) การบริหารแบบบนสู่ล่าง (Top-Down) 3) การเปลี่ยนแปลงที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในของสถานศึกษาเอง (Inside-Out) และ 4) การบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นใช้ในการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศการดำเนินการขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เป็นเลิศจำนวน 9 แห่งโดยมีวิธีการศึกษา สรุปได้ดังนี้

- 1.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร
- 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย โดยมีขั้นตอนการสร้างดังนี้
  - 1) จำแนกประเด็นการวิเคราะห์ตามกรอบความคิดในการวิจัย
  - 2) จัดทำแบบวิเคราะห์เอกสารโดยสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วย ข้อมูลการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ข้อมูลการบริหารตามภารกิจสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป
  - 3) แหล่งข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ แผนปฏิบัติงานประจำปี คู่มือการปฏิบัติงานของสถานศึกษา รายงานผลการปฏิบัติงาน คำสั่งของสถานศึกษา บันทึกการประชุม เป็นต้น
  - 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้แล้ว ทำการศึกษา/วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น
  - 5) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระ สำคัญและแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์ได้

2. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 คน

โดยมีวิธีการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การสัมภาษณ์
- 2.2 ตัวแปรที่ศึกษา พิจารณาตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้
  - 1) การบริหารจัดการสถานศึกษาด้าน โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม
  - 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ 6 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล
  - 3) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

2.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ จำนวน 609 คน กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง ได้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ กระจายตามเขตตรวจราชการ จำนวน 9 คน (ภาคผนวก ก)

#### 2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัยเพื่อสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

โดยมีลำดับขั้นในการสร้างแบบสัมภาษณ์ดังนี้

1) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบความคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

3) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ภาษาและความตรงของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

4) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบและปรับปรุงนำไปใช้จริง

5) ผู้วิจัยแก้ไขและปรับปรุงเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

#### 2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในประเด็นสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยตนเองและบันทึกเทปการสัมภาษณ์

2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่ข้อมูลการสัมภาษณ์แต่ละรายการ

3. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ โดยสำรวจความคิดเห็นบุคลากรสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ

การดำเนินงานวิจัยในแต่ละขั้น มีดังนี้

3.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การสอบถาม

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัญหา การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ เป็นผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Yamane, 1973) โดยมีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้ (Sampling Error) ไม่เกิน .05 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 482 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดผู้ตอบแบบสอบถามจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 2 คน รวมเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างานจำนวนทั้งสิ้น 482 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มหลายขั้นตอน ดังนี้

1) สุ่มเขตตรวจราชการ ร้อยละ 50 จากเขตตรวจราชการทั้งหมด 20 เขต โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยการจับสลากกระจายตามภูมิภาค

2) สุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ ครบทุกเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้จำนวนสถานศึกษาตามสัดส่วนแต่ละเขตพื้นที่ โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยการจับสลาก

3) ให้สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เลือกผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน จากผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างาน ตามลำดับตำแหน่ง

ดังปรากฏรายละเอียดจำนวนสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่างตามเขตพื้นที่การศึกษา และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาและจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถานศึกษาที่เป็นเลิศ	สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบ แบบสอบถาม
1	เขียงราย เขต 1	6	4	8
1	เขียงราย เขต 2	3	2	4
1	เขียงราย เขต 3	3	2	4
1	เขียงราย เขต 4	2	1	2
1	เขียงใหม่ เขต 1	7	5	10
1	เขียงใหม่ เขต 2	4	3	6
1	เขียงใหม่ เขต 3	2	1	2
1	เขียงใหม่ เขต 4	1	1	2
1	เขียงใหม่ เขต 5	2	1	2
1	เขียงใหม่ เขต 6	2	1	2
1	พะเยา เขต 1	3	3	6
1	พะเยา เขต 2	2	1	2
1	แพร่ เขต 1	3	3	6
1	แพร่ เขต 2	1	1	2
1	แม่ฮ่องสอน เขต 1	1	1	2
1	แม่ฮ่องสอน เขต 2	1	1	2
1	ลำปาง เขต 1	4	3	6
1	ลำปาง เขต 2	2	1	2
1	ลำปาง เขต 3	1	1	2
1	ลำพูน เขต 1	2	1	2
1	ลำพูน เขต 2	1	1	2
3	กำแพงเพชร เขต 1	3	2	4
3	กำแพงเพชร เขต 2	2	1	2
3	นครสวรรค์ เขต 1	4	3	6

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถานศึกษาที่เป็นเลิศ	สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบแบบสอบถาม
3	นครสวรรค์ เขต 2	2	1	2
3	นครสวรรค์ เขต 3	1	1	2
3	พิจิตร เขต 1	2	2	4
3	พิจิตร เขต 2	2	1	2
3	อุทัยธานี	2	2	4
4	นนทบุรี เขต 1	6	4	8
4	นนทบุรี เขต 2	3	2	4
4	ปทุมธานี เขต 1	8	6	12
4	ปทุมธานี เขต 2	4	3	6
4	อ่างทอง	4	3	9
7	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	1	1	2
7	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2	2	1	2
7	เพชรบุรี เขต 1	5	4	8
7	เพชรบุรี เขต 2	3	2	4
7	สมุทรสงคราม	3	2	4
7	สมุทรสาคร	9	7	14
9	จันทบุรี เขต 1	4	3	6
9	จันทบุรี เขต 2	1	1	2
9	ชลบุรี เขต 1	6	5	10
9	ชลบุรี เขต 2	2	1	2
9	ชลบุรี เขต 3	3	2	4
9	ตราด	3	2	4
9	ระยอง เขต 1	9	7	14
9	ระยอง เขต 2	3	2	4



## ตารางที่ 4 (ต่อ)

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถานศึกษาที่เป็นเลิศ	สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบแบบสอบถาม
11	กาฬสินธุ์ เขต 1	4	3	6
11	กาฬสินธุ์ เขต 2	1	1	2
11	กาฬสินธุ์ เขต 3	3	2	4
11	นครพนม เขต 1	5	4	8
11	นครพนม เขต 2	2	1	2
11	มุกดาหาร	3	2	4
11	สกลนคร เขต 1	4	3	6
11	สกลนคร เขต 2	4	3	6
11	สกลนคร เขต 3	3	2	4
13	ชัยภูมิ เขต 1	5	4	8
13	ชัยภูมิ เขต 2	2	1	2
13	ชัยภูมิ เขต 3	2	1	2
13	นครราชสีมา เขต 1	5	4	8
13	นครราชสีมา เขต 2	2	1	2
13	นครราชสีมา เขต 3	2	1	2
13	นครราชสีมา เขต 4	2	1	2
13	นครราชสีมา เขต 5	2	1	2
13	นครราชสีมา เขต 6	1	1	2
13	นครราชสีมา เขต 7	3	3	6
13	บุรีรัมย์ เขต 1	4	3	6
13	บุรีรัมย์ เขต 2	2	1	2
13	บุรีรัมย์ เขต 3	3	3	6
13	บุรีรัมย์ เขต 4	3	3	6
13	สุรินทร์ เขต 1	8	6	12
13	สุรินทร์ เขต 2	2	1	2
13	สุรินทร์ เขต 3	2	1	2

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เขตตรวจราชการที่	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	สถานศึกษาที่เป็นเลิศ	สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ตอบแบบสอบถาม
16	ตรัง เขต 1	6	5	10
16	ตรัง เขต 2	3	2	4
16	นครศรีธรรมราช เขต 1	7	5	10
16	นครศรีธรรมราช เขต 2	4	3	6
16	นครศรีธรรมราช เขต 3	3	2	4
16	นครศรีธรรมราช เขต 4	3	2	4
16	พัทลุง	4	3	6
18	นราธิวาส เขต 2	2	2	4
18	น่าน เขต 1	5	4	8
18	น่าน เขต 2	3	2	4
18	ปัตตานี เขต 2	2	2	4
18	พระนครศรีอยุธยา เขต 1	3	2	4
18	พระนครศรีอยุธยา เขต 2	3	2	4
18	ยะลา เขต 1	3	2	4
18	ยะลา เขต 2	2	1	2
ส่วนกลาง	กรุงเทพมหานคร เขต 1	20	14	28
ส่วนกลาง	กรุงเทพมหานคร เขต 2	20	14	28
ส่วนกลาง	กรุงเทพมหานคร เขต 3	10	8	16
		รวม	241	482

## 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหา กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ คำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด

## 2. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2.1 ศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ รวบรวมเป็นหมวดหมู่เพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามขอความเห็น  
จากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัยฉบับร่าง

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย แล้วจึงให้อาจารย์ที่ปรึกษา  
ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง

2.3 นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน และการวิจัยการศึกษา จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องการใช้ภาษาและความ  
ครอบคลุมของรายการตัวเลือกว่าประเด็นข้อคำถาม

2.4 นำเครื่องมือที่ได้ มาพิจารณาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงให้สมบูรณ์

2.5 นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่ม  
ตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาษา ประเด็นการตอบคำถาม

2.6 นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำไปจัดทำ  
เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์พร้อมนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอ  
ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในตอนย่อยที่ 3 ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยประมวลผลและ  
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ โดยวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์ความถี่ของ  
ข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพ ปัญหา กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ ทำการวิเคราะห์ความถี่ของข้อรายการต่างๆ ทุกข้อและหาคำร้อยละ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และหาความถี่เพื่อเรียงลำดับตามข้อเสนอที่มีความถี่สูงสุด

การสรุปและนำเสนอข้อมูลโดยการสังเคราะห์ความสอดคล้องของผลการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ และการสอบถามบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ นำเสนอแต่ละส่วนด้วยการบรรยาย และสรุป ลงตารางสรุปผลการศึกษาสภาพปัญหาแต่ละประเด็นตัวแปรที่ศึกษา จากนั้นจัดกลุ่มรูปแบบการจัดการศึกษาตามสภาพการจัดการศึกษาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์ หาจุดเด่น จุดด้อยของแต่ละรูปแบบ แล้วสังเคราะห์นำเสนอข้อมูลที่เหมาะสมนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบต่อไป

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ ตามกรอบความคิดในการวิจัยและผลที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นตอนที่ 2 ยกร่างรูปแบบ และนำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ความเห็นและ ปรับปรุงตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นจึงนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

**ขั้นตอนที่ 4** ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

เป็นขั้นตอนที่พิจารณารูปแบบที่สร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อศึกษาความตรงตามเนื้อหาของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 18 คน จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดการศึกษา 3 กลุ่มคือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ กลุ่มเคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ และเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารการศึกษาที่มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการสำนัก
2. เป็นนักวิชาการและมีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาบริหารการศึกษา
3. เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

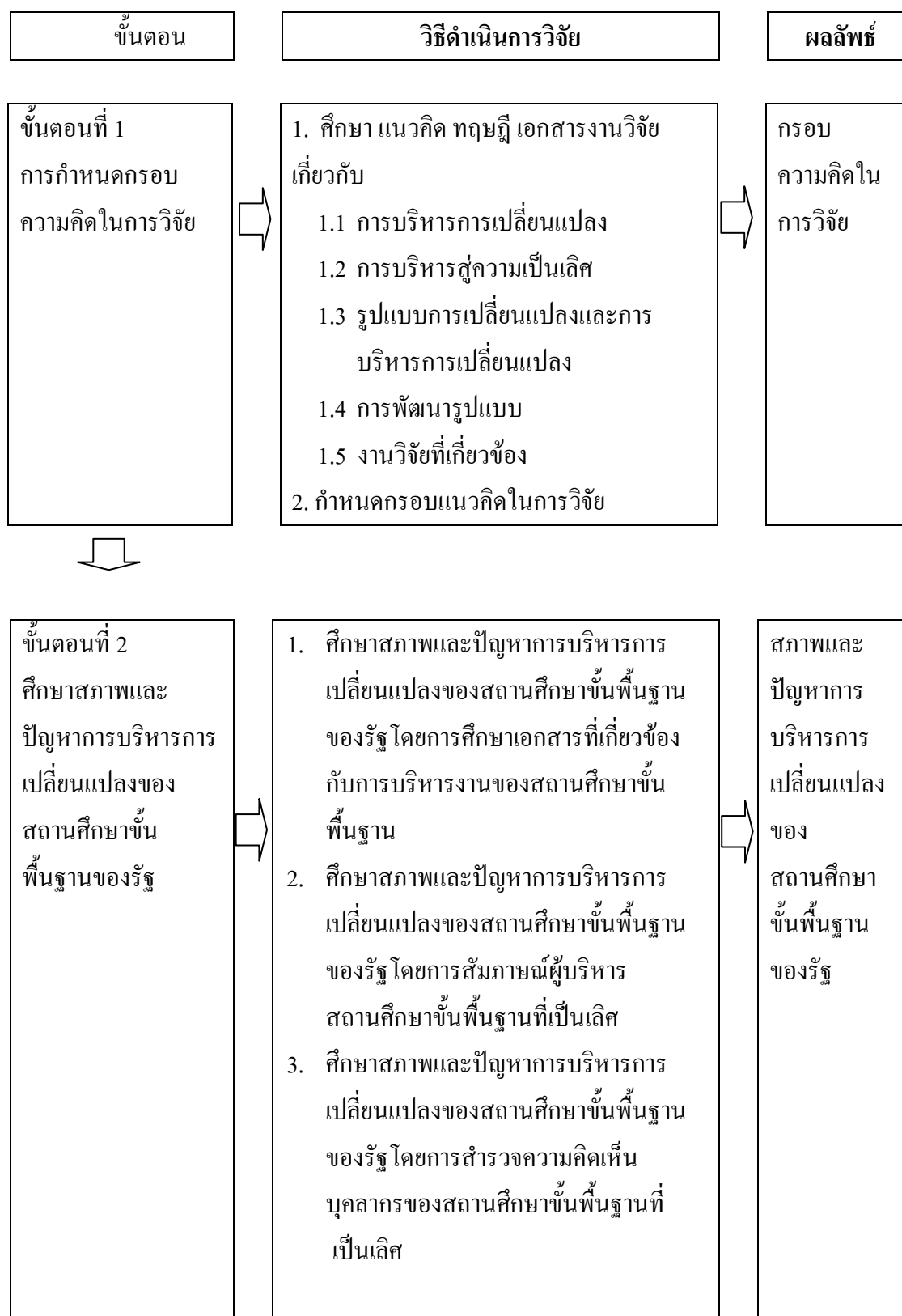
4. เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ
5. เป็นผู้ที่มีความรู้การศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
  - การดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนมีดังนี้
    - 5.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง อธิบายถึงวัตถุประสงค์ ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย ระยะเวลาที่ใช้และประโยชน์ของการวิจัยครั้งนี้ พร้อมนัดหมายเวลาการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเตรียมตัวและเตรียมข้อมูล
    - 5.2 ดำเนินการสนทนากลุ่ม จดบันทึก และใช้เทปบันทึกเสียงการสนทนา
    - 5.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์เนื้อหาตามโครงสร้างคำถาม แล้วสรุปผลการสนทนากลุ่ม

#### ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องต่อการบริหารสถานศึกษาของรัฐ

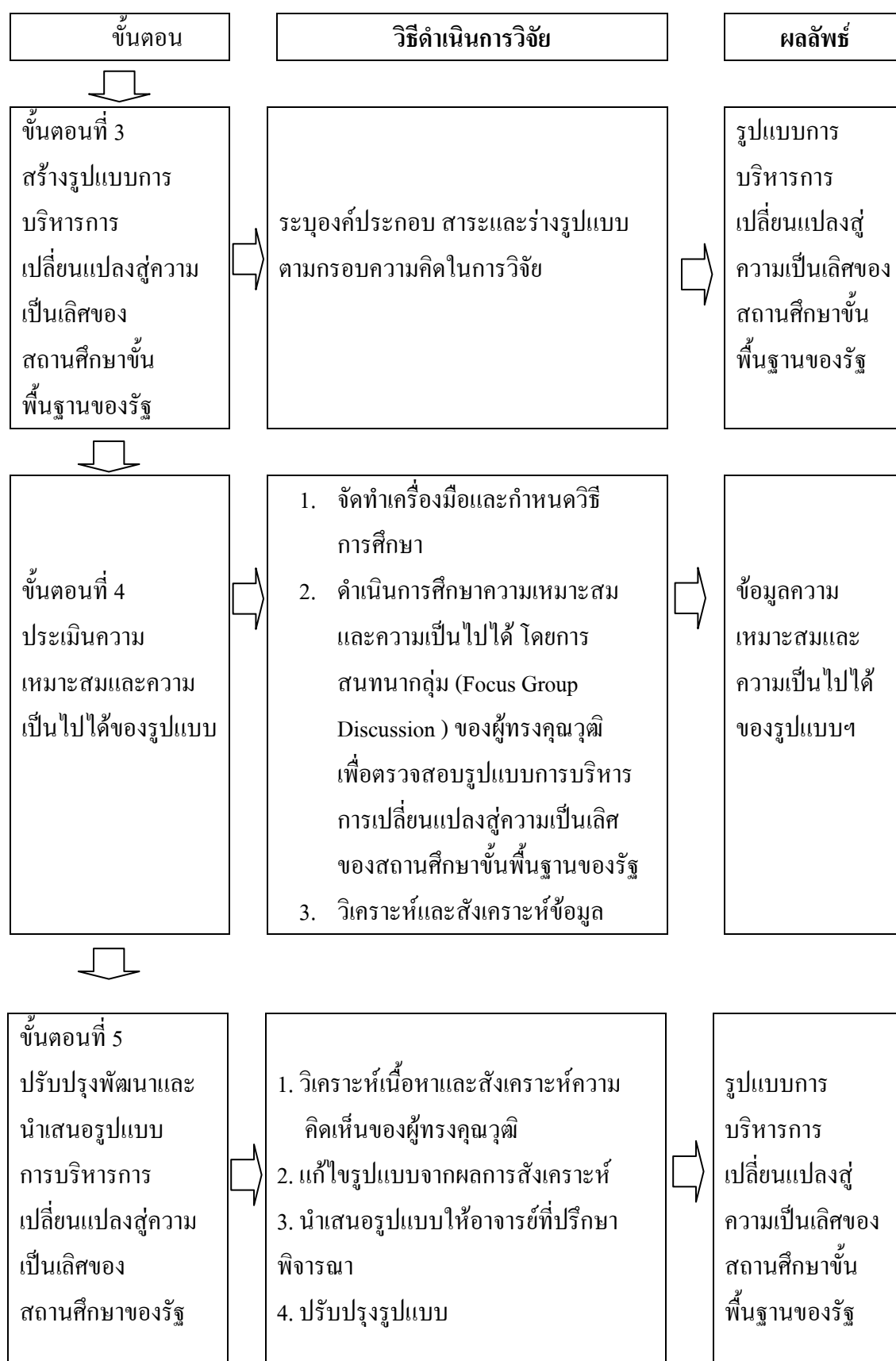
และนำเสนอรูปแบบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องและนำเสนอรูปแบบโดย

1. สังเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นตอนที่ 4 ตามประเด็นการจัดการศึกษา
2. ปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. นำเสนอรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาของรัฐ จัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
4. ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



แผนภาพที่ 15 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 15 (ต่อ)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ  
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานของรัฐ จากการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการและบริษัทไมโครซอฟต์(ประเทศไทย) จำกัด ร่วมกับ ศาสตราจารย์  
ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการพัฒนาระบบการศึกษาระดับนานาชาติ ให้  
เกียรติมาเป็นวิทยากรอบรมผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นเลิศที่ผ่านการประเมินภายนอกจาก  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับดีมากและดี เข้ารับการ  
อบรมจำนวน 609 โรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะแก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแกนนำ เพื่อให้  
สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ.2542 นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ติดตามความก้าวหน้าของ  
สถานศึกษา จำนวน 609 โรงเรียน ที่ได้นำทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จริงกับบริบททั่วไป  
ของโรงเรียน จนทำให้เกิดผลการปฏิบัติของสถานศึกษาขึ้นอย่างมาก

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานของรัฐในส่วนนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โครงการดังกล่าวเป็นแนวทางที่สอดคล้องและมี  
ประโยชน์ต่อการวิจัย สามารถนำผลการดำเนินการของโรงเรียนมาศึกษาด้านโครงสร้าง  
กระบวนการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงได้เลือกผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม



(Best Practices)กระจายตามสังกัดและภูมิภาค จำนวน 9 คน จากนั้นใช้วิธีสังเคราะห์ เอกสารและการสัมภาษณ์ (รายชื่อในภาคผนวก ก) ดังตารางแสดงโรงเรียนตามสังกัดและภูมิภาคต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงคุณลักษณะสถานศึกษาจำแนกจังหวัดและภูมิภาคและหน่วยงานที่สังกัด

จังหวัดและภูมิภาค	คุณลักษณะสถานศึกษา	หน่วยงานที่สังกัด
จังหวัดเชียงใหม่ ภาคเหนือ	สถานศึกษา ก เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาครู ผู้กระบวนการเรียนรู้แบบ Dara TBM (Dara Teaching with the Brain in Mind)	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน
จังหวัดพะเยา ภาคเหนือ	สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีระเบียบวินัย รักสิ่งแวดล้อม และอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างมีความสุข โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ The Program Development of School Administration	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัดน่าน ภาคเหนือ	สถานศึกษา ค เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีการบริหารจัดการคุณภาพที่ดี มีขั้นตอนการทำงานเชื่อถือได้ ว่าผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ การทำงานเป็นที่ยอมรับและรับรู้กันทั้งโรงเรียน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เน้นการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ให้มีความเชื่อมั่นในการบริการการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษากับหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 5 (ต่อ)

จังหวัดและภูมิภาค	คุณลักษณะสถานศึกษา	หน่วยงานที่สังกัด
จังหวัดน่าน ภาคเหนือ	สถานศึกษา ง เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาทางเลือกแก่เด็กกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ วิถีพุทธเกษตร ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัด นครราชสีมา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	สถานศึกษา จ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี ภาศิเครือข่ายร่วมพัฒนา จัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ เครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
จ ี ง ห ี ว ี ด ปทุมธานี ภาคกลาง	สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน	สำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
จ ี ง ห ี ว ี ด นครปฐม ภาคกลาง	สถานศึกษา ช เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มุ่งส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้มีความรับผิดชอบ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ ครอบครัวยอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง	ส ำ น ัก ก ง ำ น คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 5 (ต่อ)

จังหวัดและภูมิภาค	คุณลักษณะสถานศึกษา	หน่วยงานที่สังกัด
จังหวัดนนทบุรี ภาคกลาง	สถานศึกษา ช เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1-6 มุ่งการบริหารโดยทบทวนภารกิจ หลัก ยกระดับสู่มาตรฐาน ปฏิรูปงานทั้ง ระบบ ครบครันเทคโนโลยี ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุข ซึ่งใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การบริหารงานแบบ SKN I-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
จังหวัดนครสวรรค์ ภาคกลาง	สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา ปีที่ 6 มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ ความเป็นเลิศ ทางวิชาการและความสามารถพิเศษ	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ ของสถานศึกษา ก

1.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ของสถานศึกษา ก สถานศึกษา ก เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึง  
มัธยมศึกษาปีที่ 6 มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ได้  
มาตรฐานวิชาชีพ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาครูสู่กระบวนการเรียนรู้แบบ Dara TBM  
(Dara Teaching With The Brain In Mind)

### 1.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

#### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ และด้านธุรการ  
การเงิน บัญชี

### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

มีการนำเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยมีการวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยี ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ๆ นอกจากนี้ การบริหารเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ครูและบุคลากรยังมีส่วนร่วมน้อย การดำเนินงานจึงเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอสัดส่วนของครูต่อจำนวนนักเรียนมีความเหมาะสม โรงเรียนมีอิสระในการคัดเลือกและคัดกรองบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีปัจจัยในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี จึงมีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกจำนวนมาก ทำให้โรงเรียนมีโอกาสในการคัดกรองบุคลากรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ครูมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ส่วนงานสนับสนุนการเรียนการสอนและงานธุรการอื่นๆ จะมีบุคลากรที่ทำหน้าที่เฉพาะ ทำให้ครูมีภาระงานอย่างเหมาะสม

### ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงานขององค์กร ผู้บริหารมีความเป็นมิตร เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน เป็นที่รักเคารพและนับถือของบุคลากร นอกจากนี้ การที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดของมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตลอดจนผู้บริหาร และบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนนับถือศาสนาคริสต์เหมือนกัน ทำให้มีความมุ่งมั่น ความศรัทธา และอุดมการณ์ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรัก สามัคคี สามารถเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและบุคลากรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งโรงเรียนยังมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมภาคเหนือที่มีความโอบอ้อมอารี และรักท้องถิ่น ซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียนอีกด้วย

## 1.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหาร ยังคงเหมือนเดิม มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก โดยมีการเพิ่มฝ่ายงานต่างๆ ในแต่ละด้านให้มีความจำเพาะเจาะจงและละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้โรงเรียนมีการปรับระบบโครงสร้างที่ดีอยู่แล้วให้ครอบคลุมและเป็นไปตามหลักการของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มากยิ่งขึ้น

### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรทุกคนมีความพร้อม สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งโรงเรียนได้สนับสนุนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีให้บุคลากรและนักเรียนทุกคนได้ใช้อย่างเพียงพอและทั่วถึง มีเจ้าหน้าที่ในการดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศ ทั้ง Intranet และ Internet ตลอดจนมีฝ่ายศูนย์คอมพิวเตอร์ในการพัฒนาปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอ และทันสมัยอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มีคลินิกครูและฝ่ายวิจัย ที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

ในการคัดเลือกบุคคล ได้พิจารณาถึงการรับบุคลากรที่จบตรงสาขา ตามความต้องการของโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งคัดเลือกโดยวัดทั้งภาคทฤษฎีภาคปฏิบัติ และการสอบสัมภาษณ์ จากนั้นเมื่อได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานแล้ว จะได้รับการปฐมนิเทศจากฝ่ายบริหาร ทั้งนี้จะมีพี่เลี้ยงในการดูแลและประเมินการทำงานของบุคลากรใหม่อย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ เข้าทำงาน นอกจากนั้น ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาครูสู่กระบวนการเรียนรู้แบบ Dara TBM และจัดตั้งคลินิกครู ในการให้คำปรึกษาครูในด้านต่างๆ ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนต้องทำวิจัยและนำผลวิจัยมาพัฒนาต่อไป อีกทั้งยังได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานครูและบุคลากรของโรงเรียนขึ้น ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน

### ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)

ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในความใฝ่รู้ มีกระตือรือร้น มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน ใช้หลักประชาธิปไตย หลักจิตวิทยา และความไว้วางใจในการบริหาร ด้วยคุณธรรมตามหลักของคริสตศาสนา โดยสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งได้มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสวัสดิการของบุคลากร ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันที่ทุกคนยินดีปฏิบัติตาม ทั้งนี้บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ทุกคน จะต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ทั้งจากการปฐมนิเทศและการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหารดังนี้

#### การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)

มีการกำหนดเป้าหมาย พร้อมด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการและกิจกรรมที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม โดยใช้กระบวนการวิจัยและนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในปีต่อๆ ไป ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายนั้น ได้พิจารณาตามลำดับความสำคัญและอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรและนักเรียน

#### การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)

ผู้บริหาร ครู บุคลากรและนักเรียน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และองค์กรชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน จากการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการร่วมกัน ซึ่งได้กำหนดนโยบายตามลำดับความสำคัญ โดยจัดทำกรอบเพื่อเป็นแนวปฏิบัติตามขอบข่ายงานของบุคลากรที่จะทำการดำเนินการตามนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### การวางแผน (Planning)

มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยน่านโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินการที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ตามขอบข่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบ

#### การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

การกำหนดงบประมาณ โดยที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ด้วยความเห็นชอบและการพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งมีการกำหนดแผนงบประมาณ ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น จัดลำดับความสำคัญ และพิจารณาถึงความเหมาะสมของงบประมาณในการดำเนินงาน ตลอดจนมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ ทั้งนี้โรงเรียนมีความพร้อมในด้านงบประมาณเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นโรงเรียนเอกชน ผู้ปกครองมีความยินดีที่จะสนับสนุนงบประมาณ

#### การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ โดยทุกฝ่ายที่ได้กำหนดนโยบายและวางแผนร่วมกันไว้ จะมาปฏิบัติตามแผนร่วมกันที่อาศัยการสื่อสารและ

การประสานงานที่ดี หลักการมีส่วนร่วม และใช้หลัก PDCA กำกับ ซึ่งมีการกำหนดเป็นปฏิทิน เพื่อกำกับการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้

### **การประเมินผล (Evaluating)**

ประเมินผลโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานและการบริหาร ตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ ทั้งในระหว่าง และภายหลัง การดำเนินงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและหลัก PDCA กำกับ ตลอดจนนำผลการวิจัย มาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ ได้กำหนดเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามคู่มือการปฏิบัติงานครูและบุคลากรของโรงเรียน ที่มีการ กำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

### **กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้**

กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) คือ มี การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำ ชุมชน ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นโรงเรียนเอกชน จึงมีอิสระในการระดมทรัพยากรและจัดเก็บงบประมาณ ซึ่งผู้ปกครองยินดีที่จะสนับสนุนงบประมาณ ให้กับโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีความพร้อมด้านงบประมาณในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายใต้การ ควบคุม ดูแลและสนับสนุนจาก มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### **การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง (Top – Down)**

ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ในความใฝ่รู้ มีกระตือรือร้น มุ่งมั่นและทุ่มเทใน การปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน ใช้หลักประชาธิปไตย หลักจิตวิทยา และความไว้วางใจใน การบริหาร สร้างความตระหนักให้บุคลากรได้ดำเนินการตามนโยบาย และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจการ บริหารงานจากบนสู่ล่าง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดลงมา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานของ บุคลากรแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาตนเอง ทั้งใน การศึกษาต่อและการอบรม โดยเฉพาะการจัดอบรมตามนโยบายของโรงเรียนที่เน้นในเรื่อง การพัฒนาครู ผู้กระบวนการเรียนรู้แบบ Data TBM และส่งเสริมปัจจัยในสิ่งทีครูและบุคลากร ต้องการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

### การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)

โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถและมีจำนวนเพียงพอ สักส่วนของครูต่อจำนวนนักเรียนมีความเหมาะสม เนื่องจากโรงเรียนมีอิสระในการคัดเลือกและคัดกรองบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีปัจจัยในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี มีความพร้อมของอาคาร สถานที่และงบประมาณในการดำเนินการดำเนินการเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ในด้านผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงานขององค์กร มีความเป็นมิตรเป็นที่รักเคารพ นับถือของบุคลากร ซึ่งบุคลากรมีความเชื่อมั่น ศรัทธา โดยยึดหลักกรรมทางศาสนาคริสต์ เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในการบริหาร อีกทั้งมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรทุกคนมีความพร้อม สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนได้สนับสนุนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีให้บุคลากรและนักเรียนทุกคนได้ใช้อย่างเพียงพอและทั่วถึง ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีความพร้อมด้านงบประมาณเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นโรงเรียนเอกชน ผู้ปกครองมีความยินดีที่จะสนับสนุน นอกจากนี้ มีการกำหนดเป้าหมาย พร้อมด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการและกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญ ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน การดำเนินงานและการบริหารตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ ทั้งในระหว่าง และภายหลังการดำเนินงาน ตลอดจนนำผลการวิจัย มาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา

### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up)

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน / โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้แสดงความจำนงค์ในการเลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ครูได้จัดทำวิจัยในเรื่องที่สนใจ เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหาร แล้วนำผลการวิจัยไปปรับปรุง พัฒนาและเผยแพร่ต่อไป

1.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ของสถานศึกษา ก ปัญหาที่สำคัญ ดังนี้



**การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)** โรงเรียนเป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองเป็นอย่างมาก ผู้ปกครองจึงต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนได้รับความกดดันจากผู้ปกครอง จนบางครั้งโรงเรียนขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย

**การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)** ครูและบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือ 100 % ซึ่งอาจเกิดจากตัวครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน

## 2. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ข

สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 เป็นสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีระเบียบวินัย รักสิ่งแวดล้อม และอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างมีความสุข โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ The Program Development of School Administration

### 2.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ข

#### 2.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

##### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหารการออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มส่งเสริมกิจการนักเรียน กลุ่มส่งเสริมกิจการโรงเรียน กลุ่มนโยบายและแผน และกลุ่มอำนวยการ

##### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีในแผนงานโรงเรียน ซึ่งมีการดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง อาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชน ทั้งนี้มีความพยายามที่จะพัฒนาให้เทคโนโลยีเป็นจุดแข็งของโรงเรียนด้วยการวางแผนพัฒนาและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาส่งเสริมการปฏิบัติงาน

##### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

สัดส่วนของครูต่อนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวคือ มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน โดยได้มีการแก้ปัญหาเบื้องต้นด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านเทคโนโลยีมาช่วยเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้เป็นจุดแข็งของโรงเรียนผ่านระบบการจ้างด้วยงบประมาณของโรงเรียน และบรรจุให้เข้ารับราชการ นอกจากนี้ผู้บริหารมีความตระหนักว่า คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ จึงมีการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง และชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่ครูปฏิบัติมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการประเมินวิทยฐานะ

#### **ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)**

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมปัจจัยในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการสร้างโมเดลที่เป็นรูปแบบของโรงเรียนในลักษณะขององค์กรร่วมที่ทุกฝ่ายมีวิสัยทัศน์และกำหนดคุณศาสตร์ร่วมกัน

### **2.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง**

#### **ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)**

โครงสร้างการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม เช่นเดิมแต่มีการกำหนดขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานในลักษณะองค์กรร่วมที่มีความชัดเจนมากขึ้น โดยสังเคราะห์จากโครงสร้างเดิมที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่รูปแบบของโครงสร้างใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางครั้งพบว่า ในการบริหารที่มีการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพด้วย

#### **ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)**

จากการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องทำให้เทคโนโลยีเป็นจุดแข็งของโรงเรียนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและยอมรับของทุกฝ่าย โดยมีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยี ในการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานทั้ง 5 กลุ่มตามโครงสร้างของโรงเรียน ซึ่งได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ 5 E คือ E-Student, E-Budget, E-Library, E-Office และ E-Durable โดยทุกกลุ่มงาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องมี Practice ที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ 5 E ไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยมีคลินิกครู ส่งเสริม ดูแลและช่วยเหลือครูด้านเทคโนโลยี อันส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

#### **ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)**

ผู้บริหารมีความตระหนักในบทบาทของครูและบุคลากรในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและส่งเสริมปัจจัย

ต่างๆ ให้ครูและบุคลากรดำเนินงานตามนโยบาย ตลอดจนพัฒนาครูให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเป็นโครงสร้างเดิมแต่เป็นรูปแบบใหม่ ทำให้ครูมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งทุกคนมีการดำเนินงานตามนโยบาย ขอบข่ายงานของตนเอง โดยนำกลยุทธ์ที่โรงเรียนกำหนดมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)**

การสร้างโมเดลที่เป็นรูปแบบของโรงเรียน บนพื้นฐานของโครงสร้างเดิม ทำให้โรงเรียนสามารถคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเอง และมีความหมายร่วมกันในการทำงาน โดยนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ได้ช่วยส่งเสริมและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มุ่งไปสู่เป้าหมายที่แท้จริง และความสำเร็จ ซึ่งมีห้องเรียนคุณภาพเป็นข้อบ่งชี้ว่า โรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง

### **2.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหารดังนี้**

#### **การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)**

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและนโยบาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน เพื่อให้นโยบายเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรดำเนินการตามขอบข่าย ภาระงาน บทบาท หน้าที่ของตนเองในลักษณะขององค์กรรวม

#### **การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)**

การกำหนดนโยบาย ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบาย โดยวิเคราะห์จากสภาพความต้องการ จำเป็นและความพร้อมเพื่อจัดทำแผนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเป้าหมายที่สำคัญและเปลี่ยนแปลงไปสู่ห้องเรียนคุณภาพ

#### **การวางแผน (Planning)**

วางแผนโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารครูและบุคลากรร่วมกันวางแผน จากวิสัยทัศน์ ร่วมกันจับประเด็น หาจุดแข็งและเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติการ ตลอดจนมีการวางแผน สรรหาและพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

### การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

กำหนดงบประมาณ โดยจัดทำแผนงบประมาณประจำปีที่รองรับแผนยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ตลอดจนนำเทคโนโลยีในกลยุทธ์ E-Budget มาช่วยในการบริหารงบประมาณและติดตามผลการดำเนินงาน การใช้งบประมาณตามโครงการ

### การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

แต่ละฝ่ายนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีที่เป็น กลยุทธ์ 5E ไปจัดทำเป็น Practice ของงานตนเอง ซึ่งมีการบริหารโดยใช้หลัก PDCA กำกับการปฏิบัติงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ร่วมกันกำหนดไว้

### การประเมินผล (Evaluating)

ประเมินผลโดยอาศัย หลักการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งทุกสิ้นปีการศึกษาจะมีการนำ Practice ของแต่ละฝ่ายมาร่วมกันคิดวิเคราะห์และประเมินว่า Practice นั้นเป็น Good หรือ Best มีการสรุปผลโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นสำคัญ การประเมินผลยึดหลักการประเมินตามสภาพจริงและประเมินกระบวนการดำเนินงาน โดยการวิจัยและพัฒนา นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา ตลอดจนจัดทำหลักสูตรการเปลี่ยนแปลงและขยายผลไปสู่โรงเรียนเครือข่าย

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก (Outside-In)

การได้รับสนับสนุนงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้ดำเนินงานของโรงเรียน มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมให้สร้างเครือข่าย ร่วมกับโรงเรียนอื่นๆ เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สมาคมศิษย์เก่า ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียน ทั้งในด้านงบประมาณ กำลังกายและสติปัญญา ทั้งในด้านอาคาร สถานที่ สื่อการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

#### การบริหารแบบมองจากบนสู่ล่าง (Top – Down)

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานการวางแผนของฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนใช้ระบบ E-Office ในการสื่อสารและประสานงานภายในโรงเรียน

### การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)

ผู้บริหารมีความตระหนักในความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมีภาวะผู้นำ และมีความจริงใจในการบริหารงาน มีการบริหารแบบองค์รวม ที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดนโยบาย แผนงานเป็นระยะ ซึ่งผู้บริหารให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้ทุกฝ่าย ดำเนินการตามนโยบายด้านเทคโนโลยีอย่างจริงจัง โดยการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยี และคลินิกครู เพื่อขับเคลื่อนเทคโนโลยี ไปสู่การพัฒนาตามนโยบายที่กำหนด ตลอดจนบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีการสร้างโมเดลที่เป็นรูปแบบของโรงเรียนบนพื้นฐานของโครงสร้างเดิม ทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเอง

### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up)

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือนุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ผู้บริหารกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ

**2.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ข** ปัญหาที่สำคัญ คือ

**การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)** บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดำเนินงานตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้ ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีและภาระงานตามหน้าที่

**การวางแผน (Planning)** การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

**การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)** งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**ปัญหาด้านอื่นๆ** ในการบริหารที่มีการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพด้วย

**3. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ค**

สถานศึกษา ค เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีการบริหารจัดการคุณภาพที่ดี มีขั้นตอนการทำงานเชื่อถือได้ว่าผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพการทำงานเป็นที่ยอมรับและรับรู้กันทั้งโรงเรียน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เน้นการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ให้มีความเชื่อมั่นในการบริการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษากับหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### 3.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของสถานศึกษา ค

#### 3.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

##### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณและแผนงาน ฝ่ายบริหารบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไป

##### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

ด้านเทคโนโลยีนั้น ก่อนหน้าปี 2549 โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อจำนวนนักเรียนและความต้องการในการสนับสนุนการเรียนการสอน แต่ได้เกิดอุทกภัยขึ้น ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ สื่อเทคโนโลยีและเครือข่ายสารสนเทศของโรงเรียนส่วนหนึ่งเสียหาย ซึ่งโรงเรียนได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ตลอดจนองค์กรชุมชนต่างๆ ในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเทคโนโลยี ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาเทคโนโลยีได้ระดับหนึ่ง

##### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

สัดส่วนของครูต่อนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กล่าวคือ มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และภาระงานของบุคลากรมีมากจนเกินไป เนื่องจากโรงเรียนเป็นศูนย์ต่างๆ ของจังหวัดน่าน ตลอดจนโรงเรียนยังขาดผู้บริหาร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2 คน ทำให้ขาดบุคลากรในการบริหารงานของโรงเรียนตามขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บุคลากรส่วนหนึ่งไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตั้งแต่การสำรวจปัญหาและการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความเข้มแข็ง บริหารงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก ใกล้ชิดกับโรงเรียนและอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว นอกจากนี้โรงเรียนยังมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมภาคเหนือที่มีความโอบอ้อมอารี และรักท้องถิ่น ซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียน

### 3.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

#### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหารการออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารมีการปรับโครงสร้างการบริหารทั้ง 4 ฝ่าย โดยพิจารณาปรับเปลี่ยนบนพื้นฐานของโครงสร้างเดิม และมีการกำหนดขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งผู้บริหารได้สร้างรูปแบบการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของภาวะผู้นำ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA โดยใช้รูปแบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร มาในการบริหารที่มีการแบ่งออกเป็น ทีมนำ ทีมทำและทีมพัฒนาคุณภาพ ซึ่งบางครั้งในการบริหารที่มีการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพด้วย ทำให้ผู้อำนวยการจะต้องกำกับดูแล กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยตรง โดยไม่ต้องผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ

#### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

มีการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอกต่างๆ ทำให้เทคโนโลยีมีความพร้อม แต่ยังคงขาดแคลนบุคลากรที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอาคารสถานที่ไม่เพียงพอ ซึ่งได้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

ผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือและการเข้าไปนั่งในใจคนในการบริหารงาน มีการสร้างความเข้าใจและความตระหนักให้กับบุคลากรว่า เราต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 โดยได้จัดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความสามารถในการเลือกปฏิบัติงานตามความถนัดและสนใจ ในความพิจารณาของผู้บริหาร ตลอดจนใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตรนิเทศ

นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีหัวหน้างานพัฒนาบุคลากรขึ้นเป็นการเฉพาะอีกด้วย

### **ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)**

จากการที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้มแข็ง ทุ่มเทในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทำงาน และได้สร้างรูปแบบการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของภาวะผู้นำ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ P DCA โดยใช้รูปแบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตรในการบริหาร ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมกันค้นหาและพัฒนาวิธีการทำงาน จนได้รูปแบบและระบบการบริหารงานที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารและบุคลากรมีความรักและภาคภูมิใจในโรงเรียน ดำรงไว้ซึ่งเกียรติและเอกลักษณ์ของโรงเรียน ทำให้วัฒนธรรมขององค์กรมีความเข้มแข็ง

### **3.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้** **การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)**

ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการจากการประชุมกลุ่มย่อยตามกลุ่มงาน/กลุ่มสาระต่างๆ ของโรงเรียน ตลอดจนจากผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

### **การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)**

ผู้บริหารประเด็นต่างๆ จากการประชุมกลุ่มย่อย มาวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการประชุมบุคลากรทั้งหมด อันนำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ผู้อำนวยการได้สร้างรูปแบบการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของภาวะผู้นำ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ APDCDDA ภายใต้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร อีกทั้งได้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน ที่มีความสอดคล้องกับการประเมินของ สมศ. ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรดำเนินการตามขอบข่าย ภาระงาน บทบาท หน้าที่ของตนเอง

### **การวางแผน (Planning)**

มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยน่านโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินการที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยกำหนดการทำงานในลักษณะทีม คือ ทีมนำ ทีมทำ และทีมพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ยังมีการ



ปรับเปลี่ยนการกำหนดโครงการของโรงเรียน เป็น 10 โครงการใหญ่ที่ประกอบด้วยโครงการย่อยๆ ซึ่งสนองตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

### **การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)**

มีการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดทำแผนงบประมาณประจำปีที่รองรับแผนการดำเนินการของโรงเรียน ซึ่งมีการกำหนดเป็น 10 โครงการใหญ่ที่ประกอบด้วยโครงการย่อยๆ ซึ่งสนองตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และเพื่อความสะดวกในการกำหนดงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

### **การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )**

มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีการประสานงานและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งใช้หลัก PDCA และหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการนำแผนไปปฏิบัติ แต่บางครั้งพบว่า การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผน เนื่องจากขาดการกำกับดูแล ติดตาม และประสานงานที่ดี จากฝ่ายบริหารมายังกลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ

### **การประเมินผล (Evaluating )**

ประเมินผลโดยอาศัย หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยกำหนดให้มีการสรุปและรายงานผลดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานทุกชั้นตอน เพื่อแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา นอกจากนี้ ได้มีการจัดตั้งทีมนิเทศและทีมติดตาม ที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงเรียน และมีการเพิ่มตำแหน่งคณะกรรมการประเมิน นิเทศ และติดตามอยู่ในทุกฝ่าย เพื่อให้การกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้**

#### **กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In)**

ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สมาคมศิษย์เก่า ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียน ทั้งในด้านงบประมาณ กำลังกายและสติปัญญา ทั้งในด้านอาคาร สถานที่ สื่อการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีการระดมทรัพยากร โดยคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เช่น การจัดงานฟุตบอลศิษย์เก่า และการจัดแสดงกายกรรม เป็นต้น ซึ่งผู้ปกครองนักเรียนยินดีให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนและบริจาคค่าสาธารณูปโภคให้กับโรงเรียนตามความสมัครใจ ตลอดจนได้รับการสนับสนุนงบประมาณ จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการช่วยจ้างครูสอน พัฒนาบุคลากร และส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์

### การบริหารแบบบนสู่ล่าง (Top – Down)

ผู้บริหาร บริหารโดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ตลอดจนใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ในการกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการบริหารได้ใช้วิธีการค้นหาและพัฒนาวิธีการทำงานด้วยตนเอง จนได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน อีกทั้งได้การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่สอดคล้องกับการประเมินของ สมศ. และกำหนดโครงการประจำปีของโรงเรียนเป็น 10 โครงการใหญ่ ที่ประกอบด้วยโครงการย่อยๆ ซึ่งตอบสนองตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

### การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)

วัฒนธรรมขององค์กร มีความเข้มแข็ง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นในท้องถิ่น มีความรัก ภาควุมใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของสถาบัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมของภาคเหนือที่มีความโอบอ้อมอารี รักท้องถิ่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นครอบครัว ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร มีความจริงใจ เป็นกันเอง และได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานของภาวะผู้นำ โดยใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ การนิเทศรูปแบบกัลยาณมิตร ที่มี การแบ่งการทำงานเป็น ทีมนำ ทีมทำ และทีมพัฒนาคุณภาพ

### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up )

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนดแล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เพื่อกำหนดนโยบายจากการประชุมกลุ่มย่อยและประชุมร่วมกัน เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้แสดงความจำนงค์ในการเลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม

## 3.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ค

การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification) บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดำเนินงานตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้ ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีและภาระงานตามหน้าที่

**การวางแผน (Planning)** การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

**การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)** งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**ปัญหาด้านอื่นๆ** ได้แก่ อาคาร สถานที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและความต้องการของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนยังขาดผู้บริหาร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 2 คน ทำให้ขาดบุคลากรในการบริหารงานของโรงเรียนตามขอบข่ายงานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ในการบริหารที่มีการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

#### 4. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษาฯ

สถานศึกษาฯ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาทางเลือกแก่เด็กกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ วิถีพุทธเกษตร ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

##### 4.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของสถานศึกษาฯ

###### 4.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

###### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการและฝ่ายปกครอง แต่ละฝ่ายมีบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน

###### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการบริหารจัดการ โดยโรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี จากหน่วยงานต้นสังกัด บุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนด แนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานโรงเรียน

### **ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)**

โรงเรียนต้องการครูที่มีความเสียสละ และมีความเมตตาต่อผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้เรียนเป็นกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ ต้องดูแลผู้เรียนตลอด 24 ชั่วโมงในห้องพักของโรงเรียน ทำให้ครูมีความเครียดสะสม การสรรหาครูและบุคลากรจึงมีข้อจำกัด กอปรกับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้มีปัญหาในการโยกย้ายบุคลากร จำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และภาระงานของบุคลากรมีมากจนเกินไป บุคลากรส่วนหนึ่งไม่พัฒนาตนเอง ตลอดจนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

### **ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)**

โรงเรียนมีวัฒนธรรมในลักษณะของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาทางเลือกแก่เด็กกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการพัฒนากระบวนการรับและทักษะการดำรงชีวิต ด้วยวิธีการเชิงรุก นักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนชาวเขาและเด็กด้อยโอกาส ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องการสร้างวัฒนธรรมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และคุณลักษณะพิเศษของครูศึกษาสงเคราะห์ ซึ่งโรงเรียนมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการบริหารโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้ผู้เรียนด้วยวิถีพุทธเกษตร ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิปัญญาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรักผูกพัน ใกล้ชิดกับโรงเรียน

## **4.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง**

### **ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)**

โครงสร้างมีการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มรองรับการกระจายอำนาจ ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารทั่วไป และกลุ่มบริหารบุคคล โดยมีการปรับบุคคลและอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานตามความเหมาะสม มีการบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ที่มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### **ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)**

โรงเรียนได้มีการกำหนด การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ในสถานศึกษา ไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการจัดตั้ง

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ห้องมัลติมีเดีย โครงการเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม การพัฒนาระบบ E-learning ระบบ E-office และห้องสมุด Electronic ซึ่งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของโรงเรียน โดยให้การสนับสนุนทั้ง อาคารสถานที่ ระบบเครือข่าย เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนมีการพัฒนาครูให้เท่าทันเทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียน มีการติดตั้งระบบ LAN ระบบ Wireless Lan ทั้งโรงเรียน

### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

โรงเรียนได้มีการกำหนด การพัฒนาบุคลากร ไว้ในแผนกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรองรับการกระจายอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนของครู การจัดทำผลงานวิชาการ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร โดยกำหนดให้มีงานพัฒนาระบบสวัสดิการภายในอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นผู้กำหนดนโยบายแล้วอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมพิจารณา โดยให้อิสระแก่กลุ่มงานต่าง ๆ ในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทุ่มเทในการทำงาน และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาเพื่อพัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญมีการจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจโดยกำหนดกลยุทธ์ 6 ข้อ คือ

1. กลยุทธ์การจัดการกระบวนการรับและพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตนักเรียนกลุ่มเป้าหมายพิเศษในเขตพื้นที่บริการ
2. กลยุทธ์การจัดการศึกษาทางเลือกและปฏิรูปการเรียนรู้ โดยยึดคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
3. กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. กลยุทธ์พัฒนาโครงการ/งานตามพระราชดำริ และภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากร
6. กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหาร โดยการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายชุมชนในการจัดการศึกษา

นำมาซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์และมาตรฐานการศึกษา ในลักษณะของโครงการต่างๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารอาศัยหลักการมีส่วนร่วม กระบวนการ PDCA ในการบริหารงาน และความเป็นกันเองกับทุกคน ในการบริหารงานทำให้นักลาคกรพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับโรงเรียน

#### 4.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

**การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)** ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการ จากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน คือ จัดการศึกษาทางเลือกแก่เด็กกลุ่มเป้าหมายพิเศษ ให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

##### การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พิจารณาร่วมกัน ในการกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน โดยเน้นความสำคัญในหลักคุณธรรมนำความรู้ และพัฒนาคุณภาพในการทำงาน

##### การวางแผน (Planning)

ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้บุคลากร ได้ดำเนินการตามนโยบายและมีส่วนร่วมในการวางแผน ที่มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ 6 ข้อ ที่กำหนดไว้ มาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินการที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

##### การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

เนื่องด้วยโรงเรียนเป็นโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จึงต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาและสนับสนุนผู้เรียนจำนวนมาก ในขณะที่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปมากนัก งบประมาณจึงไม่เพียงพอต่อความต้องการจำเป็น ตลอดจนผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างขัดสน จึงได้ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ทำให้ไม่ได้รับ การสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครองเท่าที่ควร แต่ก็มีชุมชน ศิษย์เก่า และหน่วยงานต่างๆ ให้ความช่วยเหลือบ้าง ซึ่งโรงเรียนได้มีการบริหารจัดการงบประมาณ ที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณที่รองรับแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการกำหนดงบประมาณและติดตามการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

### **การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)**

ใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยมีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผน มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ตามหลัก PDCA โดยผู้บริหารมีการบริหารงานแบบองค์รวม ซึ่งจะจัดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ เพื่อกำกับ ติดตาม และทบทวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประสานงานและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้

### **การประเมินผล (Evaluating)**

ประเมินผลตามหลัก PDCA โดยมีการตรวจสอบกำกับติดตาม ซึ่งวางแผนการประเมินโครงการ/กิจกรรม ที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ร่วมกับคณะกรรมการประเมินและรายงานผู้บริหาร ตลอดจนมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุง นอกจากนี้ ได้กำหนดจุดเน้นในการพัฒนาการรายงานการประเมินตนเองของครู (SAR) รายงานการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (SSR) และงานระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### **กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้**

#### **กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In)**

โรงเรียนเป็นโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ จึงได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากหน่วยงานต้นสังกัดมากเป็นพิเศษ ตลอดจนผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในโรงเรียน ยินดีให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุน โดยมีการให้ผู้ปกครองต้องทดสอบ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาให้บุตรหลานเข้าเรียน นอกจากนี้ยังได้รับการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชน โดยสร้างความรู้สึกร่วมรับ เชื่อถือและเป็นเจ้าของร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

#### **การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง (Top – Down)**

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ คิดนอกกรอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะ

กำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พิจารณาและความยินยอมพร้อมใจในการกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน ที่อาศัยหลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริหารแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

#### **การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)**

โรงเรียนมีแนวคิดในการจัดการศึกษา โดยใช้วิถีพุทธเกษตร ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและมีแผนยุทธศาสตร์ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน โดยใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการทำงานที่ได้นำเอากระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของเดลมิ่งมาใช้ในการพัฒนางานของครูบุคลากร ด้านผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำวิชาการ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ นอกจากนี้ บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิปัญญาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก โดดชิดกับโรงเรียน ตลอดจนมีความเสียสละ และมีความเมตตาต่อผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้เรียนเป็นกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ

#### **การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up)**

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ ทั้งนี้บุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ มีอิสระในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

### **4.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของสถานศึกษา**

#### **การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)**

บุคลากรไม่เพียงพอสู่ความต้องการ ดำเนินงานตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้ ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีและภาระงานตามหน้าที่

**การวางแผน (Planning)** ขาดแคลนบุคลากร เนื่องจากต้องการบุคลากรที่มีลักษณะพิเศษ มีความเสียสละ และมีความเมตตาต่อผู้เรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้เรียนเป็นกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษ



**การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)** งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง

**การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)** บุคลากรบางส่วน ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัญหาด้านอื่นๆ

ในช่วงแรกๆบุคลากรส่วนหนึ่งไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้มีปัญหาในการโยกย้ายบุคลากร ขาดความอิสระในการดำเนินงานแบบโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ตลอดจนมีการบริหารที่เป็น การสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และ กลุ่มงานต่างๆ จึงทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

## 5. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ ของสถานศึกษา จ

สถานศึกษา จ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี ภาครีเครือข่ายร่วมพัฒนา จัดการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ เครือข่ายพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

### 5.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา จ

#### 5.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

##### ด้านโครงสร้าง (โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายแผนงาน สารสนเทศ และ ฝ่ายโรงเรียนกับชุมชน

##### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

มีการนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาศึกษาการเรียน การสอนของโรงเรียน โดยมีการวางแผนการพัฒนาเทคโนโลยี ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ๆ แต่อย่างไรก็ดี ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและ เทคโนโลยีต่างๆ ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของโรงเรียน นอกจากนี้

การที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน ทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง

#### **ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)**

สัดส่วนของครูต่อนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. กล่าวคือ มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และภาระงานของบุคลากรมีมากจนเกินไป โดยได้มีการแก้ปัญหาในการจ้างครูและบุคลากรเพิ่ม ตลอดจนบุคลากรที่มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนมีสัดส่วนน้อย นอกจากนี้บุคลากรส่วนหนึ่งไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

#### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงานขององค์กร ผู้อำนวยการมีความเข้มแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิปัญญาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก โกลීชิดกับโรงเรียนและอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว นอกจากนี้โรงเรียนยังมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมภาคีสานที่มีความโอบอ้อมอารี และนักท้องถิ่นซึ่งเอื้อต่อการทำงานร่วมกันในโรงเรียน

### **5.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง**

#### **ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )**

โครงสร้างมีการปรับเปลี่ยนใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวิชาการ กลุ่มงบประมาณและแผนงาน กลุ่มกิจการนักเรียน และกลุ่มผู้อำนวยการ ซึ่งนำโครงสร้างการบริหารเดิม 7 ฝ่าย มาปรับใหม่เข้าตามกลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม โดยนำรูปแบบของการบริหารโรงเรียนนิตินุคคลมาปรับให้เหมาะสมกับความพร้อมและบริบทของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามก็มักพบว่า การบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตาม ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีอาจขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง

#### **ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )**

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรมีความพร้อมต่อการใช้และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับโอกาสในการพัฒนาเทคโนโลยีจากการที่ได้เป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝันด้านเทคโนโลยี โดยมีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ต่างๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

ตลอดจนได้มีโครงการนำร่อง Information Communities Project เข้ามาทำให้โรงเรียนมี Fiber Optic และระบบ Wireless LAN ใช้ในโรงเรียน อันส่งผลให้โรงเรียนมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก อันส่งผลให้ครูและนักเรียนมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวด้านเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น

#### **ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)**

ผู้บริหารใช้หลักความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และความจริงจัง เป็นกันเองในการบริหารงาน ได้มีการจัดพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการจัดจ้างบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากร โดยมีการกระจายและมอบหมายภาระงานอย่างเหมาะสม ยุติธรรม ตลอดจนได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียนขึ้น ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงาน และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความจำนงในการเลือกปฏิบัติงานตามความถนัดและสนใจ ในความพิจารณาของผู้บริหาร

#### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

ผู้บริหาร มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทุ่มเทในการทำงาน กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยในแต่ละปีจะกำหนดให้โรงเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน การประกวด ร่วมโครงการต่างๆ เพื่อให้ครูและโรงเรียนมีการพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจากนี้ ผู้อำนวยการได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นถึงความสามารถ โดยใช้วิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนการทำงานและปลูกฝังให้บุคลากรมีหัวใจของการให้บริการกับเพื่อนครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับยุคสมัย เช่นการใช้เครื่อง Finger Scan ในการให้บุคลากรลงเวลาทำงานแทนการเซ็นชื่อ เป็นต้น

### **5.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้** **การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)**

ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการจากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน นอกจากนี้ได้วางกรอบงานที่ต้องทำ วางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการขับเคลื่อนตามหลัก PDCA และคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

### การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)

ผู้บริหารกำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ฝ่ายร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความยินยอมพร้อมใจในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารได้กำหนดรูปแบบการบริหารองค์รวม N.P.S. Model เพื่อเป็นนโยบายสำคัญในการบริหารงาน

### การวางแผน (Planning)

ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้บุคลากร ได้ดำเนินการตามนโยบายและมีส่วนร่วมในการวางแผนที่มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยน่านโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผน ดำเนินการที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

### การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

มีการบริหารจัดการงบประมาณที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจัดทำแผนงบประมาณประจำปีที่รองรับแผนการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการกำหนดงบประมาณและติดตามการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารได้กำหนดงบประมาณจากการแสวงหาการสนับสนุนและความร่วมมือจากองค์กรชุมชนต่างๆ

### การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ได้ออกแบบไว้ โดยมีการประสานงานและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งใช้หลัก PDCA และหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตลอดจน สร้างรูปแบบการบริหารองค์รวม N.P.S. Model ในการนำแผนไปปฏิบัติ แต่บางครั้งพบว่ามีอาจขัดเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างฝ่ายบริหารและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

### การประเมินผล (Evaluating)

ประเมินผลโดยอาศัย หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยกำหนดให้มีการสรุปและรายงานผลดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูตามคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียน ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องจัดทำ Work Report และ

Best Practice รายงานต่อผู้บริหารทุกสิ้นปีการศึกษา เพื่อให้การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้**

#### **กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In)**

การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชน โดยสร้างความรู้สึกร่วมรับ เชื่อถือและเป็นเจ้าของร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ตลอดจนมีการทำ MOU ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ ดูแลโรงเรียน ทั้งในด้านการพัฒนาผู้เรียนและงบประมาณ ทั้งนี้ได้มีการประสานงานกับภาคีเครือข่าย 3 ส่วน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มูลนิธิน้ำพุองศึกษา และ สมาคมผู้ปกครองและครู ตลอดจนได้รับอิทธิพลทางการเมืองจากการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนของนักการเมืองท้องถิ่น

#### **การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )**

ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งกำหนดเป็นรูปแบบการบริหารองค์กรรวม N.P.S. Model โดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งได้สร้างความตระหนักให้บุคลากรได้ดำเนินการตามนโยบาย และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน ตลอดจนส่งเสริมปัจจัยในสิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนี้ผู้บริหารเป็นผู้สรรหาและนำการแข่งขัน การประกวด โครงการต่างๆ ให้โรงเรียนเข้าร่วม ทำให้ครูและโรงเรียนมีความกระตือรือร้น และพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### **การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)**

วัฒนธรรมขององค์กรของโรงเรียน มีความเข้มแข็ง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความมุ่งมั่น อยู่ในที่องถิ่น มีความรัก ภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของสถาบัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมของภาคอีสานที่มีความโอบอ้อมอารี รักท้องถิ่น ทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเหมือนเป็นครอบครัว มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ตามคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูและบุคลากรของโรงเรียน ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำหนดเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในด้านผู้บริหาร

เปิดใจกว้าง รู้คน รู้งาน รู้ศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจ เป็นกันเอง ใช้หลักการเสริมแรงแก่บุคลากร บริหารงานแบบกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านการบริหารได้กำหนด รูปแบบการบริหารองค์รวม N.P.S. Model ทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พัฒนาการทำงานอย่างมีทิศทาง

#### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน (Button – Up )

ผู้บริหารมีการสื่อสารและจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ รับฟัง Feedback เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน / โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอ ต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้ แสดงความจำนงในการเลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยผู้บริหาร พิจารณาตามความเหมาะสม

### 5.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา จ

#### การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)

บุคลากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดำเนินงานตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้ ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับจำนวนบุคลากรที่มีและภาระงานตามหน้าที่

**การวางแผน (Planning)** การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้าน เทคโนโลยี เพื่อช่วยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

**การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)** งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดด้าน งบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง

**ปัญหาด้านอื่นๆ** ในช่วงแรกๆบุคลากรส่วนหนึ่งไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนผ่าน รองผู้อำนวยการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตามขาดการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ มีอาจขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง

### 6. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ ของสถานศึกษา ฉ

สถานศึกษา ฉ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน

## 6.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของสถานศึกษา ฉ

### 6.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

#### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการและแผนงาน ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายกิจการนักเรียน และฝ่ายที่มีการกำหนดขึ้นภายในอีก 1 ฝ่าย คือ ฝ่ายกิจการหอพัก

#### ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

เนื่องด้วยเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งมาไม่นาน และเป็นโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษในด้านวิทยาศาสตร์ สื่อเทคโนโลยีต่างๆ จึงมีความพร้อม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยมีการดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ มาให้เพียงพอต่อความต้องการของครูและนักเรียน ดังนั้นจึงไม่มีปัญหาในด้านฮาร์ดแวร์ แต่จะประสบปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี

#### ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม)

ในช่วงแรกมีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน เนื่องจากเป็นโรงเรียนใหม่ที่ครูส่วนใหญ่ต้องย้ายมา ภาระงานของบุคลากรมีมาก ซึ่งนอกจากงานด้านการสอนแล้ว ครูต้องดูแลนักเรียนตลอดเวลา 24 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำ จึงได้แก้ปัญหาโดยแบ่งเป็นฝ่ายการสอนกับฝ่ายกิจการหอพัก ดังนั้น ครูจึงที่นี้ต้องมีความเมตตา เสียสละ ทุ่มเทและอดทนในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ โรงเรียนยังเป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเป็นอย่างมากอีกด้วย

#### ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)

เป็นโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย คือเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน นอกจากนี้ยังเป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครองและชุมชนคาดหวังเป็นอย่างมาก ทำให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการกำหนดนโยบายของโรงเรียนด้วย

## 6.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างมีการแบ่งออกเช่นเดิม แต่เปลี่ยนชื่อใหม่และมีการปรับใหม่ให้ยืดหยุ่นได้มากขึ้น โดยมีการปรับบุคคลตามความเหมาะสม และมีการแบ่งงานในรายละเอียดของแต่ละด้านมากขึ้น การบริหารส่วนใหญ่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความซ้ำซ้อนล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผล เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตาม และขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

เนื่องด้วยเป็นโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษในด้านวิทยาศาสตร์ สื่อเทคโนโลยีต่างๆ จึงมีความพร้อม ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้การสนับสนุนทั้ง อาคารสถานที่ ระบบเครือข่าย เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยในการบริหารจัดการเทคโนโลยี ครูส่วนใหญ่เป็นครูรุ่นใหม่ สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี ซึ่งได้มีการพัฒนาครู ให้เท่าทันเทคโนโลยี ควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียน มีการติดตั้งระบบ LAN ระบบ Wireless LAN ทั้งโรงเรียน

### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )

ผู้บริหารเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของครูก้าวไปสู่การเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์มากขึ้น โรงเรียนได้รับการบรรจุครูและได้รับย้ายบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ทำให้ครูมีจำนวนเพียงพอ ซึ่งครูรุ่นใหม่ สามารถใช้เทคโนโลยีได้ดี แต่ยังมีปัญหาที่ครูต้องมีการระงับงานมากและต้องทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจและเวลา ในการทำงาน นอกจากนี้ ครูมีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้แบบโครงงานบูรณาการทุกรายวิชา ในการบริหารงานผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายแล้วอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมพิจารณา โดยให้อิสระแก่กลุ่มงานต่างๆ ในการวางแผนการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหาร มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทุ่มเทในการทำงานกล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน เกิดความศรัทธา โดยเฉพาะการนำการเรียนรู้อย่างบูรณาการวิทยาศาสตร์ เข้ามาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการ



กระจายอำนาจ นอกจากนี้ผู้บริหารได้ดูแลสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู บุคลากรและนักเรียนเป็นอย่างดี โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครอง ตลอดจนมีการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

### 6.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

**การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)** ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการ จากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน คือ คุณภาพของผู้เรียน

#### การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากนั้นจึงให้ครูร่วมกันคิดและเสนอโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบาย โดยเน้นการเรียนรู้แบบโครงการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นที่คาดหวังของชุมชนและผู้ปกครอง จึงได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายร่วมกับโรงเรียนด้วย

#### การวางแผน ( Planning )

ผู้บริหารและบุคลากร ได้ดำเนินการตามนโยบายและอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนที่มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยนำนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผน

#### การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )

งบประมาณได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอ เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ ด้านวิทยาศาสตร์ ตลอดจนโรงเรียนที่เป็นยอมรับและคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครอง องค์กรชุมชนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพัฒนาอาคารสถานที่ และการจัดสวัสดิการให้กับครู ในการบริหารงบประมาณได้ดำเนินการจัดทำแผนประจำปี โดยจัดสรรงบประมาณให้แก่กลุ่มอย่างเพียงพอ นอกจากนี้เนื่องด้วยโรงเรียนเป็นโรงเรียนประจำ จึงมีภาระค่าใช้จ่ายในเรื่อง ค่าไฟฟ้า เป็นจำนวนมาก แต่ได้แก้ปัญหาโดยการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง

### การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )

เน้นให้การบริหารงาน โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผน นอกจากนี้มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งมีการกำกับ ติดตามและทบทวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้

### การประเมินผล ( Evaluating )

ประเมินผลตามกระบวนการ PDCA ที่มีการตรวจสอบกำกับติดตาม ซึ่งได้กำหนดให้มีการวางแผนการประเมิน โครงการ/กิจกรรม ที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ร่วมกับคณะกรรมการประเมินและรายงานเสนอต่อผู้บริหารทั้งเป็นรายโครงการและรวมเล่มเป็นรายปี ตลอดจนนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง และพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ในด้าน การนิเทศการเรียนการสอน ได้กำหนดให้มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In )

สภาพทางสังคมรอบบริเวณ โรงเรียนเอื้อต่อการเรียนการสอนเพราะประกอบไปด้วยแหล่งเรียนรู้ต่างๆ จำนวนมาก ทั้งวัด และสถาบันการศึกษา โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่คาดหวัง และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน เป็นโรงเรียนยอดนิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน โรงเรียนจึงได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านงบประมาณ การสร้างอาคารสถานที่และในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จากศิษย์เก่า และผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้รับการดูแลและช่วยเหลือจากโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ในด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนได้รับความร่วมมือในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และด้านกีฬา ระหว่างโรงเรียนกลุ่มที่เน้นวิทยาศาสตร์ทั่วประเทศ

#### การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และพิจารณาโดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ คิดนอกกรอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนยอมรับและเกิดความศรัทธา

### การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก ( Inside – Out )

โรงเรียนมีแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องใช้แผนกลยุทธ์บริหารโรงเรียน มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และมีความเข้มแข็งด้านวิชาการ โดยนำกระบวนการพัฒนาคุณภาพการทำงานที่ได้นำเอากระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของ เดมมิ่ง มาใช้ในการพัฒนางานของครูบุคลากร ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำวิชาการ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบ โรงอาหาร โรงฝึกปฏิบัติอย่างเพียงพอ ทันสมัย ให้บริการ ครูและนักเรียน ในด้านแหล่งการศึกษาค้นคว้าเอกสารประกอบการสอน การผลิตหนังสือเรียน งานธุรการ การเงินสวัสดิการต่างๆ ให้บริการนักเรียนด้านการแนะแนว ฝึกอาชีพ ห้องสืบค้นความรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ และด้านเทคโนโลยีอย่างดียิ่งเยี่ยม ตลอดจนโรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ และใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน ( Bottom – Up )

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนดแล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ ซึ่งบุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ มีอิสระในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

## 6.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

**การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )** โรงเรียนเป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองเป็นอย่างมาก ผู้ปกครองจึงต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนได้รับความกดดันจากผู้ปกครอง จนบางครั้งโรงเรียนขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย

**การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )** ครูและบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือ 100 % ซึ่งอาจเกิดจากตัวครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน

**ปัญหาด้านอื่นๆ** ครูมีภาระงานมากและต้องทุ่มเททั้งร่างกาย แรงใจ และเวลาในการทำงานตลอดเวลา 24 ชั่วโมง เนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำ จึงมีปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ครูส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมา ซึ่งครูบางส่วนไม่ได้ทุ่มเทในการทำงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่ และมักพบว่า การบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการ โรงเรียนผ่านรองผู้อำนวยการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล

ติดตาม ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีอาจจับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตาม โครงสร้าง

## 7. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ ของสถานศึกษา ข

สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มุ่งส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้มีความรับผิดชอบ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือครอบครัวอบอุ่น ชุมชน เข้มแข็ง

### 7.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของ สถานศึกษา ข

#### 7.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

##### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการและฝ่ายกิจการนักเรียน แต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ที่ตายตัว ถูกบังคับตามกรอบที่กำหนด

##### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของ โรงเรียน อย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เพียงพอโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของ แผนงานโรงเรียน ซึ่งอาศัยความสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

##### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )

มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และภาระงานของบุคลากรมีมาก จนเกินไป บุคลากรไม่พัฒนาตนเอง ยึดมั่น ถือมั่น ตามวิธีของตนเอง มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียน และผู้บริหาร ตลอดจนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตน ในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ผู้บริหารให้คุณให้โทษ ต่อบุคลากรอย่างจริงจัง ยุติธรรมและเสมอภาค โดยวิธีทางอ้อมซึ่งผ่านรองผู้อำนวยการ และวิธี โดยตรง ด้วยตัวผู้อำนวยการเอง

##### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการบริหารโรงเรียน เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้ ผู้เรียน โดยเริ่มต้นที่ครู และถ่ายทอดสู่ผู้เรียน ตลอดจนให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในครอบครัว

โดยกำหนดเป็นนโยบาย “ครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง” ซึ่งครอบครัว ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรทุกคนของโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนี้บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิปัญญาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก ใกล้ชิดกับโรงเรียน

### 7.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

#### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างมีการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มเช่นเดิม แต่เปลี่ยนชื่อใหม่และมีการปรับใหม่ให้ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคลและกิจการนักเรียน และกลุ่มบริหารทั่วไป โดยมีการปรับบุคคลตามความเหมาะสม นอกจากนี้มีการปรับโครงสร้างให้ผู้อำนวยการสามารถกำกับ ติดตามและดูแลการดำเนินงานได้ทั้งรองผู้อำนวยการและกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ โดยตรงเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ความเป็นเลิศ โดยให้การสนับสนุนทั้ง อาคารสถานที่ ระบบเครือข่าย เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน การจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยในการบริหารจัดการเทคโนโลยี ตลอดจนมีการพัฒนาครูให้เท่าทันเทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการบริหารจัดการสื่อได้ตามความเหมาะสม มีการติดตั้งระบบ LAN ระบบ Wireless Lan ทั้งโรงเรียน จัดซื้อ Software และ Server ขนาด 2,000 GB ตลอดจนจัดทำระบบ Access TV ที่สามารถเข้าสู่ระบบ Internet ได้โดยไม่ต้องผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์และชมวีดิทัศน์ต่างๆ ได้ตามอรรถาศัย นอกจากนี้ ยังมีอาคารคันวิชา เป็นแหล่งเรียนรู้ทางโลกและทางธรรมด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีห้องที่นักเรียนสามารถทำการบ้าน พักผ่อน และใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ในการทำงานและการพิมพ์ผลได้

#### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )

มีการกำหนดโครงการพัฒนาครูเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ อยู่ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบองค์รวม ซึ่งจะจัดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์เพื่อกำกับ ติดตามและทบทวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการประสานงานและร่วมมือกันในการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายแล้วอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมพิจารณา โดยให้อิสระแก่กลุ่มงานต่างๆ ในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน นอกจากนี้จากการ ที่ผู้บริหารให้คุณให้โทษแก่บุคลากรอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงาน และพัฒนาตนเองมากขึ้น รวมทั้งมีการแก้ปัญหาการขาดแคลน

บุคลากรและภาระงานของบุคลากรที่มากเกินไป โดยการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน มาเป็นเจ้าหน้าที่ในการดูแล ให้บริการเป็นการเฉพาะ

#### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

ผู้บริหาร มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในกรท่อมเทในงาน กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาเพื่อพัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ด้วยวิธีการ SWOT จากความร่วมมือของชุมชน นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน นำมาซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และจุดประสงค์และมาตรฐานการศึกษา ในลักษณะของโครงการต่างๆ นอกจากนี้ผู้อำนวยการได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นถึงความสามารภ โดยใช้วิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนการทำงานและปลูกฝังให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพครูตลอดจน นำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นหลักในการทำกิจกรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

#### **7.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้**

##### **การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)**

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการ จากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน คือ คุณภาพของผู้เรียน โดยได้จัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนที่เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโรงเรียนด้วยวิธีการ SWOT จากความร่วมมือของชุมชน นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน

##### **การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )**

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พิจารณาและความยินยอมพร้อมใจในการกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน โดยเน้นความสำคัญในหลักคุณธรรมนำความรู้ และพัฒนาคุณภาพในการทำงาน

##### **การวางแผน ( Planning )**

ได้มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ที่ได้นำเอากระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของเดลมิ่ง มาใช้ในการพัฒนางานของครู บุคลากร ซึ่งได้มีการวางแผน (Plan)

โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู คณะกรรมการนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

### **การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )**

งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารได้บริหารโดยมีแนวคิดที่ว่า  
ในการบริหารงบประมาณ ให้พิจารณาวัตถุประสงค์เป็นสำคัญเพื่อทำภารกิจให้สำเร็จ ซึ่งได้มีการ  
บริหารจัดการงบประมาณที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี  
งบประมาณที่รองรับแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการกำหนด  
งบประมาณและติดตามการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารได้กำหนด  
งบประมาณจากการแสวงหาการสนับสนุนและความร่วมมือจากองค์กรชุมชนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

### **การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )**

มีการนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) ตามหลัก PDCA และหลักการบริหารจัดการแบบมี  
ส่วนร่วม โดยมีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผน มีการกำกับติดตามเป็นระยะ โดย  
ผู้บริหาร มีการบริหารงานแบบองค์รวม ซึ่งจะจัดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารทุกสัปดาห์ เพื่อกำกับ  
ติดตามและทบทวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการประสานงานและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้

### **การประเมินผล ( Evaluating )**

ประเมินผลตามหลัก PDCA โดยมีการตรวจสอบกำกับติดตาม ซึ่งวางแผนการ  
ประเมินโครงการ/กิจกรรม ที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ร่วมกับคณะกรรมการประเมินและรายงาน  
ผู้บริหาร ตลอดจนมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหา  
แนวทางปรับปรุง พัฒนา มีการจัดทำรายการประเมินตนเอง และเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้ง  
นำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาในปีต่อไป

**กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียด ดังนี้**

#### **กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In )**

สภาพทางสังคมรอบบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนการสอนเพราะประกอบไปด้วยแหล่ง  
เรียนรู้ต่างๆ จำนวนมาก ทั้งวัดและสถาบันการศึกษา ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นในโรงเรียน ยินดีให้  
ความร่วมมือและให้การสนับสนุน โดยมีการให้ผู้ปกครองต้องทดสอบ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ  
พิจารณาให้บุตรหลานเข้าเรียน โรงเรียนได้รับความสนับสนุนและความร่วมมือจากหน่วยงาน  
ต่างๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เช่น สำนักสาธารณสุขจังหวัดนครปฐม สถานี

ตำรวจภูธรตำบลกระต๊อบ โรงเรียนการบิน กองบัญชาการยุทธการทางอากาศ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นอกจากนี้ยัง ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น วัดพระปฐมเจดีย์ วัดพระธรรมกาย บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด ฯลฯ ซึ่งดำเนินงานโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชนที่สร้างความรู้สึกร่วมรับ เชื้อถือและเป็นเจ้าของร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

#### **การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )**

ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ คิดนอกกรอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พิจารณาและความยินยอมพร้อมใจในการกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมปัจจัยในสิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

#### **การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก ( Inside – Out )**

โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารงาน และแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ชัดเจน ใช้แผนกลยุทธ์บริหารโรงเรียน โดยนำกระบวนการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ที่ได้นำเอากระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของเดลมมิ่ง มาใช้ในการพัฒนางานของครู บุคลากร ด้าน ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำวิชาการ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ด้านครูผู้สอนมีความสามารถ จำนวนเพียงพอเนื่องจากโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาครูไม่พอได้ด้วยตนเอง ด้านสถานที่ โรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบ โรงอาหาร โรงฝึกปฏิบัติอย่างเพียงพอ ทันสมัย ซึ่งโรงเรียนได้จัดห้องปฏิบัติการธรรมศึกษา ชื่อว่า “อาคารยูงทอง” ให้นักเรียนได้ฝึกกาย ฝึกใจให้มีสมาธิ เป็นลูกที่ดีของพ่อแม่ ตลอดจนมีการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาเป็นหลักในการทำกิจกรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนได้ยอมรับคุณภาพจากการประเมินภายใน การประเมินภายนอกระดับดีมาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับนักเรียนเข้าศึกษาโดยไม่ต้องสอบ ตามโครงการ “เด็กดีได้เรียน”

#### **การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน ( Bottom – Up )**

บุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ มีอิสระในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมใน



การกำหนด แผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกัน กำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ

**7.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**  
การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification) บุคลากร ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ดำเนินงานตามโครงสร้างงานที่กำหนดไว้

ทำให้ต้องมีการบริหารจัดการบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เหมาะสมกับจำนวน บุคลากรที่มีและภาระงานตามหน้าที่

**การวางแผน ( Planning )** การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้าน เทคโนโลยี เพื่อช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

**การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )** งบประมาณไม่เพียงพอ ทำให้มีข้อจำกัดด้าน งบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง นอกจากนี้แต่ละกลุ่มงานเสนอโครงการที่ใช้ งบประมาณจำนวนมาก และอาจไม่นำไปใช้ในการดำเนินการทำจริง จึงได้ปรับเปลี่ยนโดยให้ หัวหน้างานแผนงานเป็นผู้กำหนดงบประมาณ

**ปัญหาด้านอื่นๆ** ในช่วงแรกๆบุคลากรส่วนหนึ่งไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียน

**8. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐ ของสถานศึกษา ข**

สถานศึกษา ข เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มุ่งการบริหารโดยทบทวนภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์สู่มาตรฐาน ปฏิรูปงานทั้งระบบ ครบครันเทคโนโลยี ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุข ซึ่งใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การบริหารงานแบบ SKN I-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

**8.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐของ สถานศึกษา ข**

**8.1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549**

**ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )**

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายที่มีการกำหนดขึ้นภายในอีก 1 ฝ่าย คือ ฝ่ายแผนงาน

#### **ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )**

มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาศูนย์การเรียนการสอนของโรงเรียน โดยมีการดำเนินการเป็นระยะอย่างต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2529 มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ มาให้เพียงพอต่อความต้องการของครูและนักเรียน ทั้งในลักษณะของการจัดซื้อและเช่าซื้อ ทั้งนี้มีความพยายาม ที่จะพัฒนาให้เทคโนโลยีเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในการพัฒนาการเรียนรู้อ

#### **ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )**

มีจำนวนครูเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน แต่ภาระงานของบุคลากรมีมากจนเกินไป บุคลากรบางส่วนไม่พัฒนาตนเอง ไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ครูและบุคลากรมีความรักและภาคภูมิใจในโรงเรียน

#### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

ผู้บริหารเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายในการบริหารโรงเรียน โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารมีความตระหนักรู้ว่า คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ จึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และชี้ให้เห็นว่า เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพของผู้เรียน และสิ่งทีครูปฏิบัติมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการประเมินวิทยฐานะ นอกจากนี้ยังเป็น โรงเรียนที่ผู้ปกครองและชุมชนคาดหวังเป็นอย่างมาก

### **8.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง**

#### **ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )**

โครงสร้างมีการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มเช่นเดิม แต่เปลี่ยนชื่อใหม่และมีการปรับใหม่ให้ยืดหยุ่นได้มากขึ้น ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการและแผนงาน กลุ่มบริหารงบประมาณและบริหารงานบุคคล กลุ่มกิจการนักเรียน และกลุ่มบริหารทั่วไป โดยมีการปรับบุคคลตามความเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามก็มักพบว่า การบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตามขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีอาจขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง

### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารงานแบบ SKN I-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย SKN คือ ตัวย่อของโรงเรียน I คือ Integrate โดยการบูรณาการนำคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน รวมไปถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง C คือ Continuous โดยการทำงานต่างๆ ต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA และ T คือ Team โดยการทำงานเป็นทีมและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ ทบพทวนภารกิจหลัก ยกระดับสู่มาตรฐาน ปฏิรูปงานทั้งระบบครบครันเทคโนโลยี ผู้เรียนเก่ง ดี มีสุข ที่เน้นให้การบริหารงานและการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปในระบบ เช่น งานทะเบียน ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ ศูนย์ภูหาลาภนันทอินเตอร์เน็ต ฯลฯ โดยให้การสนับสนุนทั้ง อาคารสถานที่ ระบบเครือข่าย เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน การจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยในการบริหารจัดการเทคโนโลยี ตลอดจนมีการพัฒนาครูให้เท่าทันเทคโนโลยีควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารให้อิสระแก่ครูในการบริหารจัดการสื่อได้ตามความเหมาะสม มีการติดตั้งระบบ LAN ระบบ Wireless LAN ทั้งโรงเรียน

### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )

ผู้บริหารศึกษาคือเป็นรายบุคคล ให้รู้จักและเข้าใจเพื่อให้ครูประทับใจ มีความศรัทธาในตัวผู้บริหารและเกรงต่อการทำผิด มีการกำหนดโครงการพัฒนาครูเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ อยู่ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยกำหนดให้ร้อยละ 80 ของครูทั้งโรงเรียนต้องมีความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี สามารถนำมาใช้ในการศึกษาหาความรู้ หรือเตรียมการสอน หรือใช้สอนในรายวิชาของตนได้ ในการบริหารงานผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายแล้วอาศัยความร่วมมือร่วมของบุคลากรในการร่วมพิจารณา โดยให้อิสระแก่กลุ่มงานต่างๆ ในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน นอกจากนี้ได้มีการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและภาระงานของบุคลากรที่มากเกินไป โดยการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน มาเป็นเจ้าหน้าที่ในการดูแล ให้บริการเป็นการเฉพาะ ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรท้องถิ่น

### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหาร มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทำงาน ก้าวคิดจิตใจ และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาโรงเรียน ในการบริหารงานเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม

และการกระจายอำนาจ มีการทบทวนภารกิจ บทบาทหน้าที่ของตนเอง แล้วกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ตลอดจนปฏิรูปการบริหารงานทั้งระบบ โดยยึดหลักทบทวนภารกิจหลักและยกระดับสู่มาตรฐาน ซึ่งมีคุณภาพของผู้เรียน คือ เก่ง ดี มีสุข เป็นเป้าหมายสำคัญนอกจากนี้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรยอมรับและเห็นถึงความสามารถ โดยใช้วิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนการทำงานและปลูกฝังให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน

### 8.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

#### การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการ จากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน คือ คุณภาพของผู้เรียน เก่ง ดี มีสุข เป็นเป้าหมายสำคัญ

#### การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากนั้นจึงให้ครูร่วมกันคิดและเสนอโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบาย โดยเน้นการบริหารงานแบบ SKNI-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้

#### การวางแผน ( Planning )

ใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA ซึ่งได้กำหนดไว้ใน การบริหารงานแบบ SKN I-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ในขั้น C คือ Continuous โดยการทำงานต่างๆ ต้องมีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร PDCA และขั้น T คือ Team โดยการทำงานเป็นทีมและประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา

#### การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )

งบประมาณได้รับการจัดสรรอย่างเพียงพอ เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ พิเศษที่มีนักเรียนจำนวนมาก ตลอดจนโรงเรียนที่เป็นยอมรับและคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากการการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ปกครอง องค์กร ชุมชนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพัฒนาอาคารสถานที่ และการจัดจ้างบุคลากรเพิ่มเติม ในการบริหารงบประมาณได้ดำเนินการจัดทำแผนประจำปี โดยจัดสรรงบประมาณให้แก่กลุ่มอย่างเพียงพอ โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษ กับกลุ่มบริหารวิชาการ และกำหนดให้แต่ละกลุ่มต้องรายงานการใช้งบประมาณทุกสิ้นภาคเรียน

### การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )

เน้นให้การบริหารงานและการจัดการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปในระบบ โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผน นอกจากนี้มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ตามหลัก PDCA ซึ่งมีการกำกับ ติดตาม และทบทวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางาน ให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้ แต่บางครั้งการบริหารที่เป็นการสั่งการมาจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน ผ่านรองผู้อำนวยการ มาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ เกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผล จึงมีการปรับโครงสร้างให้มีกระจายอำนาจมากขึ้นและผู้บริหารสามารถกำกับ ดูแล กลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงานต่างๆ ได้โดยตรง

### การประเมินผล ( Evaluating )

ประเมินผลโดยมีการทบทวนภารกิจ ตามหลัก PDCA ที่มีการตรวจสอบกำกับ ติดตาม ซึ่งได้กำหนดให้มีการวางแผนการประเมิน โครงการ/กิจกรรม ที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ร่วมกับคณะกรรมการประเมินและรายงานเสนอต่อผู้บริหาร ตลอดจนมีการพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง พัฒนา มีการจัดทำรายการ ประเมินตนเอง และเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้งนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาในปีต่อไป

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In )

โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่คาดหวัง และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน เป็นโรงเรียน ยอดนิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน โดยได้รับความสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตลอดจนได้รับอิทธิพล ทางการเมืองจากการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนของการเมืองท้องถิ่น เช่น เทศบาลนครปาก เกร็ด อบจ.นนทบุรี โดยเฉพาะในด้านงบประมาณและการสร้างอาคารสถานที่ นอกจากนี้ยังได้ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกภาคเอกชน เช่น Microsoft , Intel ตลอดจนองค์กร ระดับโลก เช่น UNICE , UNESCO , SEAMEO , Asia-Pacific Foundation , APEC

#### การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )

ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) โดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน กล่าวที่ จะเปลี่ยนแปลง กล่าวตัดสินใจ คิดนอกกรอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยผู้บริหารจะกำหนดนโยบายอย่างคร่าวๆ

แล้วเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พิจารณาและความคิดเห็นพร้อมใจในการกำหนดเป็นนโยบายของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารยังศึกษาครูเป็นรายบุคคล ให้รู้จักและเข้าใจ เพื่อให้ครูประทับใจ มีความศรัทธาในตัวผู้บริหารและแรงต่อการทำผิด มีการกำหนดโครงการพัฒนาครูเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

#### **การบริหารแบบมองจากภายในสู่ภายนอก ( Inside – Out )**

การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชน โดยทำให้ทุกหน่วยรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการศึกษาชาติ ซึ่งผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำวิชาการ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารงานแบบ SKN I-C-T เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนี้ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอ มีปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน และโรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบ โรงอาหาร โรงฝึกปฏิบัติอย่างเพียงพอ ทันสมัย

#### **การบริหารแบบมองจากล่างขึ้นบน ( Bottom – Up )**

บุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ มีอิสระในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ

### **8.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

**การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )** แต่ละกลุ่มงานเสนอโครงการที่ใช้งบประมาณจำนวนมาก และอาจไม่นำไปใช้ในการดำเนินการทำจริง ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้ชี้แจงการของบประมาณ สำหรับกลุ่มที่ต้องการงบประมาณมากเป็นพิเศษ

**การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )** ครูและบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือ 100 % ซึ่งอาจเกิดจากตัวครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ไม่ใส่ใจ จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน

**ปัญหาด้านอื่นๆ** การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง ไม่รอบด้าน ขาดการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดี เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทำให้บุคคลในโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และภายนอกได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนน้อย นอกจากนี้ รองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตามขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีอาจขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง

## 9. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ณ

สถานศึกษา ณ เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการและความสามารถพิเศษ

### 9.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ของสถานศึกษา ณ

#### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างการบริหารงาน แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายงานบุคลากร และฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน

#### ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )

โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี จากหน่วยงานต้นสังกัด แต่ไม่ได้นำมาใช้ในการเรียนการสอน และการบริหารงานอย่างจริงจัง บุคลากรส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )

ครูมีจำนวนเป็นไปตามเกณฑ์ แต่สอนไม่ตรงกับวิชาเอก เนื่องจากไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามความต้องการของโรงเรียน ภาระงานของบุคลากรมีมากจนเกินไป บุคลากรส่วนหนึ่งไม่พัฒนาตนเอง ตลอดจนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน นอกจากนี้ โรงเรียนยังเป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเป็นอย่างมากอีกด้วย

#### ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงานขององค์กร ผู้อำนวยการมีความเข้มแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน บุคลากรส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาและอาศัยอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก ใกล้ชิดกับโรงเรียนและอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ผู้ปกครองและชุมชนยังเข้ามามีส่วนร่วมน้อย

### 9.1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

#### ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างมีการแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคคล และฝ่ายบริหารทั่วไป โดยมีการปรับใหม่ให้ยืดหยุ่นได้มาก

ขึ้น และปรับบุคคลตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังปรับเปลี่ยน โครงสร้างให้ผู้อำนวยความสะดวก กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของระดับชั้น กลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ได้ทั้งวิธี โดยตรงและวิธีผ่านรองผู้อำนวยการ

### **ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )**

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรและนักเรียนมีใช้อย่างเพียงพอ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอกต่างๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะมีการจัดทำระบบ ACTV เป็นสถานีโทรทัศน์ของโรงเรียน ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้ามาให้ความรู้ สาระที่น่าสนใจทาง ACTV โดยมีนักเรียนเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งมีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี คอยดูแลและจัดการเรียนการสอนวิชาคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้คอมพิวเตอร์เสียน้อยลง นักเรียนได้รับความรู้และฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ผู้ปกครองเกิดความพอใจ นอกจากนี้ยังได้มีการสั่งซื้อ Interactive Board มาช่วยให้ครูใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอีกด้วย

### **ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )**

ผู้บริหารสร้างความตระหนักในภารกิจและบทบาทที่สำคัญของครู ทำให้ครูมีการปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นการค้นหา คัดกรอง ความสามารถและความถนัดของนักเรียนแต่ละบุคคลแล้วส่งเสริมตามศักยภาพ นอกจากนี้ได้กำหนดให้ครูทุกคนต้องหาวิธีการที่เป็นเลิศของตนเอง ที่จะต้องมีการนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะร่วมกันคัดเลือกที่ดีที่สุดนำไปเป็น Best Practice ของกลุ่มสาระฯ แล้วนำผลมาพัฒนาการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนต่อไป ส่วนในการบริหารงานผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายแล้วอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมพิจารณา โดยให้อิสระแก่กลุ่มงานต่างๆ ในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหาร บริหารบุคลากรโดยคำนึงตามหลักการของมาสโลว์

### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

ผู้บริหาร มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทุ่มเทในการทำงาน กล้าตัดสินใจ และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เกิดความศรัทธา มีการจัดการความรู้ (KM) ร่วมกัน ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้บุคลากรเข้าใจในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน และร่วมกันทำงาน มีระบบการกำกับและติดตาม



ในการบริหารงานเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความรู้ ความสามารถ และให้ความคิดเห็น โดยเฉพาะสมาคมครูและผู้ปกครอง มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างครูกับผู้ปกครอง ให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนาผู้เรียน นอกจากนี้ผู้บริหารได้ดูแลสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู บุคลากรและนักเรียน เป็นอย่างดี มีการกำหนดวัฒนธรรมการแต่งกายขององค์กร ตลอดจนมีการเสริมแรงและสร้างขวัญ กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ

### 9.1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

#### การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting And Need Identification)

ร่วมกำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการ จากครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

#### การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายจากเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นที่คาดหวังของชุมชนและผู้ปกครอง ผู้ปกครอง จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน เนื่องจากนโยบายที่กำหนดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรของตนเองโดยตรง โรงเรียนจึงต้องบริหารงานตามความต้องการของผู้ปกครอง โดยเปิดโอกาสครูและบุคลากร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย จากนั้นร่วมกันคิดและเสนอโครงการที่ตอบสนองต่อนโยบาย โดยเน้นค้นหา ศึกษารอง ความสามารถและความถนัดของนักเรียนแต่ละบุคคลแล้ว ส่งเสริมตามศักยภาพ

#### การวางแผน ( Planning )

ผู้บริหาร บุคลากรและผู้ปกครอง ได้ดำเนินการตามนโยบายและอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผน ที่มีกระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยน่านโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผน

#### การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )

โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังต้องการเพิ่มเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆ เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่เป็น

ยอมรับและคาดหวังของผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากผู้ปกครอง องค์กรชุมชนต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการพัฒนาอาคารสถานที่ และการจัดสวัสดิการให้กับครู ในการบริหารงบประมาณได้ดำเนินการจัดทำแผนประจำปี โดยจัดสรรงบประมาณให้แก่กลุ่มอย่างเพียงพอ และเปิดโอกาสให้ครูคิดในระบบกลุ่มแล้วเสนอโครงการเพื่อของบประมาณ นอกจากนี้ผู้บริหารเน้นการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณในการประชุมทุกครั้ง

### **การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )**

นำแผนไปปฏิบัติตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผน นอกจากนี้มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งมีการกำกับ ติดตามและทบทวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้การที่ผู้อำนวยการ สามารถกำกับ ดูแล กลุ่มงานต่างๆ ได้โดยตรง ทำให้เป็นการลดขั้นตอน สามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### **การประเมินผล ( Evaluating )**

ประเมินผลตามกระบวนการ PDCA อยู่ในทุกระบวนการ ที่มีการตรวจสอบ กำกับติดตาม ตลอดจนนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง และพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ในด้านการนิเทศการเรียนการสอน ได้กำหนดให้มีการนิเทศแบบกัลยาณมิตร มีการประเมินครู โดย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปกครอง

### **กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้**

#### **กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In )**

โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่คาดหวัง และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน เป็นโรงเรียนยอดนิยมในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ทำให้ผู้ปกครอง ยินดีและให้ความร่วมมือ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ต่อบุตรหลานของตน จึงได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านงบประมาณ การสร้างอาคารสถานที่และในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งนักการเมืองท้องถิ่น มีอิทธิพลต่อการฝากบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนด้วย นอกจากนี้ในการบริหารนั้นยังได้รับการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน กับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำชุมชน โดยสร้างความรู้สึกรับ เชื้อถือและเป็นเจ้าของร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

### การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )

ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดี ให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ยอมรับและเกิดความศรัทธา กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ คิดนอกกรอบในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน บริหารโดยใช้หลักความร่วมมือ ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครู บุคลากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เทคนิคการบริการแบบ PDCA และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตลอดจนส่งเสริมปัจจัยในสิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

### การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก ( Inside – Out )

ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำวิชาการ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการค้นหา คัดกรอง ความสามารถและความถนัดของนักเรียน แต่ละบุคคลแล้วส่งเสริมตามศักยภาพ โดยมีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน และมีความเข้มแข็งด้านวิชาการ ซึ่งได้ใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพการทำงาน ที่ได้นำเอากระบวนการพัฒนาคุณภาพ PDCA ของ เดลมิ่ง มาใช้ในการพัฒนา งานของครู บุคลากร ส่งผลให้ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอ มีปฏิสัมพันธ์ กระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภูมิปัญญาในท้องถิ่นทำให้มีความรักและทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ตลอดจนผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา นอกจากนี้โรงเรียนมีอาคารเรียน อาคารประกอบ โรงอาหาร โรงฝึกปฏิบัติ และได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน ( Bottom – Up )

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาและจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้บุคลากรและกลุ่มงานต่างๆ ยังมีอิสระในการวางกรอบการดำเนินงานที่กำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และมีอิสระในการจัดทำวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศที่เหมาะสมกับตนเอง

**9.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )** โรงเรียนเป็นที่คาดหวังของผู้ปกครองเป็นอย่างมาก ผู้ปกครอง จึงต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และโรงเรียนได้รับความกดดันจาก ผู้ปกครอง จนบางครั้งโรงเรียนขาดอิสระในการกำหนดนโยบาย

**การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )** ครูและบุคลากรยังไม่ให้ความร่วมมือ 100 % ซึ่งอาจเกิดจากตัวครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน บางครั้งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนไม่อาจขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติได้โดยตรง

**ปัญหาด้านอื่นๆ** บางครั้งมีแรงต้านจากบุคลากรของโรงเรียนในการดำเนินงาน เช่น การเปิดหลักสูตร Mini English Program ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอก เนื่องจากไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตามความต้องการของโรงเรียน และบุคลากรส่วนหนึ่งไม่พัฒนาตนเอง ตลอดจนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น

**สรุปภาพรวมผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจำนวน 9 แห่ง**

### 1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 แห่ง พบว่า มีสภาพการบริหารสถานศึกษา ดังนี้ การจัดโครงสร้างการบริหารโดยรวมยังคงยึดรูปแบบการบริหารงานแบบเดิมประกอบด้วยงาน 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป แต่พบว่าสถานศึกษาบางแห่งได้มีการจัดโครงสร้างบริหารเพิ่มเติมเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษานั้น ๆ เช่น เพิ่มกลุ่มบริหารกิจการนักเรียน กลุ่มนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้สถานศึกษาที่มีนักเรียนอยู่ประจำจะมีการเพิ่มเติมฝ่ายกิจการหอพัก เป็นต้น และในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน(SBM) และนำระบบวงจรคุณภาพ(PDCA) มากำกับ ติดตาม

### 2. ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 แห่ง พบว่า ปัญหาการบริหารสถานศึกษาทั้ง 9 แห่งมีปัญหา ดังนี้ 1) การขาดแคลนบุคลากร 2) ขาดงบประมาณสนับสนุน ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณทำให้เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป 4) บุคลากรขาดวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ยอมรับในการการเปลี่ยนแปลง กลัวที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ๆ 5) ขาดการสื่อสารที่ดี 6) ยึดติดวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร 7) มีการแทรกแซงอิทธิพลทางด้านการเมือง 8) บุคลากรขาดความรู้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ 9) ผู้ปกครองมีความคาดหวังต่อสถานศึกษาสูงเกินไป 10) หลักสูตรที่ยังไม่ตอบสนองพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง 11.ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ 12) การมอบหมายสั่งการจากผู้บังคับบัญชาสู่รองผู้อำนวยการ 14.

บุคลากรไม่มั่นใจในตัวผู้ประเมินและผลการประเมิน 15.ผู้มีหน้าที่ประเมินผลและรายงานมีภาระงานมาก 16.การเปลี่ยนแปลงภาระงานจาก สพฐ.และ สพท.มีมากเกินไปและเปลี่ยนแปลงบ่อย 17.บุคลากรขาดโอกาสและเวลาในการพัฒนาสร้างสรรค์ตนเองด้านเครือข่ายการเรียนรู้ 18.การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดส่งผลกระทบต่อการสร้างบุคลากรทดแทน 19.โครงสร้างตามที่เขตพื้นที่การศึกษากำหนดเป็นโครงสร้างกลุ่มใหญ่เกินไป 20.แผนกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติไม่ชัดเจน การปฏิบัติงานไปไม่เป็นไปตามขั้นตอน

โดยรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจากแบบสอบถาม**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

**ตาราง 6 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม**

ข้อ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	ชาย	340	72.13
	หญิง	131	27.87
	รวม	471	100.00
2.	วุฒิการศึกษาสูงสุด		
	ปริญญาตรี	91	19.26
	ปริญญาโท	361	76.64
	ปริญญาเอก	14	2.87
	อื่น ๆ	5	1.06
	รวม	471	100.00
3.	ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	152	32.38
	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	319	67.62
	รวม	471	100.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
4.	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	1 - 5 ปี	87	18.44
	6 - 10 ปี	71	15.16
	11 - 15 ปี	108	22.95
	มากกว่า 15 ปี	205	43.44
	รวม	471	100.00
5.	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้		
	1 - 5 ปี	178	37.70
	6 - 10 ปี	93	19.67
	11 - 15 ปี	55	11.68
	มากกว่า 15 ปี	145	30.74
	รวม	471	100

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.13) วุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโท (จำนวน 361 คน คิดเป็นร้อยละ 76.64) ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถานศึกษา (จำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 67.62) ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 15 ปี (จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 43.44) และ ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ 1 - 5 ปี (จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 37.70)

ตาราง 7 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

ข้อ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1.	เปิดทำการสอนในระดับ		
	ระดับประถมศึกษา	97	20.49
	ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	23	4.92
	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	15	3.28
	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย	336	71.31
2.	จำนวนนักเรียน		
	1 – 120 คน	6	1.23
	121 – 300 คน	17	3.69
	301 – 800 คน	23	4.92
	801 – 1,300 คน	66	13.93
	1,301 – 1,800 คน	62	13.11
	1,801 คน ขึ้นไป	297	63.11
3.	จำนวนครู		
	1 – 50 คน	62	13.11
	51 – 100 คน	199	42.21
	101 – 150 คน	149	31.56
	151 - 200 คน	41	8.61
	201 – 250 คน	14	2.87
	250 คน ขึ้นไป	8	1.64

จากตาราง 7 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่เปิดทำการสอนในระดับระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย (จำนวน 336 คน คิดเป็นร้อยละ 71.31) จำนวนนักเรียน 1,801 คน ขึ้นไป (จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 63.11) และจำนวนครู 51 – 100 คน (จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 42.21)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ดังปรากฏผลดังตาราง 8 – 19

ตาราง 8 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร	436	92.57
2	โครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน จำนวนครู)	371	78.77
3	จัดทำแผนภูมิการบริหารที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	334	70.91
4	จัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับความจำเป็นและบริบทของการจัดการศึกษา	291	61.78
5.	จัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาพิจารณาบูรรวมงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา	290	61.57
6	จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	212	45.01
7	อื่นๆ	29	6.16

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างส่วนใหญ่ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร(จำนวน 436 คน คิดเป็นร้อยละ 92.57) ส่วนใหญ่การจัดโครงสร้างมีลักษณะโครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน จำนวนครู) (จำนวน 371 คน คิดเป็นร้อยละ 78.77) จัดทำแผนภูมิการบริหารที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 70.91) และ จัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับความจำเป็นและบริบทของการจัดการศึกษา (จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 61.78 )



ตาราง 9 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
8	แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ออกแบบโครงสร้าง และจัดแผนก สายงานหลักและสายงานสนับสนุน เป็นต้น	313	66.45
9	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้าง เป็นต้น	191	40.55
10	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และความต้องการของชุมชน สังคม	116	24.63
11	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย บุคลากรภายในเป็นผู้กำหนดอย่างอิสระ ตาม ความต้องการของสถานศึกษา	141	29.94
12	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารจัดการ โครงสร้าง ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	317	67.30
13	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดโครงสร้าง ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	280	59.45
14	การบริหารบุคลากร เช่น การจัดบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ มีการกระจายอำนาจและการสร้างทีม เป็นต้น	320	67.94
15	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า มีโครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรม	291	61.78
16	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานต่างๆ ตามโครงสร้าง	228	48.41
17	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมิน มาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	243	51.59
18	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	326	69.21

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
19	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น รูปแบบโครงสร้าง มีความเรียบง่ายและยืดหยุ่น ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ	228	48.41
20	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ทัศนคติ ภายในสถานศึกษา	218	46.28
21	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลูกฝังให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	257	54.56
22	อื่นๆ	313	66.45

จากตาราง 9 พบว่า รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผล การประเมินมาวิเคราะห์ (จำนวน 326 คน คิดเป็นร้อยละ 69.21) การบริหารบุคลากร เช่น การจัดบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ มีการกระจายอำนาจและการสร้างทีม เป็นต้น (จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 67.94) และการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารจัดการโครงสร้าง ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร(จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 67.30)

ตาราง 10 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
23	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง	291	61.78
24	การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา ขาดความเป็นเอกภาพ ใน การบริหารจัดการ	69	14.65
25	รูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	91	19.32
26	บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน	239	50.74
27	บุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการสอน	151	32.06
28	ขาดแคลนบุคลากรที่มารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง	226	47.98
29	การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมขอบข่าย งานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา	91	19.32
30	การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาไม่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ให้คล่องตัว	85	18.05
31	จัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการ	69	14.65
32	การแบ่งงานซ้ำซ้อน	95	20.17
33	อื่น ๆ	12	2.55

จากตาราง 10 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง(จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 61.78) ดังนี้ บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน (จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 50.74) ขาดแคลนบุคลากรที่มารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง (จำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 47.98) และบุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการสอน (จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 32.06)

ตาราง 11 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	463	98.30
2	สถานศึกษามีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ	349	74.10
3	มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้บุคลากรใช้สื่อเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า	357	75.80
4	มีสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี และศูนย์การเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้	326	69.21
5	จัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนมีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e – book / ศูนย์คอมพิวเตอร์ / e – learning / ระบบอินเทอร์เน็ต	378	80.25
6	ส่งเสริมให้บุคลากรผลิตและใช้สื่อเทคโนโลยีตามโดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ	338	71.76
7	สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว	344	73.04
8	สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลง รูปแบบให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น	317	67.30
9	อื่นๆ	23	4.88

จากตาราง 11 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (จำนวน 463 คน คิดเป็นร้อยละ 98.30) ดังนี้ จัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนมีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e – book/ ศูนย์คอมพิวเตอร์/ e – learning/ ระบบอินเทอร์เน็ต (จำนวน 378 คน คิดเป็นร้อยละ 80.25) สถานศึกษามีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ (จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 74.10) และสถานศึกษามีเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว (จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 73.04)

ตาราง 12 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
10	แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน	247	52.44
11	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน	317	67.30
12	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน	147	31.21
13	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน	174	36.94
14	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	261	55.41
15	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	328	69.64
16	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	317	67.30
17	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากรประหยัดคุ่มค่า	266	56.48
18	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนการสอน	257	54.56
19	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	236	50.11

## ตาราง 12 (ต่อ)

20	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	315	66.88
21	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงานวิธีการและอุปกรณ์	286	60.72
22	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผนความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	203	43.10
23	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	334	70.91
24	อื่น ๆ	35	7.43

จากตาราง 12 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดังนี้ แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน (จำนวน 328 คน คิดเป็นร้อยละ 69.64) แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน (จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 67.30) และแบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมีการศึกษาสภาพสถานศึกษาเพื่อนำมากำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน (จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 67.30)

### ตาราง 13 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
25	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	166	35.24
26	เทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	160	33.97
27	บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและ การบริหารจัดการ	152	32.27
28	โรงเรียนขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	147	31.21
29	ครู โรงเรียน ขาดการนำเทคโนโลยีใช้ในระบบสารสนเทศมาใช้ ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม	81	17.20
30	การจัดการความรู้ ยังไม่เป็นระบบและขาดประสิทธิภาพ	48	10.19
31	โรงเรียนขาดการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ พัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม	35	7.43
32	สถานศึกษาขาดเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว	23	4.88
33	อื่น ๆ	14	2.97

จากตาราง 13 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ดังนี้ เทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ( จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 35.24 ) บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ (จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 33.97) และครู โรงเรียน ขาดการนำเทคโนโลยีใช้ในระบบสารสนเทศมาใช้ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม (จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 32.27)

ตาราง 14 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	461	97.88
2	มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยให้แต่ละกลุ่มงานเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลนต่อผู้บริหาร	338	71.76
3	การสรรหาบุคคลมีการดำเนินการทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและคุ้มค่า	407	86.41
4	มีการแบ่งงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	390	82.80
5	มีการแบ่งงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	317	67.30
6	มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เช่น งบประมาณ สถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเพียงพอ	319	67.73
7	มอบหมายให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นผู้ประเมินผลงานด้วย	322	68.37
8	พิจารณาเลื่อนขั้น/ตำแหน่งจากบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก	326	69.21
9	ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	405	85.99
10	ส่งเสริมและรักษาวินัยของบุคลากร ในสถานศึกษา	322	68.37
11	บุคลากรภายในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	255	54.14
12	บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับสถานศึกษา และมีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	330	70.06
13	พัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร	313	66.45
14	สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	264	56.05
15	อื่น ๆ	35	7.43



จากตาราง 14 พบว่า สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (จำนวน 461 คน คิดเป็นร้อยละ 97.88) การสรรหาบุคคลมีการดำเนินการทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและคุ้มค่า (จำนวน 407 คน คิดเป็นร้อยละ 86.41) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (จำนวน 405 คน คิดเป็นร้อยละ 85.99) และมีการแบ่งงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ (จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 82.80)

ตาราง 15 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
16	แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล	263	55.84
17	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล	297	63.06
18	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล เป็นต้น	149	31.63
19	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพ สถานศึกษาเพื่อนำมากำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล	199	42.25
20	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	336	71.34
21	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการบริหารจัดการด้านบุคลากร ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	336	71.34
22	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ตามความต้องการ ความจำเป็น อย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมตามความคาดหวัง	353	74.95
23	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ้มค่า	315	66.88

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
24	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	268	56.90
25	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	253	53.72
26	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	346	73.46
27	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม	355	75.37
28	สร้างความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	247	52.44
29	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	288	61.15
30	อื่นๆ	68	14.44

จากตาราง 15 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ดังนี้ การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม (จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7) การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความจำเป็น อย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมตามความคาดหวัง (จำนวน 353 คน คิดเป็นร้อยละ 74.95) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ (จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 73.46)

ตาราง 16 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
31	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร	355	75.37
32	ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน	286	60.72
33	บุคลากรที่รับงานไม่มีความถนัด เพราะขาดบุคลากร เมื่อรับไปแล้ว ทำให้งานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ	174	36.94
34	บุคลากรต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการศึกษาทำความเข้าใจงานที่ตนไม่ถนัด	181	38.43
35	กระจายงานมาก แต่มีคนน้อย ต้องจัดคนลงงานโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่รับผิดชอบ	129	27.39
36	สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น	224	47.56
37	ระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคลมากกว่าการบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร	178	37.79
38	สถานศึกษาไม่ให้อิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร	85	18.05
39	สถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยไม่สามารถกำหนดอัตรากำลัง บรรจุ จัดจ้าง	195	41.40
40	สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ส่งเสริมให้บุคลากร กล้าคิดกล้าทำ	89	18.90
41	บุคลากรไม่สามารถปรับตัวสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้	120	25.48
42	บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายต่อภาระงาน และสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ	133	28.24
43	อื่นๆ	29	6.16

จากตาราง 16 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.37) ดังนี้ ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน (จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 60.72) สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น (จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ

47.56) และสถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยไม่สามารถกำหนดอัตรากำลัง บรรจุ จัดจ้าง (จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40)

ตาราง 17 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม	442	93.84
2	มีความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	347	73.67
3	บุคลากรมีความเต็มใจ ท่วมเท เสียสละ ทำงานเต็มศักยภาพ	291	61.78
4	บุคลากรมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน	299	63.48
5	บุคลากรมีการยอมรับกฎเกณฑ์ กติกาของการดำเนินงาน	340	72.19
6	ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	367	77.92
7	มีบรรยากาศของการแสดงความเชื่อถือและให้เกียรติในความสามารถระหว่างผู้บริหารกับครู	317	67.30
8	สร้างศรัทธา การยอมรับนับถือระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรให้เกิดขึ้น	313	66.45
9	บุคลากรให้ความสนใจต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆและพยายามหาแนวทางแก้ไข	297	63.06
10	ฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อปัญหาต่างๆ และพยายามหาแนวทางแก้ไข	338	71.76
11	ผู้บริหารมีการแสดงออกให้เห็นถึงความจริงใจและการกระทำที่เปิดเผย โปร่งใส	334	70.91
12	บุคลากรมีความผูกพัน ภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในสถานศึกษา	301	63.91
13	อื่นๆ	29	6.16

จากตาราง 17 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (จำนวน 442 คน คิดเป็นร้อยละ 93.84 ) ดังนี้ ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (จำนวน 367 คน คิดเป็นร้อยละ 77.72) มีความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 73.67) และบุคลากรมีการยอมรับกฎเกณฑ์ กติกาของการดำเนินงาน (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19)

ตาราง 18 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
14	แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน	228	48.41
15	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน	330	70.06
16	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน	141	29.94
17	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก เช่น มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อนำมากำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน	218	46.28
18	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงานตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	353	74.95
19	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการบริหารจัดการการสร้างวัฒนธรรมภายในหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	330	70.06
20	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุน ในการสร้างวัฒนธรรมภายในหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามความต้องการความจำเป็น อย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง	315	66.88
21	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า	301	63.91
22	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	253	53.72
23	การจัดการปัญหา โดยมีการวิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกในการแก้ปัญหา	272	57.75

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
24	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การวางแผนระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลมาวิเคราะห์	326	69.21
25	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม	332	70.49
26	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน การทำงานที่เป็นระบบภายในสถานศึกษา	261	55.41
27	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการสร้างวัฒนธรรมภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	290	61.57
28	อื่นๆ	25	5.31

จากตาราง 18 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ดังนี้ ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม (จำนวน 353 คน คิดเป็นร้อยละ 74.95) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม (จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 70.49) แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงานและการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารมีการบริหารจัดการการสร้างวัฒนธรรมภายในหรือความหมายร่วมในการทำงานตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร (จำนวน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 70.06)

ตาราง 19 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
29	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม	214	45.44
30	มีบรรยากาศความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่เนืองๆ	102	21.66
31	บุคลากรขาดความรับผิดชอบ ในการทำงาน	112	23.78
32	บุคลากรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	91	19.32
33	มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	110	23.35
34	อื่นๆ	14	2.97

จากตาราง 19 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 45.44) ดังนี้ บุคลากรขาดความรับผิดชอบในการทำงาน (จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 23.78) มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน (จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35) และมีบรรยากาศความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่เนืองๆ (จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 21.66)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาจำแนกตามกระบวนการบริหารปรากฏผลดังตาราง 20 - 47

ตาราง 20 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา / ความต้องการ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ	452	95.97
2	การกำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้น โดยผู้บริหารระดับสูง	187	39.70
3	การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น และการตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	421	89.38

ตาราง 20 (ต่อ)

4	การทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	328	69.64
5	มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	378	80.25
6	กำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานสูงขึ้นทุกปี	272	57.75
7	อื่นๆ	21	4.46
8	แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ	234	49.68
9	แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ	340	72.19
10	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	208	44.16
11	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมีการศึกษาสภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ	259	54.99
12	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	338	71.76
13	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	338	71.76
14	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	347	73.67
15	การบริหารทรัพยากร เช่น การกำหนด การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า	336	71.34



## ตาราง 20 (ต่อ)

16	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการมาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	236	50.11
17	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	288	61.15
18	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	336	71.34
19	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน	322	68.37
20	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	253	53.72
21	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลูกเร้าให้มีการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการมาใช้ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	309	65.61
22	การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งด้าน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สมรรถนะ และการเรียนรู้	313	66.45
23	อื่นๆ	39	8.28

จากตาราง 20 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ดังนี้ การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม (จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 73.67) แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19) และภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม (จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76)

ตาราง 21 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/  
ความต้องการ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
24	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน การกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ	168	35.67
25	การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง ตามผู้บริหาร	112	23.78
26	การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย ไม่เหมาะสมกับบริบทของ สถานศึกษา	79	16.77
27	อื่นๆ	8	1.70

จากตาราง 21 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้าน  
การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ35.67) ดังนี้  
การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง ตามผู้บริหาร (จำนวน112 คน คิดเป็นร้อยละ 23.78 )  
การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย ไม่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (จำนวน79 คน คิดเป็น  
ร้อยละ16.67) และอื่น ๆ (จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 )

ตาราง 22 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดนโยบาย	452	95.97
2	มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	369	78.34
3	กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ	363	77.07
4	ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และ ความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ในการออกแบบและพัฒนาโครงการ	322	68.37
5	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT หรืออื่น ๆ	386	81.95
6	อื่นๆ	21	4.46

จากตาราง 22 พบว่า สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดนโยบาย (จำนวน 452 คน คิดเป็นร้อยละ 95.97) ดังนี้ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT หรืออื่น ๆ (จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 81.95) มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (จำนวน 369 คน คิดเป็นร้อยละ 78.34) และกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ (จำนวน 363 คน คิดเป็นร้อยละ 77.07)

ตาราง 23 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
7	แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย	236	50.11
8	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	328	69.64
9	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดนโยบายเป็นไปตามบริบทของชุมชนหรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	222	47.13
10	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบาย	212	45.01
11	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดนโยบาย ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	332	70.49
12	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	367	77.92
13	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดนโยบาย มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	338	71.76
14	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า	309	65.61
15	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการกำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	241	51.17
16	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	249	52.87
17	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลมาวิเคราะห์	340	72.19
18	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน	297	63.06
19	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ทัศนคติ ภายในสถานศึกษา	234	49.68

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
20	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลูกเร้าให้มีการกำหนดนโยบายมาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	264	56.05
21	อื่นๆ	25	5.31

จากตาราง 23 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย ดังนี้ การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร (จำนวน 367 คน คิดเป็นร้อยละ 77.92) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผล และนำผลมาวิเคราะห์ (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19) และการบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดนโยบาย มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม (จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76)

ตาราง 24 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
22	สถานศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย	164	34.82
23	การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร	60	12.74
24	บุคลากร ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ	52	11.04
25	การกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง	89	18.90
26	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา	122	25.90
27	อื่นๆ	15	3.18

จากตาราง 20 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดนโยบาย ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา (จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90) การกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง (จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90) และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร (จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 12.74)

ตาราง 25 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในด้านการวางแผน	450	95.54
2	มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา	386	81.95
3	กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกชั้นตอน	382	81.10
4	กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน	355	75.37
5	มีการกำหนดนโยบายมาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน	382	81.10
6	แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	363	77.07
7	อื่นๆ	33	7.01

จากตาราง 25 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการวางแผน (จำนวน 450 คน คิดเป็นร้อยละ 95.54) ดังนี้ มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา (จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 81.95) กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกชั้นตอน (จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10) และมีการกำหนดนโยบายมาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน (จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 81.10)

ตาราง 26 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
8	แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้วางแผน	247	52.44
9	แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน	340	72.19
10	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการวางแผนเป็นไปตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	210	44.59
11	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อวางแผน	230	48.83
12	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	293	62.21
13	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารมีการวางแผน และนำมาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	305	64.76
14	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถวางแผน มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	338	71.76
15	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คู้มค่า	284	60.30
16	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการวางแผน มาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน	230	48.83
17	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	249	52.87
18	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผน กลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมิน ผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	295	62.63

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
19	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการการวางแผนหลายระดับแตกต่างกันไป ตามลักษณะแผนงาน/ โครงการเรียน เช่น การวางแผนการจัดการเรียน/สนับสนุน การ วางแผนการใช้หลักสูตร และการวางแผนการสอน	317	67.30
20	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	239	50.74
21	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อนุเคราะห์ และสร้างแรง กระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการวางแผน มาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อ พัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	259	54.99
22	อื่นๆ	29	6.16

จากตาราง 26 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน ดังนี้ แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19) การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถวางแผนมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม (จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76) และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการการวางแผนหลายระดับแตกต่างกันไป ตามลักษณะแผนงาน/โครงการเรียน เช่น การวางแผนการจัดการเรียน/สนับสนุน การวางแผนการใช้หลักสูตร และการวางแผนการสอน (จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 67.30)



ตาราง 27 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
23	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน	224	47.56
24	กำหนดเวลาในการนำแผนการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนและภาระที่หนักเกินไป	110	23.35
25	การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	122	25.90
26	มีการพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา	116	24.63
27	ผู้บริหารขาดการติดตามโครงการ และการให้การช่วยเหลือเพื่อทำให้การทำงานเป็นไปตามแผน	93	19.75
28	คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน	122	25.90
29	อื่นๆ	10	2.12

จากตาราง 27 พบว่า สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน (จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 47.56) ดังนี้ การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90) คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน (จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90) และ มีการพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา (จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 24.63 )

ตาราง 28 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดงบประมาณ	440	93.42
2	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	342	72.61
3	มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน	402	85.35
4	มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และรายงาน ผลการดำเนินการใช้งบประมาณตามโครงการ	396	84.08
5	สถานศึกษาสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น	357	75.80
6	อื่นๆ	23	4.88

จากตาราง 28 พบว่า สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดงบประมาณ (จำนวน 440 คน คิดเป็นร้อยละ 93.42 ) ดังนี้ มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน (จำนวน 402 คน คิดเป็นร้อยละ 85.35) การควบคุม กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินการใช้งบประมาณตามโครงการ (จำนวน 396 คน คิดเป็นร้อยละ 84.08) และสถานศึกษาสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น (จำนวน 357 คน คิดเป็นร้อยละ 75.80)

ตาราง 29 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
7	แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดงบประมาณ	249	52.87
8	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ	340	72.19
9	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย การกำหนดงบประมาณ ตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	195	41.40
10	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดงบประมาณ	230	48.83
11	ภาวะผู้นำเช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มี การสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดงบประมาณ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	324	68.79
12	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มี การกำหนดงบประมาณ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	326	69.21
13	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม	344	73.04
14	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คู้มค่า	307	65.18
15	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการกำหนดงบประมาณ มาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน	237	50.32
16	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	255	54.14
17	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	315	66.88

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
18	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน	305	64.76
19	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถานภายในสถานศึกษา	237	50.32
20	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้าง แรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการกำหนดงบประมาณ มาใช้ ภายใน หน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	313	66.45
21	งบประมาณส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ การเรียนการ สอน และการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนเป็นหลัก	338	71.76
22	อื่นๆ	33	7.01

จากตาราง 29 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ ดังนี้ การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม (จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 73.04) แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19) และงบประมาณส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ การเรียนการสอน และการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนเป็นหลัก (จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76)

ตาราง 30 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
23	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ	257	54.56
24	งบประมาณไม่เพียงพอ	203	43.10
25	การอนุมัติงบประมาณล่าช้า	145	30.79
26	การระดมทรัพยากรการกำหนดงบประมาณไม่โปร่งใส	64	13.59
27	กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจ การตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ	189	40.13
28	อื่นๆ	15	3.18

จากตาราง 30 พบว่า สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดงบประมาณ (จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 54.56) ดังนี้ งบประมาณไม่เพียงพอ (จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10) กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ (จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 40.13) และการอนุมัติงบประมาณล่าช้า (จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 30.79)

ตาราง 31 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1.	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำแผน ไปปฏิบัติ	440	93.42
2	ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร	355	75.37
3	สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	411	87.26
4	มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้	365	77.49
5	อื่นๆ	21	4.46

จากตาราง 31 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำแผนไปปฏิบัติ (จำนวน 440 คน คิดเป็นร้อยละ 93.42) ดังนี้ สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (จำนวน 411 คน คิดเป็นร้อยละ 87.26) มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้ (จำนวน 365 คน คิดเป็นร้อยละ 77.49) และดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร (จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.37)

ตาราง 32 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
6	แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ	247	52.44
7	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการนำแผนไปปฏิบัติ	376	79.83
8	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดการนำแผนไปปฏิบัติ ตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	205	43.52
9	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาศานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ	230	48.83
10	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการนำแผนไปปฏิบัติ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	295	62.63
11	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	338	71.76
12	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถนำแผนไปปฏิบัติ และจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	315	66.88
13	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากรประหยัด คุ่มค่า เป็นต้น	288	61.15
14	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	230	48.83
15	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	268	56.90
16	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	340	72.19

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
17	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน	282	59.87
18	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	230	48.83
19	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	251	53.29
20	อื่นๆ	42	8.92

จากตาราง 32 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการนำแผนไปปฏิบัติ ดังนี้ แบบล่างขึ้นบนโดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด การนำแผนไปปฏิบัติ (จำนวน 376 คน คิดเป็นร้อยละ 79.83) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ (จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 72.19) และการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดการนำแผนไปปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร (จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 71.76 )



ตาราง 33 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
21	สถานศึกษามีปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ	218	46.28
22	การประสานงานในการนำไปปฏิบัติสร้างความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน	127	26.96
23	การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและเกิดความผิดพลาด	124	26.33
24	ไม่มีแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำที่ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการทำงาน	95	20.17
25	จัดสรรทรัพยากรในการบริหารไม่พอเพียงและไม่เหมาะสม	108	22.93
26	บุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็น	71	15.07
27	ขาดอิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็น	56	11.89
28	ขาดประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	124	26.33
29	ผู้รับอำนาจตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	64	13.59
30	ผู้รับอำนาจตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนตามอำนาจหน้าที่	77	16.35
31	อื่นๆ	10	2.12

จากตาราง 33 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านการนำไปปฏิบัติ (จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 46.28) ดังนี้ การประสานงานในการนำไปปฏิบัติสร้างความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน (จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 26.96) การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและเกิดความผิดพลาด (จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 26.33) และขาดประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย(จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 26.33)

ตาราง 34 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
1	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล	423	89.81
2	มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์	216	45.86
3	มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก/ฝ่าย และในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	272	57.75
4	มีการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี	266	56.48
5	กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อการติดตามและประเมินผลงาน	297	63.06
6	ประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	378	80.25
7	ประเมินผลตามหลัก PDCA	293	62.21
8	มีการประเมินสรุปผลการดำเนินงานของทุกกลุ่มทุกฝ่าย เป็นประจำทุกภาคเรียน บันทึกผลแล้วจัดทำรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษา	303	64.33
9	ทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	347	73.67
10	รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป	322	68.37
11	อื่นๆ	31	6.58

จากตาราง 34 พบว่า สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล (จำนวน 423 คน คิดเป็นร้อยละ 89.81) ดังนี้ ประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (จำนวน 378 คน คิดเป็นร้อยละ 80.25) การประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา (จำนวน 347 คน คิดเป็นร้อยละ 73.67) และรายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป (จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 68.37)

ตาราง 35 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
12	แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดการประเมินผล	261	55.41
13	แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผล	324	68.79
14	แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดการประเมินผลตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด	197	41.83
15	แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดการประเมินผล	232	49.26
16	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการประเมินผลตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	264	56.05
17	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีกำหนดการประเมินผลมาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	336	71.34
18	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	351	74.52
19	การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากรประหยัด คุ่มค่า	309	65.61
20	เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประเมินผล มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	226	47.98
21	การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	261	55.41
22	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผล	291	61.78

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
23	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เพื่อ การตัดสินใจ การประเมินผลกระททำทั้งในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว	301	63.91
24	ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา เป็นต้น	247	52.44
25	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และ สร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการประเมินผลมาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	276	58.60
26	อื่นๆ	31	6.58

จากตาราง 35 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล ดังนี้ การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถประเมินผล และ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม (จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 74.52) การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีกำหนดการประเมินผล มาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร (จำนวน 336 คน คิดเป็นร้อยละ 71.34) และแบบล่างขึ้นบน โดย ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผล (จำนวน 324 คน คิดเป็นร้อยละ 68.79)

### ตาราง 36 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล

ข้อ	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
27	สถานศึกษามีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล	230	48.83
28	การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน	187	39.70
29	รายงานผลการดำเนินงานไม่ตรงกับผลการปฏิบัติจริง	122	25.90
30	รายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อการนำผลนั้นมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนางาน	156	33.12
31	อื่นๆ	8	1.70

จากตาราง 36 พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการประเมินผล (จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 48.33) ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน (จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 39.70) รายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อการนำผลนั้นมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนางาน (จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 33.12) และ รายงานผลการดำเนินงานไม่ตรงกับผลการปฏิบัติจริง (จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 25.90)

### ตารางที่ 37 ตารางสรุป

ผลการศึกษาความถี่สูงสุดของสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ปรากฏผลดังตาราง 37 - 38

ตาราง 37 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
โครงสร้าง	โครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน จำนวนครู)	371	78.77
ด้านเทคโนโลยี	สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	463	98.30
ด้านบุคลากร	การสรรหาบุคคลมีการดำเนินการทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและคุ้มค่า	407	86.41
ด้านวัฒนธรรม	ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	367	77.92
การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา / ความต้องการ	การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น และการตอบสนองความคาดหวังของ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	421	89.38
การกำหนดนโยบาย	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก สถานศึกษา โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT หรืออื่น ๆ	386	81.95
ด้านการวางแผน	มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของ สถานศึกษา	386	81.95
ด้านการกำหนด งบประมาณ	มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบาย ของโรงเรียน	402	85.35
ด้านการนำแผนไป ปฏิบัติ	สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดย จัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	411	87.26
ด้านการประเมินผล	ประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตาม ความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	378	80.25

จากตาราง 37 พบว่า ความถี่สูงสุดของสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (จำนวน 463 คน คิดเป็นร้อยละ 98.30) รองลงมาได้แก่ การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น และการตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (จำนวน 421 คน คิดเป็นร้อยละ 89.38) และสถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (จำนวน 411 คน คิดเป็นร้อยละ 87.26) ตามลำดับ

ตาราง 38 รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
โครงสร้าง	การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	326	69.21
ด้านเทคโนโลยี	การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	334	70.91
ด้านบุคลากร	การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสามัคคี การสร้างทีม	355	75.37
ด้านวัฒนธรรม	ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	353	74.95

ตาราง 38 (ต่อ)

ด้าน	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการ	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการ สนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มา ใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	347	73.67
การกำหนดนโยบาย	การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนด นโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบท ของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	367	77.92
ด้านการวางแผน	แบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วน ร่วมในการวางแผน	340	72.19
ด้านการกำหนด งบประมาณ	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุน ให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้ เพื่อการจัดการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม	344	73.04
ด้านการนำแผนไป ปฏิบัติ	แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมี ส่วน ร่วมในการกำหนด การนำแผนไปปฏิบัติ	376	79.83
ด้านการประเมินผล	การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุน ให้บุคลากร สามารถประเมินผล และนำมาใช้ ในการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	351	74.52

จากตาราง 38 พบว่า ความถี่สูงสุดของรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านการนำ  
แผนไปปฏิบัติ (จำนวน 376 คน คิดเป็นร้อยละ 79.83) รองลงมาได้แก่ การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่ม  
บริหาร กำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของ  
บุคลากร (จำนวน 367 คน คิดเป็นร้อยละ 77.92) และ การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น  
การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการ เปิด  
โอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม (จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.37)  
ตามลำดับ



ตาราง 39 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้าน	รายการ	จำนวน (n = 471)	ร้อยละ
โครงสร้าง	บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน	239	50.74
ด้านเทคโนโลยี	เทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	160	33.97
ด้านบุคลากร	ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน	286	60.72
ด้านวัฒนธรรม	บุคลากรขาดความรับผิดชอบ ในการทำงาน	112	23.78
การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา / ความต้องการ	การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง ตามผู้บริหาร	112	23.78
การกำหนดนโยบาย	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา	122	25.90
ด้านการวางแผน	การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	122	25.90
ด้านการกำหนด งบประมาณ	งบประมาณไม่เพียงพอ	203	43.10
ด้านการนำแผนไป ปฏิบัติ	การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติสร้าง ความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน	127	26.96
ด้านการประเมินผล	การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตาม แผนการปฏิบัติงาน	187	39.70

จากตาราง 39 พบว่า ความถี่สูงสุดของปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน(จำนวน 286 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.72) บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน (จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 50.74) และงบประมาณไม่เพียงพอ (จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 43.10 )

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ตารางที่ 40 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
1	การมอบอำนาจให้สถานศึกษาอย่างแท้จริง	5	1.06
2	การคัดเลือกบุคลากร ต้องเป็นอำนาจของโรงเรียน	10	2.12
3	งบประมาณให้การพัฒนากุศลกรต้องมีเพียงพอ	85	18.05
4	การพัฒนารูปแบบการบริการการเปลี่ยนแปลงต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับการสร้างผู้นำในองค์กร	11	2.34
5	ขอให้มีการปรับเปลี่ยนเป็นการบริหาร 4 ฝ่ายแบบกรมสามัญเดิม คือ วิชาการ ปกครอง ชุรกร บริการ	2	0.42
6	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเพื่อเป็นประโยชน์ขององค์กร การใช้การสื่อสารทางบวกเป็นเรื่องจำเป็นอันดับแรก และควรให้เกียรติกับบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ โดยใช้แล้วโรงเรียนเข้มแข็งด้วยการจัดการความรู้ ของมูลนิธิที่เป็นปัจจัยการพัฒนาการเรียนรู ซึ่งเชื่อว่าเป็นการบริหารจัดการภายใต้บริบทของตัวเอง โดยคนของพวกเรากันเองจะเกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย Stake Holder เป็นอย่างดีเยี่ยม และจะได้รับความร่วมมือจากทุกคน การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้โดยเร็ว	1	0.21
7	ให้สถานศึกษาที่มั่นใจว่าใช้การเรียนการสอนด้วย Internet มากกว่าทุกกลุ่มสาระเพื่อประโยชน์ในการทำงาน	31	6.58
8	การที่โรงเรียนจะทำการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นหน่วยงานใหญ่เช่น สพฐ. สพท.ต้องศึกษาบริบทและทำความเข้าใจถึงสถานะการปฏิบัติงานของแต่ละโรงเรียน เช่น โรงเรียนขนาดใหญ่ต้องเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด โรงเรียนเล็กต้องเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด บริบทดังกล่าวต้องมีรายละเอียดด้วยว่าโรงเรียนสหศึกษาหรือ โรงเรียนสตรีล้วน ๆ ข้อมูลเหล่านี้ต้องตีโจทย์ให้แตก แล้วนำหลักทฤษฎีมาใช้ให้สอดคล้องกับการบริหารของโรงเรียนตามสภาพจริง จะทำให้การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1	0.25

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
	ประสบความสำเร็จหรือบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจริญรุ่งเรืองสืบไป สัก 10-20 ปีแล้วเปลี่ยนใหม่		
9	กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติยังไม่ชัดเจนหรือครอบคลุมทั้งหมด สมควรริบออกกฎหมายลูกตาม พ.ร.บ.การศึกษาให้ครบถ้วน กระบวนการพัฒนาจะได้ครบวงจร	8	1.70
10	สถานศึกษาต้องไม่ขาดแคลนครู บุคลากร และงบประมาณในการพัฒนา	88	18.68
11	การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามแต่สิ่งสำคัญที่สุดคือการปรับเปลี่ยนทัศนคติความคิดดั้งเดิมของบุคคลหากทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ตนเองได้รับอย่างเต็มที่และตรงไปตรงมาการบริหารก็จะเป็นไปตามระบบและบรรลุเป้าหมาย คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาองค์กรใดที่มีบุคลากรที่มีใจกว้างเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ยอมปฏิบัติตามกฎกติการะเบียบของสังคมก็ถือว่าองค์กรนั้น โชคดีพร้อมที่จะรับการพัฒนาตลอดเวลา	1	0.21
12	การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องริเริ่มและนำทางในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังยึดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายกระบวนทัศน์ในการทำงานต่อองค์กรต้องให้เครดิตกับทุกฝ่ายทั้งฝ่ายรองๆ ทีมครู และบุคลากรทุกส่วนการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดผลในทางที่ดีแก่องค์กร	1	0.21
13	การกำหนดโครงสร้างเดิม(กรมสามัญศึกษา)แบ่งงานออกเป็น4ฝ่าย ได้แก่ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริการและฝ่ายปกครองมีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว พอรูปแบบใหม่การแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานบุคลากร ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำเนื่องจากงานบุคลากรมีงานที่รับผิดชอบไม่มาก แต่งานจะ ไปกองอยู่ที่ฝ่ายบริหารทั่วไป (งานอาคารสถานที่และกิจการนักเรียน)	1	0.21

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
14	การกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนกำหนดตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่เกิดความชัดเจน บางงานแบ่งแล้วไม่มีการปฏิบัติที่ชัดเจน เช่นกลุ่มบริหารงานบุคคลถ้าจะให้ชัดเจนการบริหารงานของ สังกัดกรมสามัญศึกษาเดิมก็ได้อยู่แล้ว ได้แก่ การแบ่งฝ่ายเป็น 4-5 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง (กิจการนักเรียน)และแผนงาน	1	0.21
15	แต่ละข้อคำถามควรมีระดับการปฏิบัติเพื่อจะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานที่แท้จริงเพียงพอสรุปความเข้มข้นของปัญหาในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน	1	0.21
16	ยินดีต้อนรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจควรดำเนินการอย่างจริงจัง	11	2.34
17	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมในยุคปัจจุบัน ผอ.ควรมอบหมายงานให้รอง ผอ.รับผิดชอบงานตามลักษณะ โครงสร้างการบริหาร โดยให้รอง ฯ ผอ.มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ได้รับมอบหมายไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้อำนวยการ	23	4.88
18	การทำงานยึดหลักการมีส่วนร่วม	98	20.81
19	ใช้กระบวนการนิเทศภายในในการขับเคลื่อน นิเทศ แนะนำ เสริมแรง ประเมินผล	36	7.64
20	การทำงานในบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	19	4.03
21	ควรกระจายอำนาจจาก ก.ค.ศ.กับโรงเรียน โดยตรงจะเป็นนิติบุคคล 100%	12	2.55
22	การวางแผนพัฒนากำลังคน ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว โดยเฉพาะครู ผู้สอนในบางรายวิชาที่กำลังจะขาดแคลน	1	0.21
23	หลักสูตรการผลิตครู ต้องเน้นคุณธรรมจริยธรรมในตัวผู้สอนและครูที่ผลิตออกมาด้วยนอกจากองค์ความรู้	1	0.21

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
24	ควรลดการเรียนแปดกลุ่มวิชาให้น้อยลงและคาบการเรียนการสอนให้น้อยลงเพิ่มการฝึกทักษะ การปฏิบัติการ คุณธรรมจริยธรรมในทางปฏิบัติให้มากขึ้น	1	0.21
25	นโยบายของหน่วยเหนือ ต้นสังกัด นโยบายรัฐบาล มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยตามตัวบุคคล เช่นนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เลขธิการ กพฐ. ผอ.เขตพื้นที่ ส่งผลให้หน่วยปฏิบัติมีการสับสน รับการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน ส่งผลทำให้เกิดความสับสนในระดับผู้ปฏิบัติ เห็นควรยึดนโยบายการศึกษาหลักที่ต่อเนื่องกันไม่ควรปรับเปลี่ยนบ่อยโดยยึดตัวบุคคลในระดับผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก	1	0.21
26	การกำหนดโครงสร้างบริหารงานจากต้นสังกัดไม่เหมาะสมกับกลุ่มงานของสถานศึกษาที่ปฏิบัติอยู่เนื่องจากสถานศึกษามีนักเรียนจึงไม่เหมาะสมกับบริบทที่เป็นอยู่	1	0.21
27	การกระจายอำนาจควรจัดให้เป็นรูปธรรมชัดเจน และเป็นไปได้	17	3.61
28	รูปแบบการบริหารควรมีเอกภาพอย่างแท้จริง	1	0.21
29	ด้านโครงสร้างงานและระบบสายงานทำให้งานเพิ่มมากขึ้นแต่เบื่องบนไม่จัดสรรอัตราค่าจ้างให้จึงทำให้งานล่าช้า	1	0.21
30	การจัดสรรอัตราค่าจ้างจากเขตพื้นที่ได้มาไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียนซึ่งเขตส่งมาเป็นเอกประถมศึกษาเป็นส่วนมาก	1	0.21
31	งบประมาณที่จัดสรรให้ล่าช้ามากไม่ทันกับความต้องการของโรงเรียน เพราะนักเรียนต้องใช้ในการเรียนเช่นหนังสือเรียนเป็นต้น	1	0.21
32	เสริมแรงสถานศึกษาที่มีการพัฒนาชัดเจนเป็นรูปธรรมจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1	0.21
33	ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงเพื่อให้โรงเรียนเข้มแข็ง	1	0.21

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
34	การกำหนดโครงสร้างสายงานบริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูและบุคลากรภายนอกไม่ยอมรับเช่นการแบ่งฝ่าย สายงาน เดิมของกรมสามัญศึกษากับมีฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ ซึ่งเหมาะสมกับงานและเข้าใจง่าย แต่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นฝ่ายบุคลากร ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะโรงเรียนไม่ใช่สำนักงานทั่ว ๆ ไป มีนักเรียนต้องดูแลรับผิดชอบ ดังนั้นในการบริหารงานจะต้องให้นักเรียนเป็นตัวตั้ง บริหารจัดการโดยให้นักเรียนได้รับผลประโยชน์จากการเรียนการอบรม บุคคลทั่วไปจะเห็นว่าปัจจุบันโรงเรียนไม่มีฝ่ายปกครอง การอบรมนักเรียนจึงไม่ประสบความสำเร็จผู้ปกครองมีปัญหาไม่รู้จะพึ่งใคร เพราะบางโรงเรียนจัดนักเรียนอยู่กับฝ่ายบุคลากร บางโรงเรียนจัดอยู่กับฝ่ายบริหารงานทั่วไป ท่านทำวิจัยเอาเรื่องนี้ไปเผยแพร่ด้วย	1	0.21
35	โครงสร้างการบริหารที่กำหนดให้เป็น 4 กลุ่มงาน คือวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงานทั่วไป บริหารงบประมาณ เวลานำมาใช้ในโรงเรียนบางกลุ่มงานเช่นบริหารงานทั่วไป จะมีภาระงานมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับภาระงานจริงโดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่	1	0.21
36	มีแนวทางแก้ไขข้อจำกัดในการใช้งบประมาณ(ไม่กระจายอำนาจอย่างแท้จริง)	1	0.21
37	ควรมีการกระจายอำนาจในส่วนของบุคลากรมาให้โรงเรียน 100 %	4	0.85
38	38.ควรมีการกระจายอำนาจในเรื่องของงบประมาณให้โรงเรียนบริหารจัดการเอง 100%	1	0.21
39	ควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหาร เพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน	1	0.21

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
40	การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจะต้องสร้างบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้เกิดความตระหนักที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ให้สอดคล้องกับบริบทที่จะต้องปรับเปลี่ยนและแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อผู้เรียนและองค์กรอย่างแท้จริง	1	0.21
41	ผู้บริหารสถานศึกษาควรมาจากผู้ที่มีจิตวิญญาณครูอย่างแท้จริงมีได้มาจากระบบอุปถัมภ์และควรมาจากผู้ที่ควรเป็น มากกว่า ผู้ที่ อยากรับ และที่สำคัญที่สุดควรการศึกษาควรปลอดจากการเมืองโดยสิ้นเชิง	1	0.21
42	เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและปฏิบัติกร	1	0.21
43	บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจากกลุ่มงาน	30	6.37
44	ผ่อนคลายความตึงเครียดในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีเพราะมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของแต่ละงาน	1	0.21
45	มีความยืดหยุ่นทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	0.21
46	บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด วางแผนพัฒนาสถานศึกษา	1	0.21
47	บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรู้ ความสามารถตรงตามความถนัด	1	0.21
48	การบริหารการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์การดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เทคโนโลยี การตรวจสอบประเมินผล หลักธรรมาภิบาล	1	0.21
49	ปัญหาด้านบุคลากร ควรมีการกำหนดและวางแผนการจัดอัตรากำลังของภาครัฐระยะยาวและมีการบูรณาการการพัฒนาบุคลากรทั้งระบบ	1	0.21
50	สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งผลิตครูมืออาชีพและครูที่มีความสามารถสูงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1	0.21
51	โรงเรียนขนาดใหญ่มีปัญหา เรื่องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากร ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้ช้ากว่าที่ควรจะเป็น	1	0.21
52	ควรส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรตามความเหมาะสมเพื่อช่วยในการบริหารงาน	1	0.21

## ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
53	พัฒนาตนเองและเพื่อนร่วมงานให้มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1	0.21
54	การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่แบบหักมุม หน่วยงานต้นสังกัดควรทำการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจก่อน แล้วจึงขับเคลื่อนการบริหารงานเพื่อลดข้อขัดแย้งและมุ่งสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาต่อไป	1	0.21
55	การคัดเลือกผู้บริหารในปัจจุบันมีผลกระทบกับคุณภาพการศึกษาเพราะผู้มีคุณสมบัติคุณนั้สือสอบโดยไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารเลย เมื่อมาปฏิบัติหน้าที่จริงจึงมีผลด้านการบริหารและการบริหารบุคคลมาก ควรมีการคัดเลือกผู้ที่เป็นรองๆ ที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับหรือหัวหน้ากลุ่มสาระขึ้นมาเป็นผู้อำนวยการ เพราะรองผู้อำนวยการร้อยละ 50 สอบอีก 50 โดยต้องให้มีคุณสมบัติเคยเป็นหัวหน้างานอย่างน้อย 5 ปี เป็นต้น เพื่อให้ผู้นำที่มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จ	1	0.21
56	การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จควรปรับ โครงสร้าง การบริหารใหม่ เช่น เพิ่มกลุ่มบริหารกิจการนักเรียนด้วยเพราะการไปฝากไว้ในกลุ่มบริหารทั่วไปทำให้มีภาระงานมาก ไม่เกิดประสิทธิภาพ	1	0.21
57	การปรับโครงสร้างเหมือนตามพ.ร.บ.การศึกษาปี 2542 โดยแบ่งเป็นด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ตามการกระจายอำนาจในเชิงปฏิบัติไม่สามารถทำได้ดี เช่น งานธุรการ งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และอื่น ๆ อยู่ในด้านบริหารทั่วไป ควรแยกงานธุรการและงานกิจการนักเรียนออกมาเป็นกลุ่มบริหารงบประมาณและกลุ่มบริหารกิจการนักเรียน นอกจากนี้ยังมีภาระงานตามกลุ่มบริหารต่าง ๆ ไม่เหมาะกับการปฏิบัติซึ่งหน่วยงาน	1	0.21



ตารางที่ 40 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น	จำนวน	ร้อยละ
58	ที่เป็นสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติไม่เหมือนระดับเขตพื้นที่หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เก็บแต่เอกสารรายงานเท่านั้น	1	0.21
59	การที่โครงสร้างบังคับบัญชาตามสายงานปัจจุบันขณะนี้มีความไม่คล่องตัว โดยเฉพาะด้านวิชาการตามสายงาน รองวิชาการจะกำกับดูแลกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่พบว่ารองวิชาการเพื่อมอบหมายงานแล้ว บางเรื่องไม่ได้ติดตามทำให้บกพร่อง ขาดประสิทธิภาพ และผู้บริหารก็มึนงงมาก บางโอกาสจำบางเรื่องได้ก็ติดตามโดยตรงกับหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระฯอย่างไม่เป็นทางการ จึงเสนอให้มีสหบังคับบัญชาตรงมายังกลุ่มสาระฯด้วย เพื่อสามารถบริหารได้โดยตรง ให้เกิดประสิทธิภาพของงาน	1	0.21

ตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น การร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีที่มาขององค์ประกอบโดยสรุปคือ

1. การสังเคราะห์แนวคิด หลักการ กำกับการสร้างรูปแบบ

การดำเนินการเพื่อกำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์ประเด็นหลักของแนวคิด หลักการนโยบายที่เกี่ยวข้องจากเอกสารและงานวิจัยที่นำเสนอผลการสังเคราะห์ดังตาราง

ตารางที่ 41 การสังเคราะห์แนวคิด หลักการสำคัญ กำกับรูปแบบ

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
1.เป้าหมายการบริหารสถานศึกษา	การจัดการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข	คุณภาพชีวิตของคนไทย
2.การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่จัดทำไว้ เพื่อนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายในอำนาจการบริหาร	การเปลี่ยนแปลง -โครงสร้าง -เทคโนโลยี -คน -วัฒนธรรม
3.การบริหารการเปลี่ยนแปลง	เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับคน 2 กลุ่มคือ กลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและสอดคล้องประสานกัน	-กำหนดเป้าหมาย -กำหนดนโยบาย -การวางแผน -การกำหนดงบประมาณ -การนำแผนไปปฏิบัติ -การประเมินผล
4.การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	-มุมมองจากบนสู่ล่าง -มุมมองจากล่างขึ้นบน -มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน -มุมมองจากภายในสู่ภายนอก
5.การบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา	กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการ การบริหารมีผลงานยอดเยี่ยมเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นได้	-การวางแผน -การจัดองค์กร -การจัดคนเข้าทำงาน -การนำ -การควบคุม

ตารางที่ 41 (ต่อ)

แนวคิด หลักการ	สาระโดยสรุป	ประเด็นที่สังเคราะห์
6.กลยุทธ์	การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายภายในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	-กลยุทธ์การบัญชาการ -กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด -กลยุทธ์การกระจายอำนาจ -กลยุทธ์แบบผสม -กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร
7.ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง	ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ	-สมรรถนะของผู้บริหาร -รูปแบบการทำงาน -บุคลากร
8.แนวทางสู่ความสำเร็จ	ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพมาวางแผน นำแผนสู่การปฏิบัติและติดตามประเมินผล	-การวางแผน -การนำแผนสู่การปฏิบัติ -การติดตามประเมินผล -การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9.วงจรคุณภาพ PDCA	ควบคุม กำกับ ติดตามอย่างเป็นระบบขั้นตอน	-การวางแผน -การนำแผนสู่การปฏิบัติ -การติดตามประเมินผล -การปรับปรุงแก้ไข

จากการสังเคราะห์หลักการสำคัญที่ใช้กำกับการสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบสาระของร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะรูปแบบ

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

1. แนวคิด ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้าง 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ที่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ 3) การเปลี่ยนผู้นำ 4) การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
2. หลักการ ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 2) การบูรณาการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ 3) การปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลง 4) การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง 5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
3. วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) สภาพการบริหาร 2) ปัญหาการบริหาร 3) รูปแบบการบริหาร

### ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

1. โครงสร้างการบริหารจัดการ
2. กระบวนการ ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำไปปฏิบัติ 6) การประเมินผล
3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) มุมมองจากบนลงล่าง 2) มุมมองจากล่างขึ้นบน 3) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน 4) มุมมองจากภายในสู่ภายนอก

### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

1. กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด 3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ 4) กลยุทธ์แบบผสม 5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร
2. ปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ความเป็นอิสระในการบริหาร 3) ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6) แรงจูงใจ 7) วิสัยทัศน์ 8) การบริหารบุคลากร 9) การบริหารทรัพยากร 10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ “แบบบูรณาการ 4 มุมมอง” ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

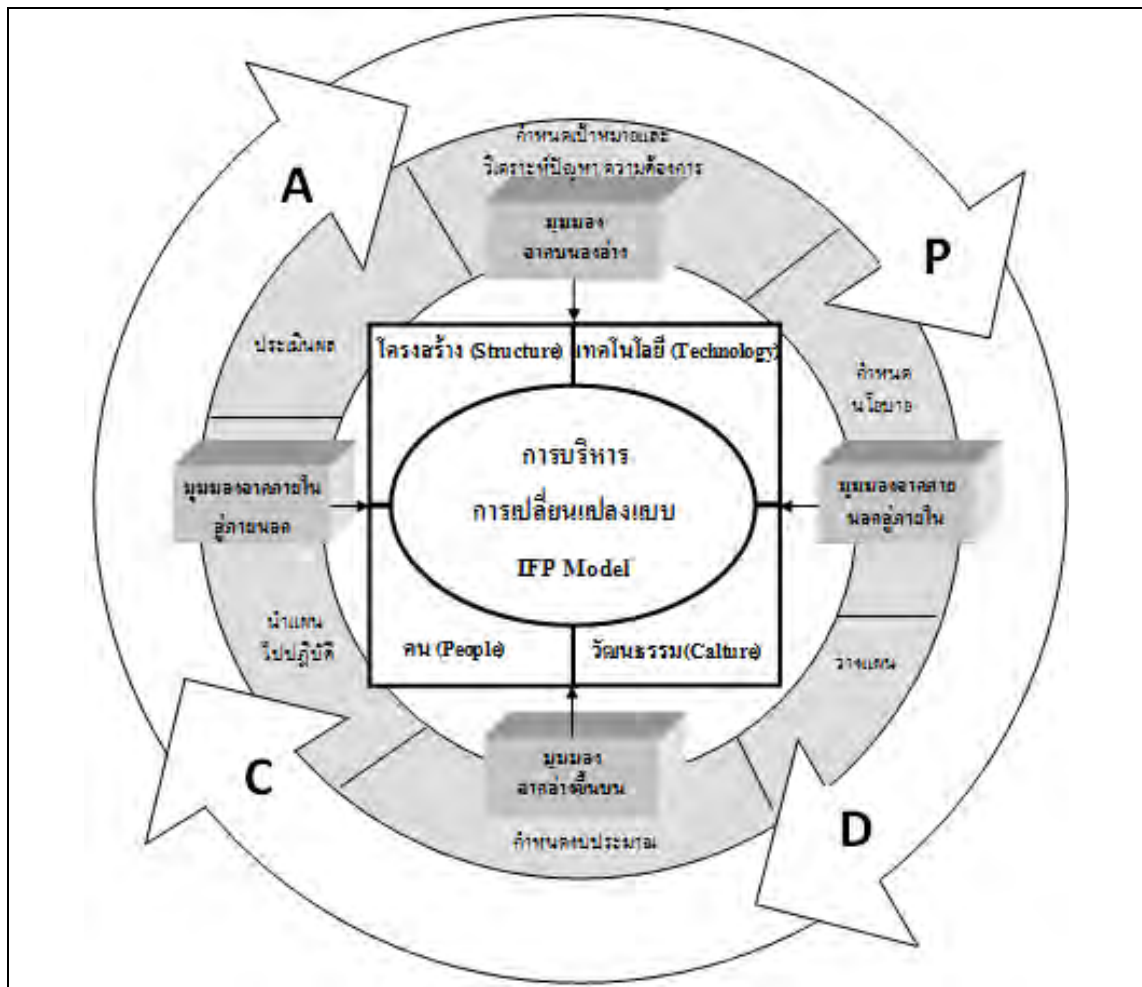
ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์

ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงาน ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 แห่ง พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศได้นำการบริหารระบบคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน ทำให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผล

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ “แบบบูรณาการ 4 มุมมอง” โดยมีสาระสำคัญดังแผนภาพ ที่ 16



แผนภาพที่ 16 รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง(Integrated Four Perspective Model)

## ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์

### 1. แนวคิด

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ตามบริบทและสภาพของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 2. หลักการ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีหลักการดังนี้

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ
- 3) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- 4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 5) กลยุทธ์การดำเนินงาน
- 6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ
- 7) แนวทางสู่ความสำเร็จ

### 3. วัตถุประสงค์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### 3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วม ตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

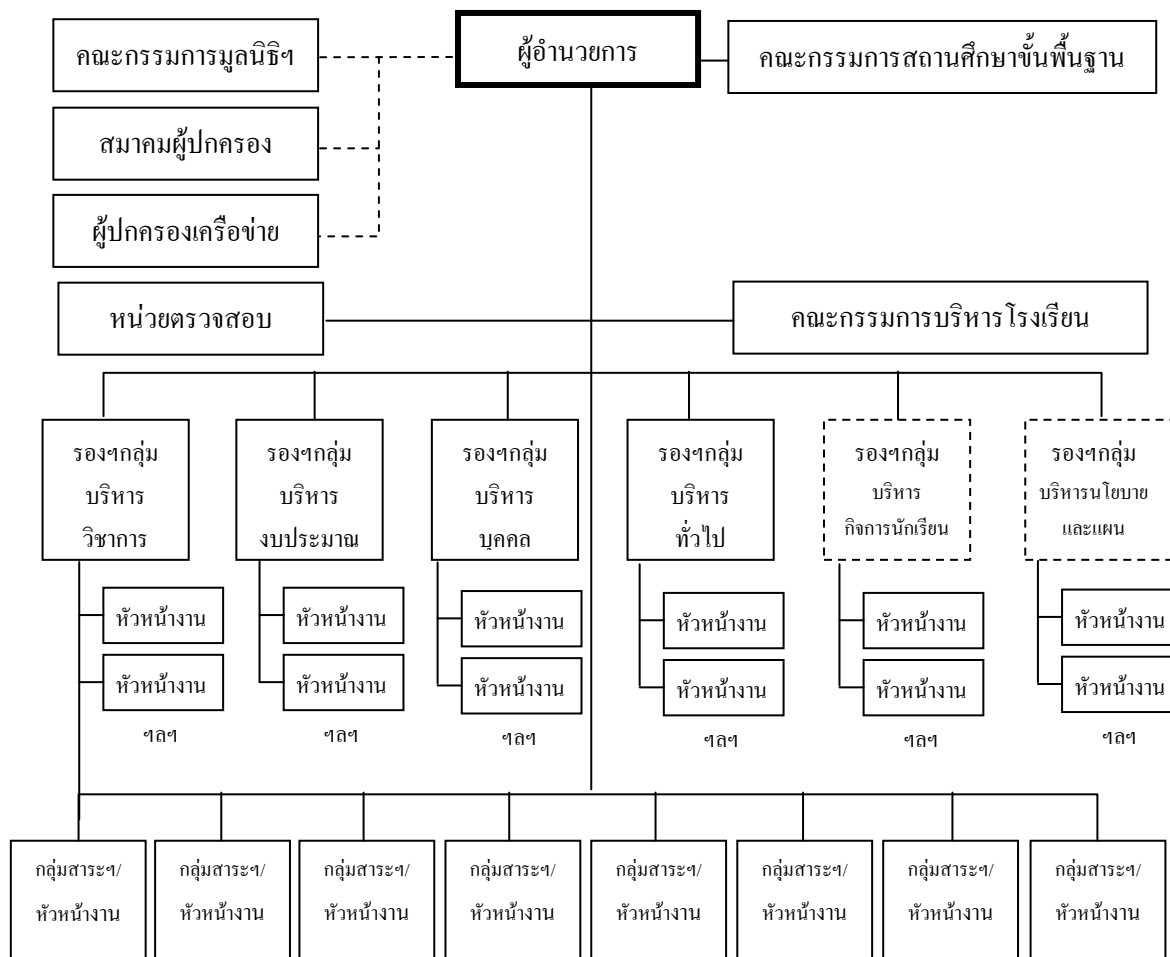
2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

#### 3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

- 1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากร

ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

1. โครงสร้างการบริหารจัดการ



แผนภาพที่ 17 รางโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

2. กระบวนการบริหาร มีกระบวนการที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้คือ การกำหนด เป้าหมาย และสังเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล

3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา มีรูปแบบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ คือ มุมมองจากบนลงล่าง มุมมองจากล่างขึ้นบน มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน และมุมมองจากภายในสู่ภายนอก



#### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ การดำเนินงาน ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่ามีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละสถานศึกษา และในแต่ละช่วงเวลา โดยสามารถนำกลยุทธ์เหล่านี้มาปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้ ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับต่างๆ ในสถานศึกษาดังนี้

1. กลยุทธ์ดำเนินงาน มีกลยุทธ์ ที่สำคัญ 5 ประการดังนี้ คือ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการ กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ กลยุทธ์แบบผสมและกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

2. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญ 16 ประการ ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ ความเป็นอิสระในการบริหาร ความร่วมมือของบุคลากร โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม การกระจายอำนาจ แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ การบริหารบุคคล การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## บทที่ 5

### รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงโครงสร้างทางความคิด (Conceptual Model) และมีลักษณะเป็นแบบบูรณาการการพัฒนา (Integrated Development Model) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในเบื้องต้น จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยมีการปรับแก้ไขตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่มีการพัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง “แบบบูรณาการ 4 มุมมอง” (Integrated Four Perspective Model)

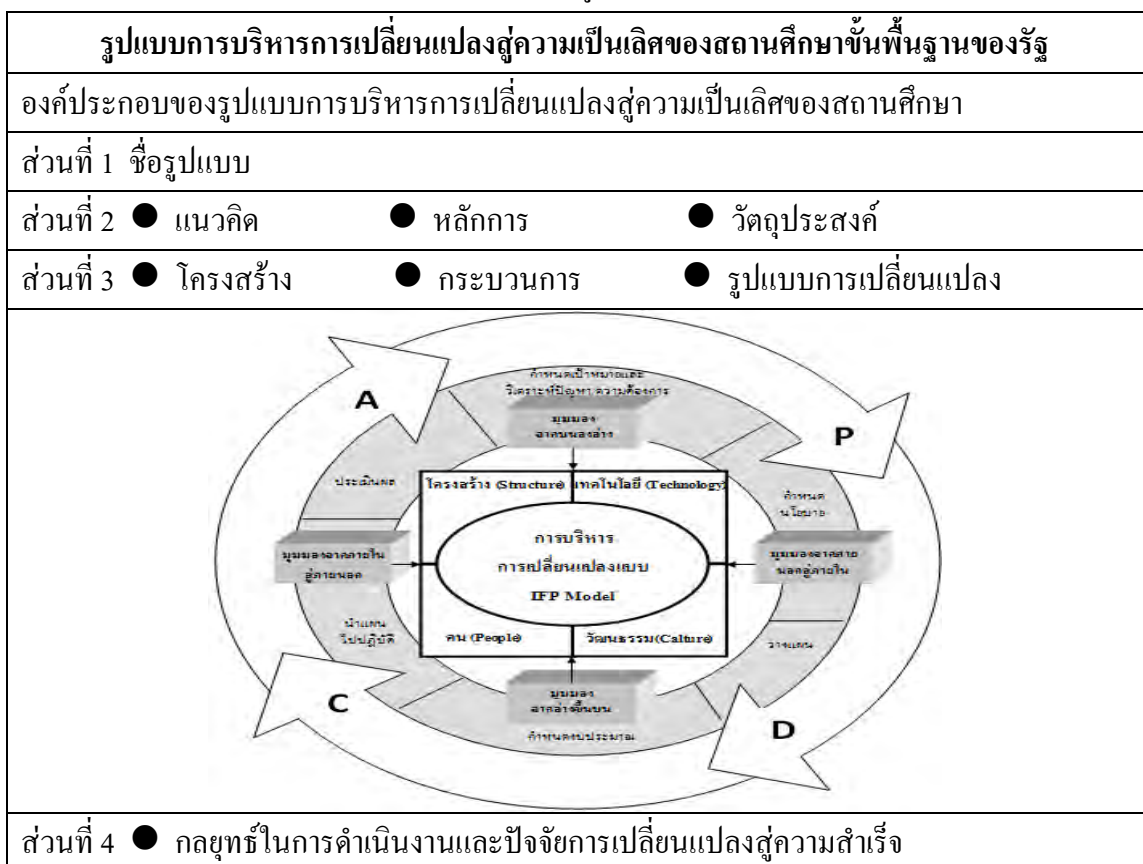
ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์

ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ในการดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

โดยมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ ดังภาพ



แผนภาพที่ 16 รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง

จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการศึกษาสภาพการบริหารและปัญหา ตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศทั้ง 9 แห่ง จำนวน 9 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศทั้ง 9 แห่ง จำนวน 482 คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญและพิจารณารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบและองค์ประกอบการสร้างรูปแบบ ดังนี้

ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นแล้วปรับปรุงแก้ไข และทำการศึกษาคงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบที่ยกสร้างขึ้นด้วยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน จากการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ บุคคลที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการสัมมนาและปรับปรุงแก้ไข ดังปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก แล้วจึงนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

## ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

เป็นรูปแบบของความคิดและมีรูปแบบบูรณาการ พัฒนา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ซึ่งมีการปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ “แบบบูรณาการ 4 มุมมอง” ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยมีจุดสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของสตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett) ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษากำหนดชื่อเฉพาะว่า “แบบบูรณาการ 4 มุมมอง”

## ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

### 1. แนวคิด

การบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอาศัยคนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนและอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์เกิดผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพสูง

เหนือกว่าธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนระบบ และกระบวนการทำงานใหม่ในการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถทำงานตามแผนที่วางไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศเป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่ภาวะที่มุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้นต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน มีเป้าหมายที่เราต้องการ แล้วหาช่องว่างระหว่าง 2 จุดนี้ และจะต้องมีภาพที่ชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน หลัก ๆ คือ

- 1) การปรับโครงสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาด การปรับอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
- 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีส่วนงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- 3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
- 4) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา พยายามที่จะบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบในภาวะการเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทและความพร้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. หลักการ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการดังนี้

### 2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษาดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามแผนที่จัดทำไว้โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม

2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการต้องร่วมมือกันอย่างดียิ่ง และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกันในการกำหนดเป้าหมายและระบุความต้องการ การจัดทำนโยบาย การวางแผน การเตรียมและอนุมัติงบประมาณสำหรับงาน/โครงการ การดำเนินการตามแผนตลอดจนถึงการประเมินผล

3) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In ) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out)

4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ได้ กระบวนการทางบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม

5) กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมประกอบด้วย กลยุทธ์บัญชาการ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์กระจายอำนาจ กลยุทธ์แบบผสม และกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงาน และบุคลากร

7) ระบบวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม แต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับบุคลากรลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทุกกลุ่มบริหารและทุกงานที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตาม ตลอดจนนำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

จากการสังเคราะห์เอกสารของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศจำนวน 9 สถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ทุกสถานศึกษาได้นำวงจรคุณภาพ PDCA ใช้ในการควบคุม กำกับ ติดตาม ทบทวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ

### 3. วัตถุประสงค์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

#### 3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วมตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

#### 3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

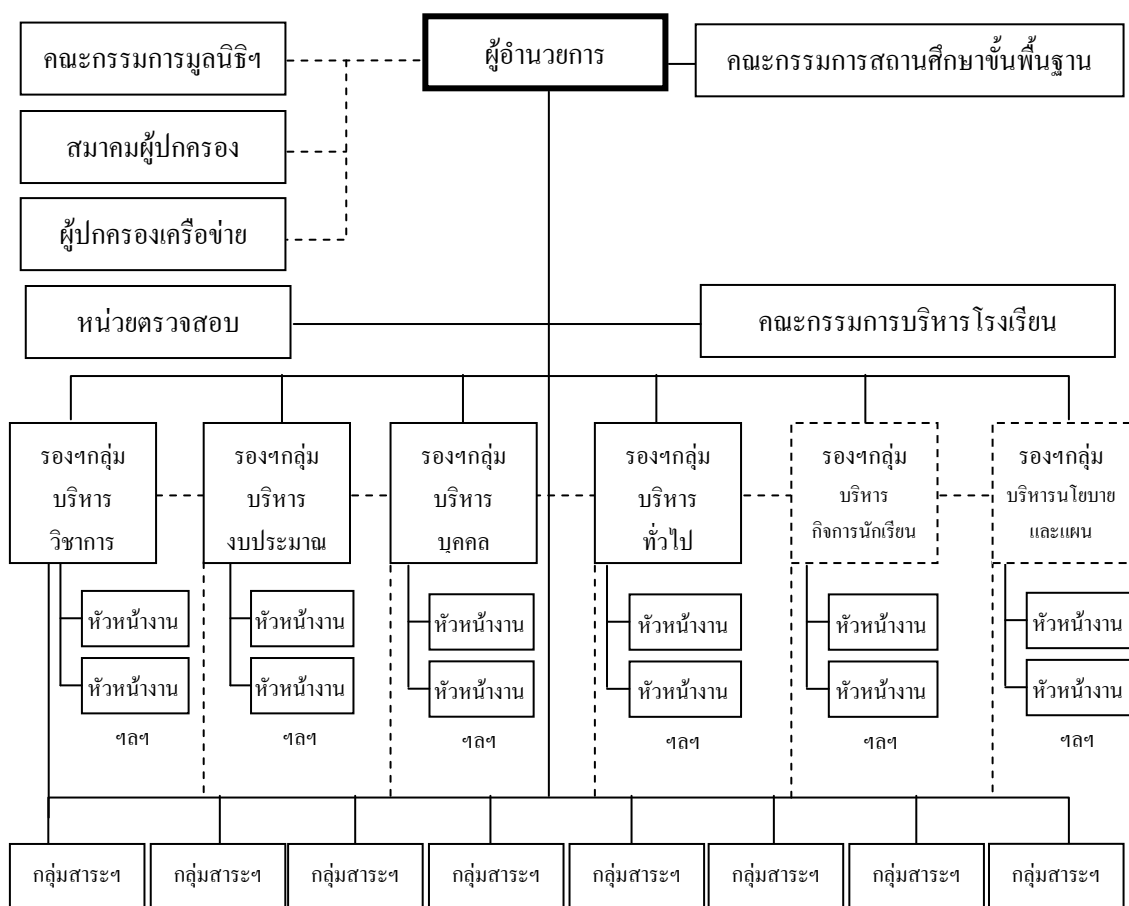
2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากร

## ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหาร กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

### 1 โครงสร้างการบริหาร

การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาอย่างหนึ่งมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงการของสถานศึกษานั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้จัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือตามความชำนาญ (Specialization) มีการจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และจากแบบสอบถามพบว่า โครงสร้างการบริหารมีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อนยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เช่น สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่าย และมีคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ตาม

การจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 มีอำนาจสั่งการได้ในบางเรื่องตามมติที่ประชุม เช่น การอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี หลักสูตร และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามปลายเปิด การมอบหมายงานรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มบริหารวิชาการ สั่งการไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนใหญ่พบว่ายังไม่เกิดประสิทธิภาพเพราะขาดภาวะผู้นำทำให้งานล่าช้า ขาดการติดตามงานทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการสั่งการและติดตามงานด้วยตนเอง จึงควรเพิ่มสายบังคับบัญชาลงมายังกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยเพราะเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังรูป



แผนภาพที่ 17 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา เป็นแบบการบริหารที่มีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา เป็นโครงสร้างที่มีผู้อำนวยการสถานศึกษา กำหนดแต่งตั้งคณะทำงาน ออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคนหรือตัวแทนครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ

เป็นคณะทำงาน ในการจัดกลุ่มทำงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะกรรมการจัดกลุ่มงาน โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ หัวหน้าระดับ หัวหน้างานอื่นๆ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีบุคลากร ดำเนินงานประกอบด้วย บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนที่ถูกจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงาน ตามความ ถนัด ความสนใจ ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง มีผู้ให้การ สนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและคณะกรรมการที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการสมาคมผู้ปกครอง ผู้ปกครองเครือข่าย คณะกรรมการมูลนิธิ และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ให้คำปรึกษา สนับสนุน พัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา

## 2. กระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอาศัยแนวคิด กระบวนการบริหาร จัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและ การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการดังนี้

- 1) การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำ แผนงาน/โครงการ (Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างดียิ่ง
- 2) การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมด ของโรงเรียนรวมถึงนักเรียนและชุมชน
- 3) การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียนคือการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน
- 4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณและ ประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหา/ความต้องการ
- 5) กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ได้แก่ คณะครู เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/ โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
- 6) แผนงาน/โครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ดำเนินงาน ตามแผน
- 7) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มจัดทำ แผนงาน/โครงการ
- 8) กลุ่มกำหนดนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่มีบางกิจกรรมปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม



กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วม ทำประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification)

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถานศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน โดยปกติมี 4 ประเภท คือ เป้าหมายที่แสดงถึง

1. ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน
2. ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

ในส่วนของ การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าแตกต่างกันมากก็มีปัญหามาก แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

### ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy making)

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วยโดยปกตินโยบายกำหนดจากปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่สถานศึกษายอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ภาษาหรือข้อความที่ใช้เขียนเป็นนโยบายควรเป็นภาษาง่ายๆ ไม่ควรเป็นศัพท์เทคนิคเพื่อให้สมาชิกทุกคนของสถานศึกษาเข้าใจนโยบาย

### ขั้นที่ 3 การวางแผน(Planning)

การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือ คิดว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

### ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

การกำหนดงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษานำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึงและเหมาะสมแล้วรวบรวมแผนงานและงบประมาณส่งต่อกลุ่มกำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนการปฏิบัติต่อไป

### ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)

เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนดนโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการก็สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องห้ามหรือขอความเห็นชอบจากกลุ่มกำหนดนโยบาย ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของแผนจำนวนมาก

### ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluating)

การประเมินผลในขั้นตอนสุดท้ายของวัฏจักรการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งการประเมินผลก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลโครงการ และการประเมินโครงการ

การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำแสดงให้เห็นว่าการประเมินโครงการเป็นหน้าที่รับผิดชอบร่วม ส่วนหนึ่งดำเนินการโดยกลุ่มจัดทำแผน/โครงการ และอีกส่วนหนึ่งดำเนินการโดยกลุ่มกำหนดนโยบาย ซึ่งกลุ่มกำหนดนโยบายมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ การประเมินโครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ปัญหาความต้องการ และนโยบายที่นำมาใช้ ส่วนกลุ่มจัดทำแผน/โครงการต้องสนใจและเก็บข้อมูลจากการประเมินผลโครงการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์สำหรับตนเองและเพื่อนำส่งให้กลุ่มกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่หรือมีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้น

### 3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คนและวัฒนธรรม
- 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ได้แก่ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In ) และ มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

3) กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล

4) ระบบวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม แต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับบุคลากรลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น โดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทุกกลุ่มบริหารและทุกงานที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบ กำกับ ติดตามตลอดจนนำผลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ หลักสูตร ด้านเทคโนโลยี มีการปรับเปลี่ยนระบบ โปรแกรมการบริหารงาน การเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้านคน ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการกำหนด ขอบข่ายงานชัดเจน การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีให้สูงขึ้น ด้านวัฒนธรรม มีการปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน มีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำงานเป็นทีมซึ่งในการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการนี้ จะเป็นไปได้ในทิศทางใดต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) เช่น เมื่อกระทรวงหรือสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายด้านปฏิรูปการศึกษา ด้านโครงสร้างสถานศึกษาเดิมก็ต้อง ปรับเปลี่ยนซึ่งอาจจะมีเพิ่มกลุ่มงานในโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยีเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณ ไทยเข้มแข็ง ต้องมีการดำเนินการด้านเทคโนโลยีตามนโยบาย คนก็ต้องพัฒนาตนเอง ให้ สามารถใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ส่วนด้านวัฒนธรรมการทำงานก็ต้องเปลี่ยนไปจากเดิมมีการ กำหนดขั้นตอน กติกามากขึ้น จากนโยบายบนสู่ล่าง ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจะนำนโยบายไปสู่ ความสำเร็จจำเป็นจะต้องสร้างความตระหนักเชื่อถือศรัทธา มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการสร้างทีมงาน โดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ การนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงาน โครงสร้างต่าง ๆ ก็ถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จคู่ลง ด้วยดี มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน เช่นการพิจารณาอนุมัติงบประมาณหรือหลักสูตรของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเดิมไม่มี แต่เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 กำหนดให้มีหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุนกิจการ ของสถานศึกษา โครงสร้างจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการบริหารงานของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้ระบบ E-office สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยและรวดเร็ว คนต้องมีความรู้ประสบการณ์ที่รู้เท่าทันเทคโนโลยี โดยใช้ให้คุ้มค่า สะดวก รวดเร็ว ส่วนด้านวัฒนธรรม มีการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยหันมาใช้เทคโนโลยีแทนเครื่องพิมพ์ดีด มีการใช้ Face Book และ Hi5 เป็นต้น ส่วนมุมมองภายในสู่ภายนอก เช่น ครูคิดนวัตกรรม อบรมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อป้องกันปัญหาเสพติด ปัญหาสังคมภายนอกที่มาสู่ตัวนักเรียน ด้านคน ครูมีการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการเรียนการสอนจนเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ( Best Practices) ด้านวัฒนธรรม ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานโดยมีส่วนร่วมมากขึ้นจนเกิดความเคยชิน ด้านโครงสร้าง ครูมีภาระงานมากขึ้นจากนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นภาระงานที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และมีการทบทวนให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช่วิธีการคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

#### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

##### 1. กลยุทธ์การดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้

1.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการเป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น กลยุทธ์นี้อาจทำให้มีการต่อต้านไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริงกลยุทธ์และบัญชาการเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด

1.2 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร กลยุทธ์นี้อาจบรรเทากระแสการต่อต้านได้บ้างและสามารถระดมความคิด ความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์กรแต่จะใช้เวลานานและอาจทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิม

1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดย การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบและในส่วนที่อยู่

นอกเหนือความรับผิดชอบ เช่น การใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีมกลยุทธ์ นี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์ในจุดต่างอยู่เสมอ แต่การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเพียงวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม หรือฝ่ายงาน หากไม่มีระบบการสื่อสารภายในดีพอที่สำคัญอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมปรับสิ่งใดแล้วอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มได้

1.4 กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน อาจใช้กลยุทธ์การบัญชาการโดยผู้บริหารสูงสุดประกอบการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร การใช้กลยุทธ์แบบผสมนี้จะต้องมีกลไกกลางเพื่อประสานและบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน

1.5 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ด้วยการมองปัญหา แก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถพร้อมที่จะจัดการกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร

### ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศทั้ง 9 แห่ง พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ไมล์ (Miles, 1987: 17) ที่ได้ระบุ 16 ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันจะนำมาสู่ความสำเร็จ พบว่าผลจากการศึกษาจากตัวอย่างโรงเรียน 170 โรงเรียนจากทั่วประเทศที่ถูกยอมรับ ในความสำเร็จ ในการใช้ความเปลี่ยนแปลง และโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด ได้ถูกศึกษาข้อมูลโดยละเอียด ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา มีข้อค้นพบว่าปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2)ความเป็นอิสระในการบริหาร 3)ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5)การกระจายอำนาจ 6)แรงจูงใจ 7)วิสัยทัศน์ 8)การบริหารบุคลากร 9)การบริหารทรัพยากร 10)การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11)เครือข่ายภายนอก 12)การจัดการปัญหา 13)การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14)การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15)ความเป็นสถาบัน 16)การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสี่ปัจจัยแรกจะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระในการบริหาร โรงเรียนจะขึ้นอยู่กับนโยบายของ

โรงเรียนความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ขึ้นกับปัจจัยและบริบทของสถานศึกษานั้นๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยการศึกษาวิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

#### ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ
2. กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้นใช้ในการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร เพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ โดยการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาจำนวน 9 แห่ง
2. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 คน
2. การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐโดยสำรวจความคิดเห็นบุคลากรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยยกร่างรูปแบบ และนำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ความเห็นและ ปรับปรุงตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นจึงนำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อศึกษาความตรงตามเนื้อหาของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 18 คน จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดการศึกษา 3 กลุ่มคือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ กลุ่มเคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการ และเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงรูปแบบ ศึกษาความสอดคล้องต่อการบริหารสถานศึกษาของรัฐ โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. นำเสนอรูปแบบ สังเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นตอนที่ 4 ตามประเด็นการจัดการศึกษา และปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. นำเสนอรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาของรัฐ จัดทำรายงานการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็น และปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

#### 1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นเลิศเป็นอย่างไร

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 แห่ง มีผลปรากฏดังนี้

1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ทั้ง 9 แห่ง ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับ ดี หรือ ดีมาก เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 -6 ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีสภาพการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

##### 1.1) สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )

โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามลักษณะงานและเพื่อความสะดวกในการบริหารงาน คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายบริการ



และฝ่ายธุรการ โดยแต่ละฝ่ายมีการกำหนดขอบข่ายและภาระงานที่มีความแตกต่างกันไปตามบริบทและความพร้อมของแต่ละสถานศึกษา

#### **ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยในการบริหารงานและพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน แต่ส่วนใหญ่มักประสบกับปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ และไม่เพียงพอต่อความต้องการ ตลอดจนขาดระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยี ทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ

#### **ด้านคน ( ทักษะ ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีสัดส่วนของครูต่อนักเรียนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.ค.ศ. กล่าวคือ มีจำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและภาระงานจำนวนมาก ตลอดจนไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

#### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความรัก ศรัทธาและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานและการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมที่ดี ในการทำงานขององค์กร ผู้บริหารมีความเป็นมิตร เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้กับโรงเรียน เป็นที่รัก เคารพและนับถือของบุคลากร

### **1.2) สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง**

#### **ด้านโครงสร้าง ( โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานหลักเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป และด้านบริหารบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่โครงสร้างการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมบางส่วนตามความเหมาะสม เช่น บางสถานศึกษามีการเพิ่มด้านกิจการนักเรียนเป็นด้านที่ 5 บางสถานศึกษามีการรวมด้านงบประมาณและด้านบุคคลเข้าด้วยกัน บางสถานศึกษามีการใช้ชื่อเรียกเป็น “ฝ่าย” หรือ “กลุ่มบริหาร” ตลอดจนมีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในลักษณะองค์รวมที่มีความชัดเจนมากขึ้น โดยสังเคราะห์จากโครงสร้างเดิมที่มีอยู่เพื่อนำไปสู่รูปแบบของโครงสร้างใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติงานตามโครงสร้างใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางครั้งพบว่า ในการบริหารที่มีการสั่งการมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนผ่านรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากขาดกำกับ ดูแล ติดตามที่ดี หรือขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

### **ด้านเทคโนโลยี ( กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจของสถานศึกษามากขึ้น ทั้งในด้านการบริหารจัดการและด้านการเรียนการสอน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นจุดแข็งของโรงเรียน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอกต่างๆ นอกจากนี้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรทุกคน สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้และพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโรงเรียนได้สนับสนุนคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีให้บุคลากรและนักเรียนทุกคนได้ใช้อย่างเพียงพอและทั่วถึง

### **ด้านคน ( ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความเข้าใจและความตระหนักให้กับบุคลากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 โดยได้จัดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความถนัดและสนใจ โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานครูและบุคลากรของโรงเรียนขึ้น ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงานและกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน นอกจากนี้ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำผลจากการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

### **ด้านวัฒนธรรม ( การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรมในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในการทุ่มเทในการทำงาน และกล้าที่จะนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเพื่อ

พัฒนาโรงเรียน ซึ่งมีคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ นอกจากนี้ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุน ให้มีวัฒนธรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งได้มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสวัสดิการของบุคลากรที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติเดียวกันที่ทุกคนยินดีปฏิบัติตาม ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรของสถานศึกษามีส่วนในการเอื้อให้สถานศึกษา มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ

## 2) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

### การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ( Goal Setting And Need Identification )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการกำหนดเป้าหมายโดยยึดตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย โดยวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดขึ้นตามความพร้อมและความต้องการจากการประชุมกลุ่มย่อยตามกลุ่มงาน/กลุ่มสาระต่างๆ ของโรงเรียน ตลอดจนจากผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

### การกำหนดนโยบาย ( Policy-Making )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนจากการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการร่วมกัน ซึ่งได้กำหนดนโยบายตามลำดับความสำคัญ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และองค์กรชุมชน ตลอดจนจัดทำกรอบเพื่อเป็นแนวปฏิบัติตามขอบข่ายงานของบุคลากร ที่จะทำการดำเนินการตามนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### การวางแผน ( Planning )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการวางแผนตามหลัก PDCA ที่มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน โดยนำนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้มาเป็นแนวทางในการวางแผนดำเนินการที่เน้นการกระจายอำนาจและอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ตามขอบข่ายงานที่ตนเองรับผิดชอบ

### การกำหนดงบประมาณ ( Budgeting )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการกำหนดงบประมาณ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพิจารณาตามแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ด้วยความเห็นชอบและการพิจารณาของผู้บริหาร ซึ่งมีการกำหนดแผนงบประมาณ ในแผนงานประจำปีของโรงเรียน ตลอดจนจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณที่รองรับแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการของโรงเรียน เพื่อความสะดวกในการกำหนดงบประมาณและติดตามการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น จัดลำดับความสำคัญ และพิจารณาถึงความเหมาะสมของงบประมาณในการดำเนินงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ นอกจากนี้ชุมชน ศิษย์เก่าและหน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนงบประมาณ ซึ่งโรงเรียนได้มีการบริหารจัดการงบประมาณ ที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

### การนำแผนไปปฏิบัติ ( Implementing )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเน้นกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ โดยทุกฝ่ายที่ได้กำหนดนโยบายและวางแผนร่วมกันไว้ จะมาปฏิบัติตามแผนร่วมกัน มีการสื่อสารและการประสานงานที่ดี ยึดหลักการมีส่วนร่วม และใช้หลักกระบวนการบริหาร PDCA กำกับ ซึ่งมีการกำหนดเป็นปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อกำกับการปฏิบัติงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานให้บรรลุตามแผนปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้

### การประเมินผล ( Evaluating )

สถานศึกษาส่วนใหญ่ ประเมินผลตามหลักกระบวนการบริหาร PDCA โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ มีการตรวจสอบกำกับติดตาม ซึ่งวางแผนการประเมินโครงการ/กิจกรรม ที่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ร่วมกับคณะกรรมการประเมินและรายงานผู้บริหาร ตลอดจนมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุง นอกจากนี้ ได้กำหนดจุดเน้นในการพัฒนาการรายงานการประเมินตนเองของครู รายงานการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และงานระบบควบคุมภายใน เพื่อให้การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้

#### กระบวนการสอดคล้องกับการบริหารแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In)

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการบริหารจัดการแบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน ( Outside-In) ในด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียนกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น และผู้นำ

ชุมชน ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ทั้งในด้านงบประมาณ กำลังกาย และสติปัญญา อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีการระดมทรัพยากร โดยคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม

#### **การบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง ( Top – Down )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการบริหารแบบมุมมองจากบนสู่ล่าง โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ในด้านความใฝ่รู้ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน ใช้หลักประชาธิปไตย หลักจิตวิทยา และความไว้วางใจในการบริหาร ตลอดจนสร้างความตระหนักให้บุคลากร ได้ดำเนินการตามนโยบาย และมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ส่งเสริมปัจจัยในสิ่งที่ครูและบุคลากรต้องการ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนโดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานจากบนสู่ล่าง ตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดลงมา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน ซึ่งนอกจากการบริหารงานตามโครงสร้างจากบนสู่ล่างที่ผู้อำนวยการสั่งการและกำกับติดตามผ่านรองผู้อำนวยการแล้ว บางครั้งผู้อำนวยการยังใช้วิธีการสั่งการและกำกับติดตามผ่านหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยตรงอีกด้วย

#### **การบริหารแบบมุมมองจากภายในสู่ภายนอก ( Inside – Out )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการบริหารจัดการ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายใน ในด้านวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีความเข้มแข็ง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความมุ่งมั่นอยู่ในท้องถิ่น ทำให้มีความรัก ภาวภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของสถาบัน มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ครูและบุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ตามคู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียน ที่มีการกำหนดขอบข่ายการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ในด้านผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ รู้คน รู้งาน รู้ศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนมีการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา ทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียน และการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### **การบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน ( Bottom – Up )**

สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการบริหารแบบมุมมองจากล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูหรือบุคลากรทุกฝ่าย ได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนงาน /โครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายงานของตนเอง ตามนโยบายที่ร่วมกันกำหนด แล้วนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อ

พิจารณาและจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้แสดงความจำนงในการเลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเสนอสิ่งที่ต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารพิจารณาตามความเหมาะสม

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สถานศึกษาส่วนใหญ่ มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ แต่ละสถานศึกษามีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นจากสภาพปัญหาและความต้องการตามบริบทของสถานศึกษา จนเป็นจุดแข็งที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่วนในด้านปัญหาในการบริหาร มักพบว่า การบริหารที่เป็นการสั่งการมาจากผู้อำนวยการ โรงเรียนผ่านรองผู้อำนวยการมาถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และกลุ่มงานต่างๆ ทำให้บางครั้งเกิดความล่าช้า ไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย เนื่องจากรองผู้อำนวยการขาดกำกับ ดูแล ติดตาม ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีอาจขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ตามโครงสร้าง จึงมีการปรับโครงสร้างให้มีกระจายอำนาจมากขึ้นและผู้บริหารสามารถกำกับ ดูแล กลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มงานต่างๆ ได้โดยตรง

**2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากแบบสอบถาม สรุปผลในภาพรวมจำแนกตามการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้**

### **2.1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง**

2.1.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษาและความจำเป็นและบริบทของการจัดการศึกษา โดยจัดทำแผนภูมิการบริหารที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

2.1.2 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ มีการบริหารบุคลากร เช่น การจัดบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ มีการกระจายอำนาจและการสร้างทีม และมีการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารจัดการโครงสร้าง ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.1.3 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน ขาดแคลนบุคลากรที่มารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง และบุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการสอน

## 2.2. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

2.2.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการจัดแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนมีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น E – book ศูนย์คอมพิวเตอร์ E – learning ระบบอินเทอร์เน็ต สถานศึกษามีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ และสถานศึกษามีเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว

2.2.2 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดนโยบายในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน และแบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมีการศึกษาสภาพสถานศึกษาเพื่อนำมากำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

2.2.3 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ ขาดการนำเทคโนโลยีใช้ในระบบสารสนเทศ มาใช้ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

## 2.3. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านบุคลากร

2.3.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสรรหาบุคคลมีการดำเนินการทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างประจำและการจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและคุ้มค่า มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการแบ่งงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ

2.3.2 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความจำเป็น อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมตามความคาดหวัง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์

2.3.3 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น และสถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยไม่สามารถกำหนดอัตรากำลัง บรรจุ จัดจ้าง

## 2.4. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรม

2.4.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรมีการยอมรับกฎเกณฑ์ กติกาของการดำเนินงาน

2.4.2 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษา หรือความหมายร่วมในการทำงานตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม มีการขับเคลื่อนแบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงานและการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการบริหารจัดการการสร้างวัฒนธรรมภายในหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.4.3 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรขาดความรับผิดชอบในการทำงาน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน และมีบรรยากาศความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่เนืองๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากแบบสอบถามสรุปผลในภาพรวม จำแนกตามกระบวนการบริหารดังนี้

### 1. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ

1.1 สภาพกระบวนการบริหาร การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น และการตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

1.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม มีการขับเคลื่อนแบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมใน



การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ และภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม

1.3 ปัญหากระบวนการบริหาร การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงตามผู้บริหาร การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย ไม่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และอื่น ๆ

## 2. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านการกำหนดนโยบาย

2.1 สภาพกระบวนการบริหาร มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT หรืออื่น ๆ มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

2.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร มีการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารกำหนดนโยบายมาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลมาวิเคราะห์ และการบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถกำหนดนโยบายมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

2.3 ปัญหากระบวนการบริหาร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกสถานศึกษา ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

## 3. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน

3.1 สภาพกระบวนการบริหารมีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน และมีการกำหนดนโยบายมาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน

3.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน มีการบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถวางแผนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการวางแผนหลายระดับแตกต่างกันไป ตามลักษณะแผนงาน/

โครงการเรียน เช่น การวางแผนการจัดการเรียน/สนับสนุน การวางแผนการใช้หลักสูตรและการวางแผนการสอน

3.3 ปัญหากระบวนการบริหารการวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน และมีการพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา

#### 4. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านงบประมาณ

4.1 สภาพกระบวนการบริหาร มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน การควบคุม กำกับ ติดตาม และรายงาน ผลการดำเนินการใช้งบประมาณตามโครงการและสถานศึกษาสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น

4.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร มีการบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถกำหนดงบประมาณมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม มีการขับเคลื่อนแบบต่างชั้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ และงบประมาณส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้อ การเรียนการสอน และการพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนเป็นหลัก

4.3 ปัญหากระบวนการบริหาร งบประมาณไม่เพียงพอ ฤดู ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจ การตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ และการอนุมัติงบประมาณล่าช้า

#### 5. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ

5.1 สภาพกระบวนการบริหารสถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ ให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้ และดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร

5.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร เป็นแบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด การนำแผนไปปฏิบัติ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ และมีการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารกำหนดการนำแผนไปปฏิบัติมาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร

5.3 ปัญหากระบวนการบริหารการประสานงานในการนำไปปฏิบัติสร้างความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและเกิดความผิดพลาด และขาดประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

## 6. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร ด้านการประเมินผล

6.1 สภาพกระบวนการบริหาร มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษาแล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ การประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

6.2 การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร มีการบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารมีกำหนดการประเมินผลมาใช้ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการขับเคลื่อนแบบต่างขึ้นบน โดยครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผล

6.3 ปัญหากระบวนการบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน การรายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อการนำผลนั้นมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนางาน และรายงานผลการดำเนินงานไม่ตรงกับผลการปฏิบัติงานจริง

## 2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐสู่ความเป็นเลิศที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรเป็นอย่างไร

จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการศึกษาสภาพการบริหารและปัญหาตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 471 คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญและพิจารณารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบและองค์ประกอบการสร้างรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง 2) แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ 3) โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 4.) กลยุทธ์การดำเนินงาน ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ แต่ละส่วน สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีจุดสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของสตีฟ ไตรเวตต์(Steve Trivett) ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษากำหนดชื่อเฉพาะว่า “รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง”

## 1. แนวคิด

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอาศัยคนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนและอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษายบรรลุวัตถุประสงค์เกิดผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพสูงเหนือกว่าธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนระบบ และกระบวนการทำงานใหม่ในการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถทำงานตามแผนที่วางไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศเป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่ภาวะที่มุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้นต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน มีเป้าหมายที่เราต้องการ แล้วหาช่องว่างระหว่าง 2 จุดนี้ และจะต้องมีภาพที่ชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน หลัก ๆ คือ

- 1) การปรับโครงสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาด การปรับอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
- 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการเพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีส่วนงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- 3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
- 4) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

## 2. หลักการ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการดังนี้

### 2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการบริหารจัดการศึกษาดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามแผนที่จัดทำไว้โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม

2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการต้องร่วมมือกันอย่างดียิ่ง และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกันในการกำหนดเป้าหมายและระบุความต้องการ การจัดทำนโยบาย การวางแผน การเตรียมและอนุมัติงบประมาณสำหรับงาน/โครงการ การดำเนินการตามแผนตลอดจนถึงการประเมินผล

3) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In ) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out)

4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ได้ กระบวนการทางบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม

5) กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมประกอบด้วย กลยุทธ์บัญชาการ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์กระจายอำนาจ กลยุทธ์แบบผสม และกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานและบุคลากร

## 3. วัตถุประสงค์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

### 3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วม ตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

### 3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากร

## โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

### โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหาร มีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อน ยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เช่น สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่าย และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา ตามการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิดพบว่า การมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มบริหารวิชาการรับผิดชอบ การบริหารสั่งการไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้และควรมีสายบังคับบัญชาตรงจากผู้บริหารสถานศึกษาอีกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

### กระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอาศัยแนวคิด กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการดังนี้

1) การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ(Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างดียิ่ง

2) การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนรวมถึงนักเรียนและชุมชน

3) การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียนคือการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน

- 4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการคือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณและประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหา/ความต้องการ
- 5) กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ได้แก่ คณะครู เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
- 6) แผนงาน/โครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ดำเนินงานตามแผน
- 7) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ
- 8) กลุ่มกำหนดนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่มีบางกิจกรรมปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม

กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification)

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถานศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน โดยปกติมี 4 ประเภทคือ เป้าหมายที่แสดงถึง

1. ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน
2. ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

ในส่วนของ การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าแตกต่างกันมากก็มีปัญหามาก แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

#### ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy making)

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วยโดยปกติ นโยบายกำหนดจากปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่สถานศึกษายอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ภาษาหรือข้อความที่ใช้

เขียนเป็นนโยบายควรเป็นภาษาง่ายๆ ไม่ควรเป็นศัพท์เทคนิคเพื่อให้สมาชิกทุกคนของสถานศึกษาเข้าใจนโยบาย

### ขั้นที่ 3 การวางแผน(Planning)

การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือคิดว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

### ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)

การกำหนดงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษานำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุน โครงการอย่างทั่วถึงและเหมาะสมแล้วรวบรวมแผนงานและงบประมาณส่งต่อกลุ่มกำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนการปฏิบัติต่อไป

### ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ(Implementing)

เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนดนโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการก็สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่จำเป็นต้องทบทวนหรือขอความเห็นชอบจากกลุ่มกำหนดนโยบาย ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของแผนจำนวนมาก

### ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล( Evaluating)

การประเมินผลในขั้นตอนสุดท้ายของวัฏจักรการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งการประเมินผลก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลโครงการ และการประเมินโครงการ

### รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective Model) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ

1) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และ วัฒนธรรม



2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In ) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

3) กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การทำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล

4) ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

### **กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ**

#### **1. กลยุทธ์การดำเนินงาน**

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้

1.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการเป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น กลยุทธ์นี้อาจทำให้มีการต่อต้านไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริงกลยุทธ์และบัญชาการเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด

1.2 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดย การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบและในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ

1.4 กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน อาจใช้กลยุทธ์การบัญชาการโดยผู้บริหารสูงสุดประกอกับการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของฝ่ายต่างๆ และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

1.5 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ด้วยการมองปัญหา แก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

### ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ความเป็นอิสระในการบริหาร 3) ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6) แรงจูงใจ 7) วิสัยทัศน์ 8) การบริหารบุคลากร 9) การบริหารทรัพยากร 10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสิ่งปัจจัยแรกจะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระในการบริหาร โรงเรียนจะขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงเรียนความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายจากการศึกษาสภาพปัญหาและรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ดังนี้

#### 1. สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้น

##### พื้นฐานของรัฐ

1.1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยการปรับโครงสร้าง การบริหารให้เหมาะกับขนาดความจำเป็นและบริบทของสถานศึกษา ตามโครงสร้างหลักการบริหาร 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป และเพิ่มเติมบางส่วนตามความเหมาะสม มีการกำหนดขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูล มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและสนใจ อีกทั้งผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

สามารถกำหนดกฎระเบียบกติกากิจการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมและยินดีปฏิบัติตามซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพศึกษาของบาร์โตน (Bartol 1998) กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร หรือออกแบบงานใหม่ มีการปรับกระบวนการของงานโดยใช้เทคโนโลยี และพัฒนาคนในเรื่องทัศนคติความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรมการทำงานโดยการสร้างความหมายร่วมกันขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรและสอดคล้องกับผลการรับรองของ สานิตย์ เชษฐม (2543 บทคัดย่อ) การวิจัยเรื่องของแนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ มีการบริหารงานด้าน โครงสร้างอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 ขององค์ประกอบและในองค์ประกอบย่อย พบว่า สถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานกับสถานศึกษาเอกชนทั่วไป มีการบริหารด้านบุคลากร และด้านทักษะแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า มีปัญหาเกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอส่งผลให้ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน บางคนทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่างานการจัดการเรียนการสอน และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น เทคโนโลยี 2) ด้านเทคโนโลยีมีไม่พอเพียงกับความต้องการ และ บุคลากรขาดความรู้ ทำให้ใช้เทคโนโลยีได้ในวงจำกัดเฉพาะงาน 3) การกำหนดเป้าหมายขาดข้อมูลการสังเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง ไม่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารสถานศึกษา 4) การวางแผนไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ขาดการประสานงานและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน และการนำแผนไปปฏิบัติขาดการประสานงานที่ดี 5) งบประมาณมีไม่เพียงพอกับความจำเป็นและกฎระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจตัดสินใจด้านงบประมาณ และ 6) การประเมินผลไม่ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงานและการประเมินค่าซ้ำ ไม่ทันต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงพัฒนางาน ปัญหาที่พบสอดคล้องกับรายงานวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545 ) กล่าวว่า ในการบริหารและจัดการศึกษามีปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณและอาคารสถานที่ คือ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้และสถานศึกษาไม่สามารถจัดหางบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณและรายได้ในปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคด้านครู อาจารย์คือจำนวนครูไม่พอกับปริมาณการสอนและที่มีอยู่ไม่มีความรู้ความสามารถครบตามเนื้อหาสาระในหลักสูตร อีกทั้งครูติดยึดพฤติกรรมการสอนเดิมและปรับเปลี่ยนยาก นอกจากนี้ปัญหาการบริหารเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการศึกษาของรัตนวดี จันทน์น้ำใส (2552: บทคัดย่อ) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี

และเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

## 2. การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

**2.1 โครงสร้างการบริหาร** การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเป็นการกำหนดโครงสร้างของสถานศึกษา ช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และจากแบบสอบถาม พบว่า โครงสร้างการบริหารมีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line And Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อน จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา เช่น สมาคมผู้ปกครอง มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 และผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามพบว่าการมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษากลุ่มบริหารวิชาการรับผิดชอบ การบริหารสั่งการไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้แล้วควรมีสายบังคับบัญชาตรงจากผู้บริหารสถานศึกษาอีกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

**2.2 กระบวนการ** ผลของการวิจัยพบว่า กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เริ่มจากการผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาร่วมกันวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษาแล้วกำหนดเป้าหมายนโยบายและวางแผนให้สอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมกับการดำเนินงานตามโครงการ และระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ สถานศึกษานำแผนไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของแผนปฏิบัติการประจำปีกำหนดวิธีการ ขั้นตอนผู้รับผิดชอบทรัพยากรที่ใช้ สำหรับดำเนินการตามแผนที่กำหนดตลอดจนผลการประเมินผลความก้าวหน้าของสถานศึกษาตามแผนทุกปีพร้อมรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ จากกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้นมีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำสู่ความเป็นเลิศของ คาลเวลล์ และสปิงก์ (Caldwell and Spinks, 1998) คือ กระบวนการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผล และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ เรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความ

เป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” ผลการศึกษา พบว่าสถานศึกษาชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์การจัดทำระบบสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผูกงคุณภาพการจัดการศึกษาในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

**2.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง** ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีรูปแบบ คือ “รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง” (Integrated Four Perspective Model) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ 1) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี คนและวัฒนธรรม 2) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In ) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out) 3) กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล 4) ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) จากผลการวิจัยมีความเชื่อมโยงกับการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548) พบว่ารูปแบบการบริหารมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ

**2.4 กลยุทธ์การดำเนินงาน** ผลการวิจัยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการดำเนินงานในลักษณะต่างๆ คือ 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด 3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดย การกระจายอำนาจ 4) กลยุทธ์แบบผสม 5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรารักษ์ (2547) ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์การ

กำกับติดตามงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั้งองค์กร

**2.5 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ** จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ช่วยการขับเคลื่อนบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จทั้งในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม ประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ ภาวะผู้นำ การกระจายอำนาจ การบริหารบุคคล การบริหารทรัพยากร การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่วนประเด็นที่รองลงมา คือ การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเครือข่ายภายนอก ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของไมล์ส (Miles, 1987: 17) พบว่าปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำมาสู่ความสำเร็จส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการทำงานและบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) ความเป็นอิสระในการบริหาร 3) ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6) แรงจูงใจ 7) วิสัยทัศน์ 8) การบริหารบุคลากร 9) การบริหารทรัพยากร 10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

**2.6 การบริหารความเสี่ยง** ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงหรือการบริหารปัจจัย การควบคุมกิจกรรม กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐนั้น พบว่า ในภาพรวมร้อยละ 53.29 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม มีการดำเนินการเพื่อบริหารความเสี่ยงด้วยการประเมินผล การวิเคราะห์ผลการประเมิน การจัดทำระบบสารสนเทศ นำไปใช้บริหารความเสี่ยงหรือการจัดการปัญหา เพื่อลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทำให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับบริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด (2545:9-10) ที่กล่าวถึงระบบการทำงานและสิ่งสนับสนุนในการทำงาน มีความเสี่ยงที่เกิดจากภายในคือ ความเสี่ยงกลยุทธ์การบริหารงาน และนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนไม่สอดคล้องกัน ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกคือ ด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบราชการ หรือกฎระเบียบขององค์กร และสอดคล้องกับคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Comitter of Sponsoring Organization of the tread way Commission ( COSO 2008)) ที่นำเสนอความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ประกอบไปด้วยความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในคน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้ 2 ประเภทคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบายกระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ รวมถึงด้านการเงินความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการศึกษาสภาพการบริหารและปัญหาตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศของรัฐจำนวน 471 คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญและพิจารณารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบและองค์ประกอบการสร้างรูปแบบ จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีจุดสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของสตีฟ ไตรเวตต์(Steve Trivett) ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In)

และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษากำหนดชื่อเฉพาะว่า “รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง”

### ผู้วิจัยขอเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังนี้

1.1 รัฐต้องจัดระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและสมรรถนะทางการบริหารสถานศึกษา

1.2 รัฐต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาในด้านงบประมาณ บุคลากร อย่างเพียงพอกับปัจจัยพื้นฐานของสถานศึกษา

1.3 รัฐควรจัดให้มีระบบสนับสนุนกำกับดูแลและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านบุคลากรมีไม่เพียงพอส่งผลให้ต้องรับผิดชอบงานหลายด้าน บางคนทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่างานการจัดการเรียนการสอน และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง เช่น เทคโนโลยี 2) ด้านเทคโนโลยีมีไม่พอเพียงกับความต้องการ และ บุคลากรขาดความรู้ ทำให้ใช้เทคโนโลยีได้ในวงจำกัดเฉพาะงาน 3) การกำหนดเป้าหมายขาดข้อมูลการสังเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง ไม่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารสถานศึกษา 4) การวางแผนไม่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ขาดการประสานงานและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน และการนำแผนไปปฏิบัติขาดการประสานงานที่ดี 5) งบประมาณมีไม่เพียงพอกับความจำเป็นและถูกระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจตัดสินใจด้านงบประมาณ และ 6) การประเมินผลไม่ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงานและการประเมินค่าซ้ำ ไม่ทันต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงพัฒนางานนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 สถานศึกษาต้องเตรียมบุคลากรให้มีครบถ้วนและยอมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.2 สถานศึกษาต้องเตรียมทรัพยากรทางการศึกษาในด้านงบประมาณ เทคโนโลยี บุคลากรให้เพียงพอ

2.3 สถานศึกษาต้องสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรทางการศึกษาและองค์กรภายนอก

2.4 สถานศึกษาต้องมีการทบทวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปของคณะกรรมการด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



### 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีกลยุทธ์การดำเนินงานดังนี้ 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการ 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด 3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจ 4) กลยุทธ์แบบผสม 5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐโดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. โครงการประชุมอบรม เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพผู้บริหารการศึกษา และคุณภาพการนิเทศ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ, 2542.
- จินตนา สักดิ์ภู่อรัมย์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดวงใจ ช่วยตระกูล. การบริหารความเสี่ยง. 2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Duangjai\\_Chauytrakul Doctor/Fulltext.pdf](http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Duangjai_Chauytrakul Doctor/Fulltext.pdf) [25 พฤษภาคม 2553].
- ถวิล มาตรเยี่ยม. การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, 2544.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern Organization Theory. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- ทิสนา เขมมณี และคณะ. การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. ในเอกสารเผยแพร่โครงการ วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ธวัช บุญยมนั. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550.
- ธร สุนทรายุทธ. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์, 2550.
- ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. 2546. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.onec.go.th/publication/tera/tera.pdf> [2 มิถุนายน 2550].
- นงลักษณ์ เรือนทอง. รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

- บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ปองสิน วิเศษศิริ. แนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ในเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชากระบวนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์การทางการศึกษาระดับคุุณศึกษิต. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ปองสิน วิเศษศิริ. แนวคิดการบริการการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการศึกษาไทย 3, 22 (2549): 26-34.
- ปองสิน วิเศษศิริ. การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ. วารสารการศึกษาไทย, 4, 30 (2550): 56-63.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี้, 2551.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พิเชฐ บัญญัติ. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม. 2550. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://org/blog/practicallykm/117715>. [10 สิงหาคม 2550].
- พูนสุข หิงกานนท์. การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ คณะสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

- รัตนวดี จันทร์น้ำใส. ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงาน  
บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2552.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร:  
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.
- รุ่งชดดาพร เวหะชาติ. การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
ในเอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 11.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล, 2548.
- รินจิตต์ ตรีนุรักษ์. การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- ลัดดาวัลย์ สมิตะมานและคณะ. การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา,  
2544.
- วารุณี พุ่มแสง. การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอพับลิชชิง,  
2541.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
2547.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การบริหาร หลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
อักษราพัฒนา, 2542.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์, 2544.
- วุทธิศักดิ์ โภชนุกูล. ALAR Model. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.pochanukul.com>

- ศานิตย์ เขยง. แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2543.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
ธุรกิจบัณฑิต, 2543.
- ศิริพร ศรีเชลียง. เอกสารประกอบการสอนวิชาห้องสมุดมหาวิทยาลัย. ปทุมธานี: สถาบัน  
ราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขต, 2542.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย, 2545.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. 2550. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:  
<http://webhost.mots.go.th/kpr/asd/data/change%20management%20.pdf>  
[4 กรกฎาคม 2550].
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง.  
กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์เอ็กเพรส, 2546.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร. กรุงเทพมหานคร: สำนักเลขานุการ  
คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547.
- สมคิด สร้อยน้ำ. การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- สมชาย ไตรรัตน์ภิรมย์. “การบริหารความเสี่ยง”. เอกสารประกอบการบรรยาย:  
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2549.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ 16, 2 (2548): 105–148.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ.  
ในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 15. กรุงเทพมหานคร:  
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2546.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมศักดิ์ สันธุระเวช. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2542.
- สมาน อัสวภูมิ. การบริหารการศึกษสมัยใหม่. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,  
2549.

- สมาน อัสวภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. เรียนรู้...สู่คุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม สกศ, 2545.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2550. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.hidtiep.go.th/articles/plan11.doc>. [20 พฤศจิกายน 2550].
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ้อ, 2539.
- สุทัศน์ ขอบคำ. รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- สุนนา พุ่มประพาพ. รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.
- อาทิตยา ดวงมณี. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส. สำนักตรวจสอบภายในและฝ่ายพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส, 2545.

- อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. รายงานการวิจัย เรื่องภารกิจ โครงสร้างและ  
 อัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์  
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

### ภาษาอังกฤษ

- Ackerman, A., Linda S., and Dean Anderson. **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders.** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001.
- Ackerman, A., Linda S., and Dean Anderson. Change Management: Basics for Training. **Training & Development Journal.** 40, 4 (1986): 34-50.
- Anderson, R., and Carter, E. **Human Behavior in the Social Environment: A Social Systems Approach.** Chicago: Aldine, 1974.
- Argyris, C., and Schon, D. **Organizational Learning.** Reading Mass: Addison-Wesley, 1976.
- Ayalon. **School Organization Structure Impact on Teachers' Attitudes toward Their Work Environment: Interdisciplinary Team Organization versus Departmental Organization.** Chicago: The American Educational Research Association, 1991.
- Barry, Oshry. **Total System Power.** 2002. [Online]. Available From: [http://govleaders.org/total\\_system\\_power.htm](http://govleaders.org/total_system_power.htm). [March 18, 2008]
- Bartol, M. K., and Martin, C. D. **Management.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. **Organization Theory and Management: A Macro Approach.** New York: John Wiley and Sons, 1980.
- Buamgart, N. **Equity, Quality and Cost in Higher Education.** Bangkok: UNESCO Principal Regional Office for Asia and the Pacific, 1988.
- Bush, T. **Theories of Education Management.** London: Harper and Rows, 1986.
- Caldwell, B. J., and Spinks, J. M. **The Self-Managing School.** Lewes, Sussex: Falmer Press, 1988.

- Certo, S. C. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment.** Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000.
- Conrad, C. f., and Blackburn, R. J. Program Quality in Higher Education. In Smart, J.C. (ed). **Higher Education: Handbook of Theory and Research.** (Vol I). New York: Agatharn, 1985.
- Cunningham, W. G., and Cordeiro, P. A. **Educational Administration: A Problem-Based Approach.** Boston: Allyn & Bacon. 2000.
- Daft, R. L. **Management.** 2<sup>nd</sup> ed. Orlando: Dryben Press, 1992.
- Dunnette, M. D. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago: Rand McNally College, 1976.
- Elmore. **Building a New Structure for School Leadership.** 2007. [Online]. Available From: [http://www.aft.org/pubs-reports/american\\_educator/winter99-00/NewStructureWint99\\_00.pdf](http://www.aft.org/pubs-reports/american_educator/winter99-00/NewStructureWint99_00.pdf) 2000. [July 10, 2007]
- Fisher, C., Dwyer, D., and Yocam, K. **Education and Technology: Reflection Son Computing in Classrooms.** San Francisco: Apple Press, 1996.
- Fullan, M. **Change Forces: Probing the Depths Educational Reform.** London: Falmer Press, 1996.
- Fullan, M., and Stiegelbauer, S. **The New Meaning of Educational Change.** New York: Teachers College Press, 1991, 1995.
- Getels, J. W., and Guba, E. G. Social Behavior and the Administrative Process. **The School Review.** 65 (1957): 423-441.
- Goodman, S. H., Fandt, P. M., and Lewis P. S. **Management: Challenges in the 21st Century.** Cincinnati, Ohio: South-Western College, 2002.
- Greg, B. **Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm.** New York: McGraw-Hill, 1994.
- Hall and Hord. How Principals Work with Other Change Facilitators. **Education and Urban Society.** 17 (November, 1984): 89-109.
- Hamlin, B., Keep, J., and Ash, K. **Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers.** Harlow: Financial Times/Financial Hall, 2001.



- Holland and Davis. **Management Consulting Service**. 2007. [Online]. Available From:  
[http://hdline.com/hot\\_topic4-98.html](http://hdline.com/hot_topic4-98.html). 2007. [July 3, 2007].
- Hoy and Sweetland. School Bureaucracies That Work: Enabling, Not Coercive. **Journal of School Leadership**. 10, 4 (2004): 525-541.
- Hoy W. K., and Miskel, C. G. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Hunt, J. L. How Do Local School Districts Formulate Educational Technology Policy?. (Local Education). **Dissertation Abstracts International**. 57, 1 (July, 1995): 179.
- Ivancevich, J. M., and Matterson, M. T. **Organizational Behavior and Management**. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Ka-Ho, Mok. **Decentralization and Marketization of Education in Singapore: A Case Study of the School Excellence Model**. 2003. [Online]. Available From:  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09578230310481621>. 2003. [August 8, 2007].
- Katz, D., and Kahn, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- Keeves, P. J. Model and Model Building. In **Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Kinkade, D. A. Factors That Affect a School-Based Management Team's Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions. **Dissertation Abstracts International**. 57, 7 (January, 1998): 2772.
- Kohl, H. R. **On Teaching**. London: Methuen, 1968.
- Kreitner, R. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Lee, V. E., and Burkam, D. T. Dropping Out of High School: The Role of School Organization and Structure. **American Educational Research Journal**. 40, 2: 353-393.
- Lewin, K. Model for Organization Change. In **Frontier in Group Dynamics**. New York: Harper & Row, 1985.
- Leucke, R. **Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- Miles, M. **Lasting School Improvement: Exploring the Process of Institutionalization**. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development, 1987.

- Miles, R. H. **Macro Organizational Behavior**. Santa Monica California: Goodyear, 1997.
- Nathaniel, B. **Six Pillars of Self-Esteem**. 2002. [Online]. Available From:  
<http://www.sixpillarscourse.com>. [January 15, 2007].
- Newton and Tarrant. **Managing Change in Schools: A Practical Handbook**. United Kingdom: Routledge, 1992.
- Nickols, F. **Change Management**. 2007. [Online]. Available From: <http://ho.e.att.net/nikols/change.html>. [April 9, 2007].
- Office for Standards in Education. **Leading to Excellence**. 2007. [Online]. Available From:  
<http://www.ofsted.gov.uk>
- Peter and Waterman. **In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- Razik, T. A., and Swanson, A. D. **Fundamental Concepts of Educational Leadership**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 2001.
- Richard and Rubbin, H. **Three Types of Organizational Change and Leading Change**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1987.
- Richard P., and Gerry S. **Positive deviance: A New Paradigm for Addressing Today's Problems Today**. 2002. [Online]. Available From:  
<http://www.powerofpositivedeviance.com>. [July 3, 2007].
- Ridgway, J., and Passey, D. Using Evidence About Teacher Development to Plan Systemic Revolution. In Watson, D., and Tinsley, D. In **Integrating Information Technology Into Education**. London: Chapman & Hall, 1995.
- Rogers, E. M. **Diffusion of Innovations**. 4<sup>th</sup> ed. New York: The Free Press, 1995.
- Salisbury, D. F. **Change Management: Five Technologies for Educational Change**. New Jersey: Educational Technology Publications, 1996.
- Schermerhorn, J. R. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Schermerhorn, J. **Organization Behavior**. New York: John Wiley & Sons, 2004.
- Sloan, B. R. A Model for Effective Leadership in Community Colleges Committed to Continuous Quality Improvement. **Dissertation Abstracts International**. 63, 6 (December, 2002): 2104.

- Smith, E. W., Krouse, S. W. and Atkinson, M. M. **The Educators's Encyclopedia.**  
New York: Prentice-Hall, 1980.
- Steve, T. **Dynamic Change Model.** 2002. [Online]. Available From:  
<http://www.changezone.co.uk.STEVE/DynamicChange.html>. [September 11, 2008].
- Steve, T., and Martin, S. W. **Leadership for Change.** 2002. [Online]. Available From:  
<http://www.amazon.co.uk/leadership-change-martin-straker-welds/dp/1898908753>  
[June 9, 2008]
- Stoner, A. F., and Wankel, C. **Management.** 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hill, 1986.
- Van Horn, R. Advanced Technology and Educational Change in Advanced Technology.  
**In Education: An Introduction to Videodiscs Robotics, Optical Memory,  
Peripherals, New Software Tools, and High-Tech Staff Development.** California:  
Brooks/Cole, 1991.
- Webster, D. S. Advantages and Disadvantages of Methods of Assessing Quality. **Change**  
13, 7 (October, 1981): 20-24.
- Willer, D. **Scientific Sociology: Theory and Method.** Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall, 1967.
- Williams, H. J. Administrator Evaluations and Their Role in Relation to Effectives School  
Leadership. **Dissertation Abstracts International.** 62, 3 (September, 2001): 875.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลศึกษาวิจัย  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและรายชื่อผู้ให้การสัมภาษณ์

ที่ ศธ 0512.6 (2747)/๒๕๖๒



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

๒๕ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความร่วมมือในการศึกษาวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีศรีน่าน  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุภโสภา นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานและชี้แจงรายละเอียดกับผู้บริหารสถานศึกษา อีกครั้งหนึ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดอนุญาตให้ นายเชิดศักดิ์ สุภโสภา ได้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0 2218-2595 ต่อ 840

โทรสาร. 0 2218-2595 ต่อ 841

ที่ ศบ 0512.6 (2747)/ 213



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

25 มีนาคม 2552

เรื่อง ขอความร่วมมือในการศึกษาวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำพองศึกษา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุภโสภณ นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.พฤกษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยจะติดต่อประสานงานและชี้แจงรายละเอียดกับผู้บริหารสถานศึกษาอีกครั้งหนึ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์โปรดอนุญาตให้ นายเชิดศักดิ์ สุภโสภณ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)  
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
โทร. 0 2218-2595 ต่อ 840  
โทรสาร. 0 2218-2595 ต่อ 841

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1456

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุกโสมณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายเชิดศักดิ์ สุกโสมณ ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1453



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสุทธิวราธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุขโสภณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ทิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายเชิดศักดิ์ สุขโสภณ ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1450



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.สมเดช สีแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุกโสภณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ค้อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-1447



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

10 พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ปัญญา แก้วก้อย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุภโธสถ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) ทั้งนี้สัปดาห์หน้าจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2554

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุขโสภณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบริกรมพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group ทั้งนี้สาคผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2555

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเชิดศักดิ์ สุขโสภณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2559

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายเจตศักดิ์ คุ้มโสภณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ Focus Group ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 แห่ง

- |                   |            |                                                 |
|-------------------|------------|-------------------------------------------------|
| 1. นายเสรี        | พิมพ์มาศ   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีศรีน่าน                 |
| 2. นายสุทัศน์     | บุญสม      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนพะเยาพิทยาคม                |
| 3. นายวีระเดช     | ซาตา       | ผู้อำนวยการ โรงเรียนน้ำพองศึกษา                 |
| 4. ดร.รัศมี       | แดงสุวรรณ  | ผู้อำนวยการ โรงเรียนดาราวิทยาลัย                |
| 5. นายสุมนต์      | ม่อนไข่    | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์น่าน          |
| 6. นายบุญส่ง      | เฟื่องผล   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์             |
| 7. นายสุทธิศักดิ์ | เฟื่องเกษม | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยนนทบุรี    |
| 8. ดร.ศักดิ์ชัย   | ปัญญา      | ผู้อำนวยการ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ปทุมธานี |
| 9. นายถาวร        | ชัยจักร    | ผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน         |

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)

1. ดร.ปัญญา แก้วกิติยूर ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. รศ.ดร.มนสิข สิริสมบุญณ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พิษณุโลก
3. ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1
4. ดร.สมเดช สีแสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่นครสวรรค์ เขต 1
5. ดร.เพียงเพ็ญ จิระชัย ครู คศ.2 โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชูปถัมภ์



## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมมนาเพื่อตรวจสอบรูปแบบ

### ระดับนโยบาย

- 1.ดร.ปัญญา แก้วกีร ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
- 2.นายปราโมทย์ แก้วสุข ผู้เชี่ยวชาญสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการบริหารจัดการศึกษา
- 3.นายสาย์ฉน์ รุ่งป่าสัก ที่ปรึกษาด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา
- 4.นายนคร ดังคะพิภพ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### นักวิชาการ

- 1.ดร.สมเดช สีแสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1
- 2.ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1
- 3.นางสาวเฟื่องฟ้า ประดิษฐ์พจน์ อดีตผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา
- 4.ดร.เพียงเพ็ญ จิระชัย ครู คศ.2 โรงเรียนสายปัญญาในพระบรมราชินูปถัมภ์

### ระดับปฏิบัติ

- 1.นายวินัย ศรีเจริญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1
- 2.นายสุทธิศักดิ์ เฟื่องเกษม ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทพศิรินทร์
- 3.นางสิริยุพา สกุนตะเสฐียร ผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี
- 4.นางจ่านงค์ แจ่มจันทร์วงษ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีอยุธยาในพระอุปถัมภ์
- 5.นางสาวสุปราณี ไกรวัตนุสรณ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย
- 6.นายไพศาล ประทุมชาติ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสิงห์บุรี
- 7.นายธงชาติ วงษ์สวรรค์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบางกะปิ
- 8.ดร.ชาญชัย ทิพยเนตร ผู้อำนวยการ โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย
- 9.นายเผด็จ โพธิ์อ่อน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสงวนหญิง
- 10.นายพิทยา แก้วทิพย์ รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสงวนหญิง

## ภาคผนวก ข

แนวคำถามในการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูลและตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ข้อมูลที่ได้จะนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

#### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
  - ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
  - ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่ม.....
  - หัวหน้ากลุ่มสาระ/หัวหน้างาน.....
4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
  - น้อยกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  11 – 15 ปี  มากกว่า 15 ปี
5. ประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้
  - น้อยกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  11 – 15 ปี  มากกว่า 15 ปี
6. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนระดับ
  - ประถมศึกษา  ประถมศึกษา – มัธยมศึกษาตอนต้น
  - มัธยมศึกษาตอนต้น - มัธยมศึกษาตอนปลาย  ก่อนประถมศึกษา
7. ขนาดโรงเรียน  ต่ำกว่า 500 คน  501 – 1,800 คน  1,801 คน ขึ้นไป
8. จำนวนครู ..... คน วันที่สัมภาษณ์ ..... เดือน..... พ.ศ..... เวลา ..... น.

**ตอนที่ 2 สภาพและรูปแบบปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**1. สภาพและรูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน**

.....

.....

.....

**2. ปัญหาที่พบในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน**

.....

.....

.....

**3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในปัจจุบันมีอะไรบ้าง ดำเนินการอย่างไร**

.....

.....

.....

**4. ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ**

.....

.....

.....

**5. ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร**

.....

.....

.....

**6. ปัญหา/อุปสรรคที่พบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง**

.....

.....

.....

**7. ท่านจัดการกับปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างไร**

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 รูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา**

**8. สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีความเป็นเลิศ ควรเป็นอย่างไร**

.....  
.....  
.....

**9.สถานศึกษาดำเนินการอย่างไรจึงนำไปสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา**

.....  
.....  
.....

**10.รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศควรเป็นอย่างไร**

.....  
.....  
.....

แบบวิเคราะห์เอกสาร

สภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

---

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

1.1 สภาพการบริหารสถานศึกษา ก่อนหน้าและปีการศึกษา 2549

ด้าน โครงสร้าง(โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านเทคโนโลยี(กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านคน(ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรมการทำงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านวัฒนธรรม(การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 สภาพการบริหารสถานศึกษา ปีการศึกษา 2550 และภายหลัง

ด้านโครงสร้าง(โครงสร้างการบริหาร การออกแบบงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านเทคโนโลยี (กระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านคน (ทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรมการทำงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

ด้านวัฒนธรรม (การสร้างความหมายร่วมกันในการทำงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำแนกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ(Goal setting and need Identification)

.....

.....

.....

.....

การกำหนดนโยบาย(Policy-Making)

.....

.....

.....

.....

การวางแผน(Planning)

.....

.....

.....

.....

การกำหนดงบประมาณ(Budgeting)

.....

.....

.....

.....

การนำแผนไปปฏิบัติ(Implementing)

.....

.....

.....

.....

การประเมินผล(Evaluating)

.....

.....

.....

.....



กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีลักษณะและรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการสอดคล้องกับ

( ) การบริหารแบบได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอก(Outside-In)

.....  
.....  
.....  
.....

( ) การบริหารแบบบนสู่ล่าง (Top-Down)

.....  
.....  
.....  
.....

( ) การบริหารแบบได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายใน(Inside-Out)

.....  
.....  
.....  
.....

( ) การบริหารแบบล่างขึ้นบน(Button-Up)

.....  
.....  
.....  
.....

**ตอนที่ 2 ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

การศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นศึกษากระบวนการ 6 องค์ประกอบ คือ

**2.1 การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal setting and need Identification)**

.....

.....

.....

.....

**2.2 การกำหนดนโยบาย (Policy-Making)**

.....

.....

.....

.....

**2.3 การวางแผน (Planning)**

.....

.....

.....

.....

**2.4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)**

.....

.....

.....

.....

**2.5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)**

.....

.....

.....

.....

2.6 การประเมินผล (Evaluating)

.....

.....

.....

.....

2.7 ปัญหาด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### ผู้วิจัย

นายเชิดศักดิ์ สุภโสภาณ

### นิตยระดับคุณวุฒิ

สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
3. เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในปีการศึกษา 2552

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้เป็นข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้วิจัยนำมาประมวลผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และเมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้แนบมาด้วย ภายใน 7 วัน หลังจากที่ท่านได้รับแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นายเชิดศักดิ์ สุภโสภา

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพ ปัจจุบันของท่าน

#### 1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.1 เพศ  ชาย  หญิง
- 1.2 วุฒิการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก  อื่นๆ.....
- 1.3 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง  ผู้อำนวยการสถานศึกษา  รองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มงาน.....
- 1.4 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน  1 - 5 ปี  6 - 10 ปี  11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปี
- 1.5 ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้  1 - 5 ปี  6 - 10 ปี  11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปี

#### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

- 2.1 เปิดทำการสอนในระดับ  ระดับประถมศึกษา  ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น  
 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น  ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย
- 2.2 จำนวนนักเรียน  1 - 120 คน  121 - 300 คน  301 - 800 คน  
 801 - 1,300 คน  1,301 - 1,800 คน  1,801 คน ขึ้นไป
- 2.4 จำนวนครู  1 - 50 คน  51 - 100 คน  101 - 150 คน  
 151 - 200 คน  201 - 250 คน  250 คน ขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในปีการศึกษา 2552

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ จะสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในปีการศึกษา 2552 โปรดเติมคำในช่องว่างและกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน **\*\*โดยในแต่ละข้อท่านสามารถ เลือกตอบได้ มากกว่า 1 รายการ\*\***

### 1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.1 ด้านโครงสร้าง 1) มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารหรือไม่) การจัดโครงสร้างมีลักษณะอย่างไร	<input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง  <input type="checkbox"/> โครงสร้างองค์กรเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน จำนวนครู)	<input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้กำหนด ออกแบบโครงสร้าง และจัดแผนก สายงานหลัก และสายงานสนับสนุน เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา <input type="checkbox"/> มีปัญหา  <input type="checkbox"/> การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขาดความเป็นเอกภาพ ในการบริหารจัดการ <input type="checkbox"/> รูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> บุคลากรรับผิดชอบงานหลายงาน <input type="checkbox"/> บุคลากรต้องทำงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการสอน



รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.1 ด้านโครงสร้าง (ต่อ)	<input type="checkbox"/> จัดทำแผนภูมิการบริหารที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน <input type="checkbox"/> จัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับความจำเป็นและบริบทของการจัดการศึกษา <input type="checkbox"/> การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาพิจารณากรอบงานทั้งหมดของสถานศึกษา ตามความถนัด ความสามารถของบุคลากร <input type="checkbox"/> จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้าง เป็นต้น <input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และความต้องการของชุมชน สังคม <input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยบุคลากรภายในเป็นผู้กำหนดอย่างอิสระ ตาม ความต้องการของสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารจัดการโครงสร้าง ในการบริหารจัดการตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	<input type="checkbox"/> ขาดแคลนบุคลากรที่มารับผิดชอบงานตามโครงสร้าง <input type="checkbox"/> การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาไม่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาไม่ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้คล่องตัว <input type="checkbox"/> จัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ <input type="checkbox"/> การแบ่งงานซ้ำซ้อน <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.1 ด้านโครงสร้าง (ต่อ)		<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดโครงสร้าง ตามสถานการณ์ อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น การจัดบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ มีการกระจายอำนาจและการสร้างทีม เป็นต้น <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า มีโครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรม	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.1 ด้านโครงสร้าง (ต่อ)		<input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานต่างๆ ตามโครงสร้าง <input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น รูปแบบโครงสร้างมีความเรียบง่ายและยืดหยุ่น ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.1 ด้านโครงสร้าง (ต่อ)		<input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายใน สถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรง กระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อ พัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	
1.2 ด้านเทคโนโลยี 1) มีการเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี หรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง		<input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา <input type="checkbox"/> มีปัญหา

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> สถานศึกษามีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> สถานศึกษามีเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว</p> <p><input type="checkbox"/> สถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงานเปลี่ยนแปลงรูปแบบให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยหน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมี การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อนำมา กำหนด นโยบายในการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน</p> <p><input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร นำเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร</p>	<p><input type="checkbox"/> เทคโนโลยีต่างๆ ไม่เพียงพอต่อความต้องการ</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการบริหารจัดการ <input type="checkbox"/> โรงเรียนขาดการสนับสนุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> ครู โรงเรียน ขาดการนำเทคโนโลยี ใช้ในระบบสารสนเทศ มาใช้ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างเหมาะสม</p> <p><input type="checkbox"/> การจัดการความรู้ ยังไม่เป็นระบบ และขาดประสิทธิภาพ</p>

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.2 ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)		<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพื่อนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน การบริหารจัดการ การเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> โรงเรียนขาดการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ พัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรม <input type="checkbox"/> สถานศึกษาขาดเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.2 ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.2 ด้านเทคโนโลยี (ต่อ)		<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	
1.3 ด้านบุคลากร 1) มีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรหรือไม่ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรมีลักษณะอย่างไร	<input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยให้แต่ละกลุ่มงานเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลนต่อผู้บริหาร <input type="checkbox"/> การสรรหาบุคคลมีการดำเนินการทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและคุ้มค่า <input type="checkbox"/> มีการแบ่งงานเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ	<input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายในการบริหารบุคคล <input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล <input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล เป็นต้น	<input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา <input type="checkbox"/> มีปัญหา <input type="checkbox"/> ภาระงานมีมากกว่าจำนวนบุคลากร ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน <input type="checkbox"/> บุคลากรที่รับงานไม่มีความกดดัน เพราะขาดบุคลากร เมื่อรับไปแล้ว ทำให้งานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> บุคลากรต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการศึกษาทำความเข้าใจงานที่ตนไม่ถนัด



รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.3 ด้านบุคลากร(ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> มีการให้รางวัลและยกย่องการทำงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น</li> <li><input type="checkbox"/> มีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เช่น งบประมาณ สถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเพียงพอ</li> <li><input type="checkbox"/> มอบหมายให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลงานด้วย</li> <li><input type="checkbox"/> พิจารณาเลื่อนขั้น/ตำแหน่งจากบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก</li> <li><input type="checkbox"/> ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li><input type="checkbox"/> ส่งเสริมและรักษาวิทยานิษของบุคลากร ในสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมี การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อนำมา กำหนด นโยบายในการบริหารบุคคล</li> <li><input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม</li> <li><input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการบริหารจัดการด้านบุคลากร ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> <li><input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองตามความต้องการ ความจำเป็น อย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีทัศนคติ การรับรู้และพฤติกรรมตามความคาดหวัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> กระจายงานมาก แต่มีคนน้อย ต้องจัดคนลงงาน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคลากรที่รับผิดชอบ</li> <li><input type="checkbox"/> สถานศึกษาต้องใช้ทรัพยากรในการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากรเพิ่มมากขึ้น</li> <li><input type="checkbox"/> ระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคลมากกว่าการบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร</li> <li><input type="checkbox"/> สถานศึกษาไม่ให้อิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> </ul>

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.3 ด้านบุคลากร (ต่อ)	<input type="checkbox"/> บุคลากรภายในสถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ <input type="checkbox"/> บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี มีความรู้สึกรับผิดชอบในอาชีพ มีความผูกพันกับสถานศึกษา และมีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย <input type="checkbox"/> พัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร <input type="checkbox"/> สถานศึกษามีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัดคุ้มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอน <input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์	<input type="checkbox"/> สถานศึกษาขาดความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคล โดยไม่สามารถกำหนดอัตรากำลัง บรรจุ จัดจ้าง <input type="checkbox"/> สภาพแวดล้อมการทำงานไม่ส่งเสริมให้บุคลากร กล้าคิดกล้าทำ <input type="checkbox"/> บุคลากรไม่สามารถปรับตัวสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ <input type="checkbox"/> บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายต่อภาระงาน และสภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.3 ด้านบุคลากร(ต่อ)		<input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม <input type="checkbox"/> สร้างความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ทัศนคติ ภายในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>1.4 ด้านวัฒนธรรม</p> <p>1) มีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมหรือไม่</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีความร่วมมือกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรมีความเต็มใจ ทุ่มเท เสียสละทำงานเต็มศักยภาพ</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรมีการยอมรับกฎเกณฑ์ กติกาของการดำเนินงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีบรรยากาศของการแสดงความเชื่อถือและให้เกียรติในความสามารถระหว่างผู้บริหารกับครู</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนด แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการทำงาน</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีบรรยากาศความขัดแย้งเกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่เนืองๆ</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรขาดความรับผิดชอบในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> บุคลากรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>

รายการ คำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.4 ด้านวัฒนธรรม (ต่อ)	<input type="checkbox"/> สร้างศรัทธา การยอมรับนับถือ ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร ให้ เกิดขึ้น <input type="checkbox"/> บุคลากรให้ความสนใจต่อการแก้ไข ปัญหาต่างๆและพยายามหาแนว ทางแก้ไข <input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อปัญหา ต่างๆ และพยายามหาแนวทางแก้ไข <input type="checkbox"/> ผู้บริหารมีการแสดงออกให้เห็นถึง ความจริงใจและการกระทำที่เปิดเผย โปร่งใส <input type="checkbox"/> บุคลากรมีความผูกพัน ภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก เช่น มี การศึกษาดูงานภาพสถานศึกษาเพื่อ นำมากำหนด แนวทางในการสร้าง วัฒนธรรมภายในสถานศึกษาหรือ ความหมายร่วมในการทำงาน <input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มี การสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้ง ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ในการสร้างวัฒนธรรมภายใน สถานศึกษาหรือความหมายร่วมในการ ทำงาน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มี การบริหารจัดการการสร้างวัฒนธรรม ภายในหรือความหมายร่วมในการ ทำงาน ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.4 ด้านวัฒนธรรม (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุน ในการสร้างวัฒนธรรมภายในหรือความหมายร่วมในการทำงาน ตามความต้องการ ความจำเป็นอย่างเหมาะสม และต่อเนื่อง <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการบริหารจัดการและการเรียนการสอน <input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา โดยมีการวิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกในการแก้ปัญหา <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การวางแผนระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำ แผนพัฒนา การประเมินผล และนำผลมาวิเคราะห์	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
1.4 ด้านวัฒนธรรม (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัด ความรู้และความสามารถ รวมถึงการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ความสมัครใจ การสร้างทีม <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน การทำงานที่เป็นระบบภายในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการสร้างวัฒนธรรมภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

2. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาจำแนกตามกระบวนการบริหาร

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.1 การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ</p> <p>1)มีการเปลี่ยนแปลงในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการหรือไม่</p> <p>2)การเปลี่ยนแปลงในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> การกำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้น โดยผู้บริหารระดับสูง</p> <p><input type="checkbox"/> การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น และการตอบสนองความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เปลี่ยนแปลง ตามผู้บริหาร</p> <p><input type="checkbox"/> การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย ไม่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p>



รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการบริหารสถานศึกษา	ปัญหาการบริหารสถานศึกษา
2.1 การกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการ (ต่อ)	<input type="checkbox"/> มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมายของ สถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำ แผนกลยุทธ์ฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า  <input type="checkbox"/> มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของ สถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวม ของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ของสถานศึกษา  <input type="checkbox"/> กำหนดเป้าหมายระดับความสำเร็จของ งานสูงขึ้นทุกปี  <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย การกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ ปัญหา/ความต้องการ ตามบริบทของ ชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด  <input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมี การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อ กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความ ต้องการ  <input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความ ต้องการ ตามสถานการณ์อย่าง เหมาะสม	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.1 การกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการ สนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การกำหนด การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ ปัญหา/ความต้องการ มาใช้ในการ บริหารจัดการและการเรียนการสอน	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.1 การกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผล และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อ บริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบ สารสนเทศ  <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำ แผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การ ประเมินผลและนำผลการประเมินมา วิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม เช่น มี การปรับกระบวนการ ทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ จะเกิดขึ้นกับนักเรียน  <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้าง เอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.1 การกำหนด เป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ ความต้องการ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้าง ทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ ปัญหา/ความต้องการ มาใช้ ภายใน หน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป  <input type="checkbox"/> การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ผู้เรียน เป็นสำคัญ ทั้งด้านคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ สมรรถนะ และการเรียนรู้  <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	
2.2 การกำหนด นโยบาย 1) มีการ เปลี่ยนแปลงใน การกำหนด นโยบายหรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง		<input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา <input type="checkbox"/> มีปัญหา

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.2 การกำหนดนโยบาย (ต่อ)</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงในการกำหนดนโยบายมีลักษณะอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา</li> <li><input type="checkbox"/> กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ</li> <li><input type="checkbox"/> ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และ ความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ในการออกแบบและพัฒนาโครงการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดนโยบาย</li> <li><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย</li> <li><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดนโยบาย เป็นไปตามบริบทของชุมชนหรือจากหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดนโยบาย</li> <li><input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดนโยบายตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li><input type="checkbox"/> บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญ</li> <li><input type="checkbox"/> การกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง</li> <li><input type="checkbox"/> การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกสถานศึกษา ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา</li> <li><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</li> </ul>

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.2 การกำหนดนโยบาย (ต่อ)	<input type="checkbox"/> มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรืออื่น ๆ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหารกำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดนโยบาย มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คู้มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการกำหนดนโยบาย มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.2 การกำหนดนโยบาย (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการกำหนดนโยบายมาใช้ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.3 การวางแผน</p> <p>1) มีการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนหรือไม่</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงในการวางแผนมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการกำหนดนโยบายมาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน</p> <p><input type="checkbox"/> แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้วางแผน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการวางแผน เป็นไปตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อวางแผน</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดเวลาในการนำแผนการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความสับสนและภาระที่หนักเกินไป</p> <p><input type="checkbox"/> การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้บริหารขาดการติดตามโครงการ และการให้การช่วยเหลือเพื่อทำให้การทำงานเป็นไปตามแผน</p>



รายการ คำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.3 การวางแผน (ต่อ)	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผน ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการวางแผน และนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถวางแผน มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุม การใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า	<input type="checkbox"/> คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.3 การวางแผน (ต่อ)		<input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการวางแผน มาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน <input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการ การวางแผนหลายระดับแตกต่างกันไปตามลักษณะแผนงาน/โครงการเรียน เช่น การวางแผนการจัดการเรียน/สนับสนุนการวางแผนการใช้หลักสูตร และการวางแผนการสอน	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.3 การวางแผน (ต่อ)		<input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้าง เอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา  <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้าง ทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการวางแผน มาใช้ ภายใน หน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป  <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	
2.4 การกำหนด งบประมาณ 1) มีการเปลี่ยนแปลง ในการกำหนด งบประมาณหรือไม่	<input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง  <input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง		<input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา  <input type="checkbox"/> มีปัญหา

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.4 การกำหนดงบประมาณ (ต่อ)</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงในการกำหนดงบประมาณมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม</p> <p><input type="checkbox"/> มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการควบคุม กำกับ ติดตาม และ รายงาน ผลการดำเนินการใช้ งบประมาณตามโครงการ</p> <p><input type="checkbox"/> สถานศึกษาสามารถแสวงหา ระดม ทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความ เป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดย สามารถบริหารจัดการได้อย่าง คล่องตัวตามสภาพความต้องการและ จำเป็น</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็น ผู้กำหนดงบประมาณ</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดงบประมาณ</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดย การกำหนดงบประมาณ ตามบริบทของ ชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มี การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อ กำหนดงบประมาณ</p>	<p><input type="checkbox"/> งบประมาณไม่เพียงพอ</p> <p><input type="checkbox"/> การอนุมัติงบประมาณล่าช้า</p> <p><input type="checkbox"/> การระดมทรัพยากรการกำหนด งบประมาณ ไม่โปร่งใส</p> <p><input type="checkbox"/> กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจ การตัดสินใจในการกำหนดงบประมาณ</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.4 การกำหนด งบประมาณ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำเช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดงบประมาณ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีการกำหนดงบประมาณ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการกำหนดงบประมาณ มาใช้ในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.4 การกำหนดงบประมาณ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการกำหนดงบประมาณ มาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.4 การกำหนด งบประมาณ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> งบประมาณส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ การ พัฒนาการเรียนรู้ การเรียนการสอน และการ พัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนเป็นหลัก <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.5 การนำแผน ไปปฏิบัติ</p> <p>1) มีการเปลี่ยนแปลงในการนำแผนไปปฏิบัติ หรือไม่</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงในการนำแผนไปปฏิบัติมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> สถานศึกษามีการเปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปีที่กำหนดขั้นตอนวิธีการ ผู้รับผิดชอบทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ ตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดย มีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติสร้างความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน</p> <p><input type="checkbox"/> การมอบหมายไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและเกิดความผิดพลาด</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีแนวปฏิบัติเป็นข้อแนะนำที่ทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> จัดสรรทรัพยากรในการบริหารไม่พอเพียงและไม่เหมาะสม</p>



รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.5 การนำแผน ไปปฏิบัติ (ต่อ)	<input type="checkbox"/> มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ ให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการนำแผนไปปฏิบัติ ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร กำหนดการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถนำแผนไปปฏิบัติ และจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คุ่มค่า เป็นต้น <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	<input type="checkbox"/> บุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และการแสดงความคิดเห็น <input type="checkbox"/> ขาดอิสระในการปฏิบัติงานและการแสดงความคิดเห็น <input type="checkbox"/> ขาดประสานงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย <input type="checkbox"/> ผู้รับอำนาจตัดสินใจไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ <input type="checkbox"/> ผู้รับอำนาจตัดสินใจไม่เข้าใจบทบาทของตนตามอำนาจหน้าที่ <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.5 การนำแผน ไปปฏิบัติ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ <input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการปรับกระบวนการทำงาน วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ต่อนักเรียน <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์ แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้น ปลุกเร้าให้มีการนำแผน ไปปฏิบัติ มาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
<p>2.6 การประเมินผล</p> <p>1) มีการเปลี่ยนแปลงในการประเมินผลหรือไม่</p> <p>2) การเปลี่ยนแปลงในการประเมินผลมีลักษณะอย่างไร</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์</p> <p><input type="checkbox"/> มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก/ฝ่ายและในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการติดตามและประเมินผลงาน</p>	<p><input type="checkbox"/> แบบบนสู่ล่าง โดย ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดการประเมินผล</p> <p><input type="checkbox"/> แบบล่างขึ้นบน โดย ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการประเมินผล</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองจากภายนอกสู่ภายใน โดยการกำหนดการประเมินผล ตามบริบทของชุมชน หรือจากหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p><input type="checkbox"/> แบบมุมมองภายในสู่ภายนอก โดยมีการศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดการประเมินผล</p> <p><input type="checkbox"/> ภาวะผู้นำ เช่น ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการประเมินผล ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม</p>	<p><input type="checkbox"/> ไม่มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> รายงานผลการดำเนินงานไม่ตรงกับผลการปฏิบัติงานจริง</p> <p><input type="checkbox"/> รายงานผลการดำเนินงานล่าช้า ไม่ทันต่อการนำผลนั้นมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนา</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.6 การประเมินผล (ต่อ)	<input type="checkbox"/> ประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ <input type="checkbox"/> ประเมินผลตามหลัก PDCA <input type="checkbox"/> มีการประเมินสรุปผลการดำเนินงานของ ทุกกลุ่มทุกฝ่าย เป็นประจำทุกภาคเรียน บันทึกผลแล้วจัดทำรายงานต่อผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานต่อไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	<input type="checkbox"/> การกระจายอำนาจ เช่น กลุ่มบริหาร มีกำหนดการประเมินผล มาใช้ในการบริหารจัดการ ตามบริบทของกลุ่มของตนเอง การมีส่วนร่วมของบุคลากร <input type="checkbox"/> การบริหารบุคลากร เช่น มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถประเมินผลและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม <input type="checkbox"/> การบริหารทรัพยากร เช่น การควบคุมการใช้ทรัพยากร ประหยัด คู้มค่า <input type="checkbox"/> เครือข่ายภายนอก เช่น มีการร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประเมินผล มาใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน <input type="checkbox"/> การจัดการปัญหา เช่น การประเมินผลและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อบริหารความเสี่ยง การจัดทำระบบสารสนเทศ	

รายการคำถาม	สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2.6 การประเมินผล (ต่อ)		<input type="checkbox"/> การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผล <input type="checkbox"/> การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เพื่อ การตัดสินใจ การประเมินผลกระทำทั้งในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้นลงแล้ว <input type="checkbox"/> ความเป็นสถาบัน เช่น การสร้างเอกลักษณ์แบบแผน ความสัมพันธ์ ปทัสถาน ภายในสถานศึกษา เป็นต้น <input type="checkbox"/> การเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การสร้างทัศนคติ ต่อบุคลากร และสร้างแรงกระตุ้นปลุกเร้าให้มีการประเมินผลมาใช้ ภายในหน่วยงานของตนเอง เพื่อพัฒนาการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... .....	

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
ผู้วิจัย

### ภาคผนวก ก

ร่างรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

## ร่างรูปแบบการบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

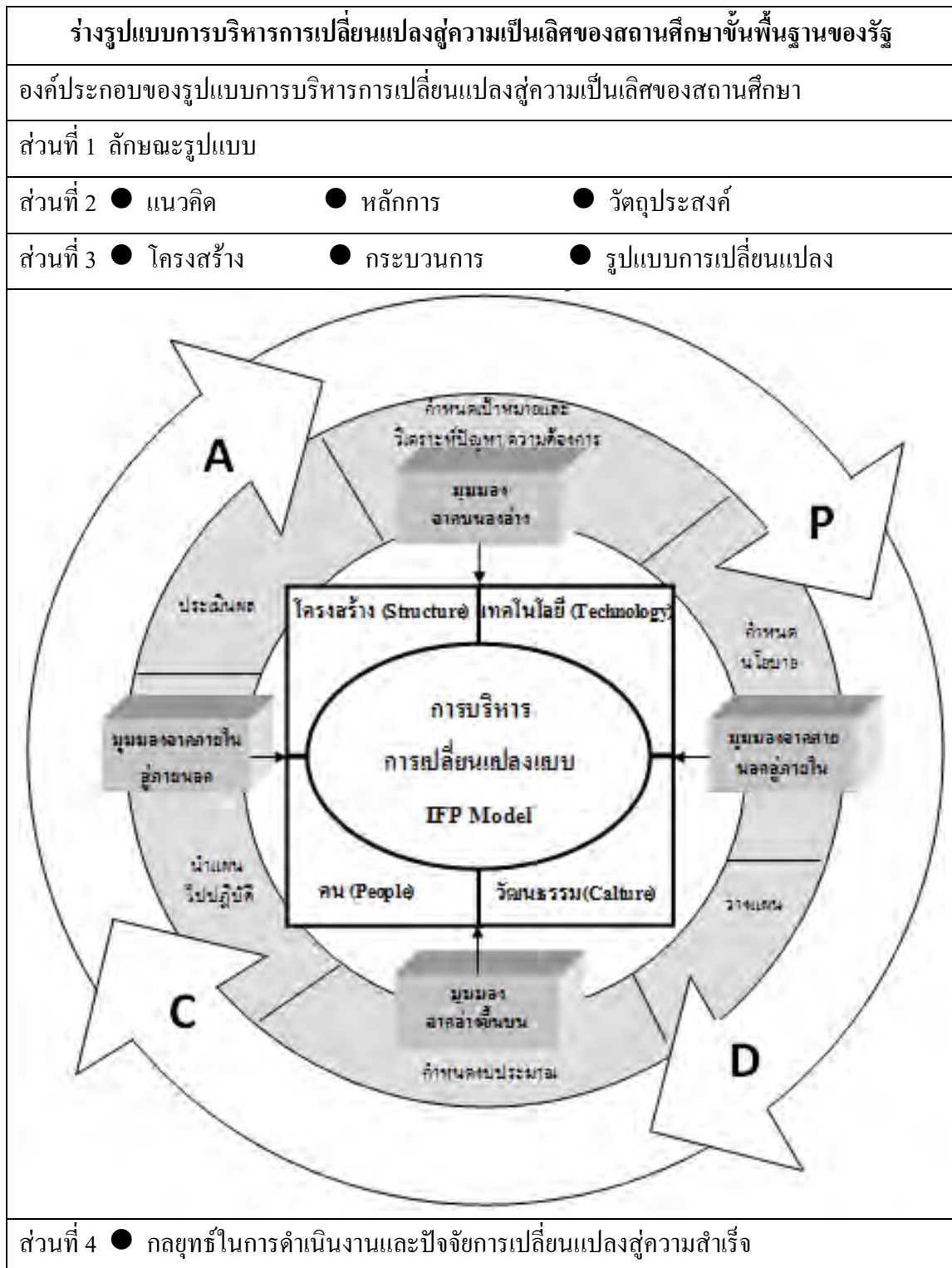
จากผลการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการศึกษาสภาพการบริหารและปัญหา ตลอดจนแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศทั้ง 9 แห่ง และสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศทั้ง 9 แห่ง จำนวน 482 คน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์สาระสำคัญและพิจารณารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเพื่อกำหนดกรอบการร่างรูปแบบและองค์ประกอบการสร้างรูปแบบ ดังนี้

ผู้วิจัยยกร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นแล้วปรับปรุงแก้ไข และทำการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบที่ยกร่างขึ้นด้วยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน จากการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย ได้แก่ บุคคลที่เคยเป็นหรือเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ผลการสัมมนาและปรับปรุงแก้ไข ดังปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก แล้วจึงนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 ลักษณะรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีจุดสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของสตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett) ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษากำหนดชื่อเฉพาะว่า “รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง” มีรายละเอียดดังแผนภาพต่อไปนี้





แผนภาพที่ 16 ร่างรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง

## ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

### 1. แนวคิด

การบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอาศัยคนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนและอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษายบรรลุวัตถุประสงค์เกิดผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพสูงเหนือกว่าธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนระบบ และกระบวนการทำงานใหม่ในการปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาให้สามารถทำงานตามแผนที่วางไว้จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศเป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่ภาวะที่มุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้นต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน มีเป้าหมายที่เราต้องการ แล้วหาช่องว่างระหว่าง 2 จุดนี้ และจะต้องมีภาพที่ชัดเจนว่าเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน หลัก ๆ คือ

- 1) การปรับโครงสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาด การปรับอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
- 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีผลงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- 3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
- 4) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา พยายามที่จะบริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบในภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แต่ยังไม่มีความชัดเจนในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทและความพร้อมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. หลักการ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการดังนี้

### 2.1 หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษาดังนี้

- 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

### 2.2 หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตามแผนที่จัดทำไว้โดยผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม

2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการต้องร่วมมือกันอย่างค้ำจุน และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกันในการกำหนดเป้าหมายและระบุความต้องการ การจัดทำนโยบาย การวางแผน การเตรียมและอนุมัติงบประมาณสำหรับงาน/โครงการ การดำเนินการตามแผนตลอดจนถึงการประเมินผล

3) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In ) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out)

4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ได้ กระบวนการทางบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม

5) กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมประกอบด้วย กลยุทธ์บัญชาการ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์กระจายอำนาจ กลยุทธ์แบบผสม และกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานและบุคลากร

### 3. วัตถุประสงค์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

#### 3.1 วัตถุประสงค์ทั่วไป

1) เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วม ตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

#### 3.2 วัตถุประสงค์เฉพาะ

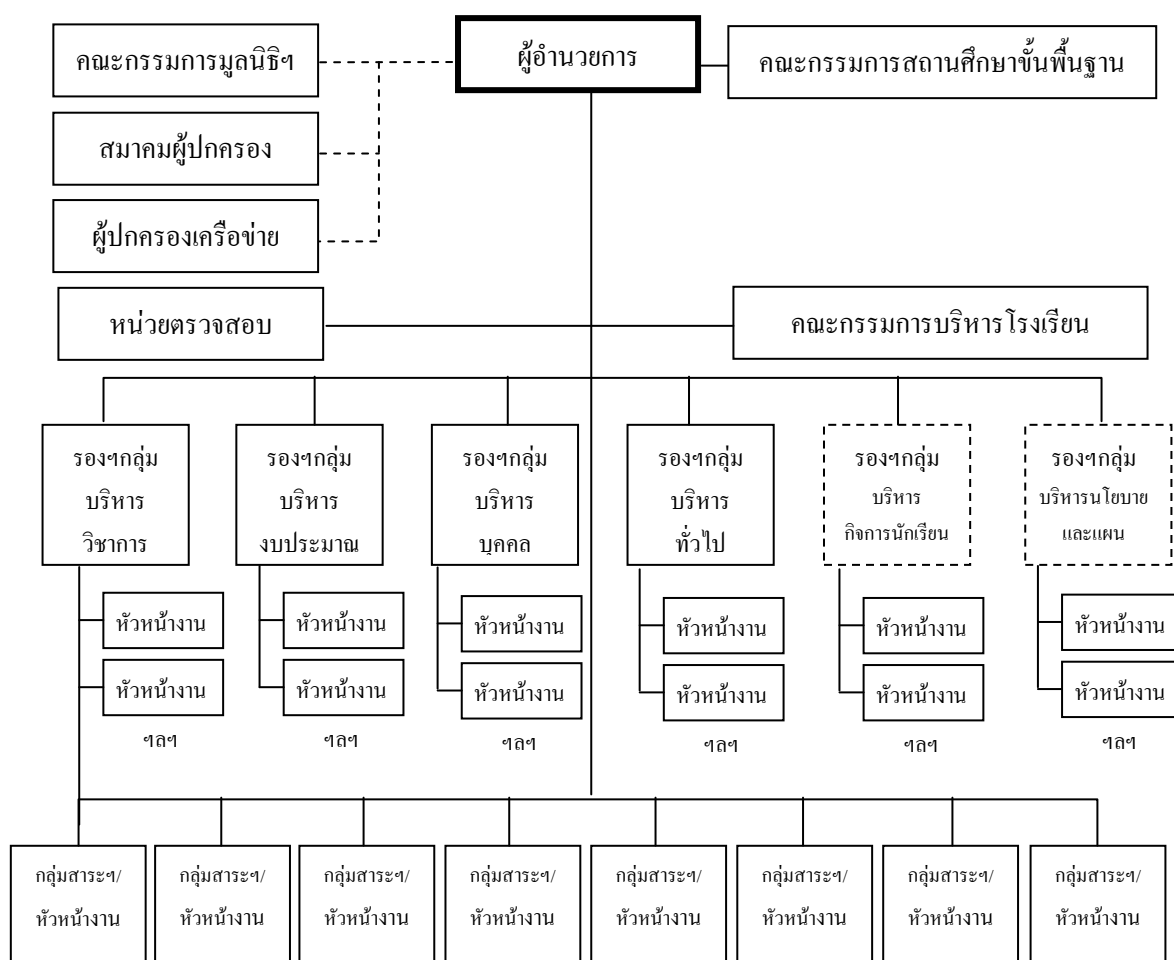
- 1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากร

## ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหาร กระบวนการ รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

### 1 โครงสร้างการบริหาร

การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาอย่างหนึ่งมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงการของสถานศึกษานั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะ และการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้จัดโครงสร้างเหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วยเหลือตามความชำนาญ (Specialization) มีการจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์และจากแบบสอบถามพบว่า โครงสร้างการบริหารมีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อน ยกที่

จะบริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใดๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เช่น สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่าย และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ตามการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 38 มีอำนาจสั่งการได้ในบางเรื่องตามมติที่ประชุม เช่น การอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี หลักสูตร และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามปลายเปิด การมอบหมายงานรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มบริหารวิชาการ สั่งการไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่พบว่ายังไม่เกิดประสิทธิภาพเพราะขาดภาวะผู้นำทำให้งานล่าช้า ขาดการติดตามงานทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการสั่งการและติดตามงานด้วยตนเอง จึงควรเพิ่มสายบังคับบัญชาลงมายังกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยเพราะเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังรูป



แผนภาพที่ 17 ร่างโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

## ร่างโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

การจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา เป็นแบบการบริหารมีลักษณะ โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา เป็นโครงสร้างที่มีผู้อำนวยการสถานศึกษา กำหนดแต่งตั้งคณะทำงาน ออกแบบโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นประธาน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกคนหรือตัวแทนครูที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการเป็น คณะทำงาน ในการจัดกลุ่มทำงาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตั้งคณะกรรมการจัดกลุ่มงาน โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าระดับ หัวหน้างานอื่นๆ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน มีบุคลากรดำเนินงาน ประกอบด้วย บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนที่ถูกจัดวางตัวบุคคลปฏิบัติงาน ตามความถนัด ความสนใจ ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง มีผู้ให้การสนับสนุน เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุและคณะกรรมการที่ปรึกษา เช่น คณะกรรมการสมาคม ผู้ปกครอง ผู้ปกครองเครือข่าย คณะกรรมการมูลนิธิ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ให้คำปรึกษา สนับสนุน พัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### 2. กระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอาศัยแนวคิด กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการดังนี้

- 1) การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ (Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างดียิ่ง
- 2) การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนรวมถึงนักเรียนและชุมชน
- 3) การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียนคือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณและประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหา/ความต้องการ

- 5) กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ได้แก่ คณะครู เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
- 6) แผนงาน/โครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ดำเนินงานตามแผน
- 7) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ
- 8) กลุ่มกำหนดนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่มีบางกิจกรรมปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม

กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification)

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถานศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน โดยปกติมี 4 ประเภท คือ เป้าหมายที่แสดงถึง

1. ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน
2. ประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียน
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. ระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา

ในส่วนของ การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่จะต้องเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าแตกต่างกันมากก็มีปัญหามาก แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

### ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy Making)

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วยโดยปกติ นโยบายกำหนดจากปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่สถานศึกษายอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ภาษาหรือข้อความที่ใช้

เขียนเป็นนโยบายควรเป็นภาษาง่ายๆ ไม่ควรเป็นศัพท์เทคนิคเพื่อให้สมาชิกทุกคนของสถานศึกษา  
เข้าใจนโยบาย

### **ขั้นที่ 3 การวางแผน(Planning)**

การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือ คิดว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร  
ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

### **ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)**

การกำหนดงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของ  
แผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สถานภาพของ  
สถานศึกษานำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึงและเหมาะสมแล้วรวบรวม  
แผนงานและงบประมาณส่งต่อกลุ่มกำหนดนโยบายที่จะสนับสนุนการปฏิบัติต่อไป

### **ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)**

เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนด  
นโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการก็สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้โดยไม่  
จำเป็นต้องทบทวนหรือขอความเห็นชอบจากกลุ่มกำหนดนโยบาย ยกเว้นมีการเปลี่ยนแปลงใน  
รายละเอียดของแผนจำนวนมาก

### **ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluating)**

การประเมินผลในขั้นตอนสุดท้ายของวัฏจักรการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งการ  
ประเมินผลก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือ  
ผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผน  
เสร็จสิ้นแล้ว การประเมินผลแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลโครงการ และ  
การประเมินโครงการ

การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำแสดงให้เห็นว่าการประเมินโครงการเป็น  
หน้าที่รับผิดชอบร่วม ส่วนหนึ่งดำเนินการโดยกลุ่มจัดทำแผน/โครงการ และอีกส่วนหนึ่งดำเนินการ  
โดยกลุ่มกำหนดนโยบาย ซึ่งกลุ่มกำหนดนโยบายมีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ การประเมินโครงการ  
ในส่วนที่เกี่ยวกับเป้าหมาย ปัญหาความต้องการ และนโยบายที่นำมาใช้ ส่วนกลุ่มจัดทำแผน/



โครงการต้องสนใจและเก็บข้อมูลจากการประเมินผลโครงการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์สำหรับตนเอง และเพื่อนำส่งให้กลุ่มกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่ หรือมีโครงการใหม่ๆ เกิดขึ้น

### 3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated Four Perspective Model) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คนและวัฒนธรรม
- 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ได้แก่ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In ) และ มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)
- 3) กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผล
- 4) ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม แต่ละขั้นตอนถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ขณะที่ฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานและตั้งเป้าหมายสำหรับบุคลากรลงมือปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดขึ้น

โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ หลักสูตร ด้านเทคโนโลยี มีการปรับเปลี่ยนระบบ โปรแกรมการบริหารงาน การเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี ที่ทันสมัย ด้านคน ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการกำหนดขอบข่ายงานชัดเจน การพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีให้สูงขึ้น ด้านวัฒนธรรม มีการปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน มีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำงานเป็นทีมซึ่งในการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประการนี้ จะเป็นไปในทิศทางใดต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down)

เช่น เมื่อกระทรวงหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบายด้านปฏิรูปการศึกษา ด้านโครงสร้างสถานศึกษาเดิมก็ต้องปรับเปลี่ยนซึ่งอาจจะมีเพิ่มกลุ่มงานในโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยีเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณไทยเข้มแข็ง ต้องมีการดำเนินการด้านเทคโนโลยีตามนโยบาย คนก็ต้องพัฒนาตนเอง ให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ส่วนด้านวัฒนธรรมการทำงานก็ต้องเปลี่ยนไปจากเดิมมีการกำหนดขั้นตอน กติการมากขึ้น จากนโยบายบนสู่ล่าง ผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจะนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จจำเป็นต้องสร้างความตระหนักเชื่อถือศรัทธา มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการสร้างทีมงานโดยให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ การนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงาน โครงสร้างต่าง ๆ ก็ถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน เช่นการพิจารณาอนุมัติงบประมาณหรือหลักสูตรของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเดิมไม่มี แต่เมื่อพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 กำหนดให้มีหน้าที่กำกับส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา โครงสร้างจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้ระบบ E-office สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยและรวดเร็ว คนต้องมีความรู้ประสบการณ์ที่รู้เท่าทันเทคโนโลยี โดยใช้ให้คุ้มค่า สะดวก รวดเร็ว ส่วนด้านวัฒนธรรม มีการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยหันมาใช้เทคโนโลยีแทนเครื่องพิมพ์ดีด มีการใช้ Face book และ Hi5 เป็นต้น ส่วนมุมมองภายในสู่ภายนอก เช่น ครูคิดนวัตกรรมอบรมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อป้องกันปัญหายาเสพติด ปัญหาสังคมภายนอกที่มาสู่ตัวนักเรียน ด้านคน ครูมีการจัดการความรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาการเรียนการสอนจนเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีเยี่ยม ( Best Practices) ด้านวัฒนธรรม ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานโดยมีส่วนร่วมมากขึ้นจนเกิดความเคยชิน ด้านโครงสร้าง ครูมีภาระงานมากขึ้นจากนโยบายของหน่วยเหนือ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เป็นภาระงานที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกันเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน และมีการทบทวนให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

## ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

### 1. กลยุทธ์การดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้

1.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการเป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น กลยุทธ์นี้อาจทำให้มีการต่อต้านไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริงกลยุทธ์และบัญชาการเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์กรที่รวดเร็วที่สุด

1.2 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยทำให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร กลยุทธ์นี้อาจบรรเทากระแสการต่อต้านได้บ้างและสามารถระดมความคิด ความร่วมมือจากหลายฝ่ายในองค์กรแต่จะใช้เวลานานและอาจทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิม

1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดย การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบและในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ เช่น การใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม กลยุทธ์นี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์ในจุดต่างอยู่เสมอ แต่การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเพียงวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม หรือฝ่ายงาน หากไม่มีระบบการสื่อสารภายในดีพอ ที่สำคัญอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมปรับสิ่งใดแล้วอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มได้

1.4 กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ แบบมาใช้ร่วมกัน อาจใช้กลยุทธ์การบัญชาการโดยผู้บริหารสูงสุดประกอบการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของฝ่ายต่าง ๆ และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กร การใช้กลยุทธ์แบบผสมนี้จะต้องมีกลไกกลางเพื่อประสานและบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกัน

1.5 กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ด้วยการมองปัญหา แก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถพร้อมที่จะจัดการกับสิ่งท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร

### **ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ**

ปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2)ความเป็นอิสระในการบริหาร 3)ความร่วมมือของบุคลากร 4)โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5)การกระจายอำนาจ 6)แรงจูงใจ 7)วิสัยทัศน์ 8)การบริหารบุคลากร 9)การบริหารทรัพยากร 10)การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11)เครือข่ายภายนอก 12)การจัดการปัญหา 13)การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14)การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15)ความเป็นสถาบัน 16)การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสิ่งปัจจัยแรกจะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงเรียนความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## ภาคผนวก ง

การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

### การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยการสัมมนาของผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบให้เกิดความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้จริง

การสังเคราะห์ผลของการสัมมนา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ผลการสัมมนาจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิตามประเด็นของการศึกษา เพื่อนำสาระไปปรับปรุงรูปแบบดังนี้

### ตารางที่ 42 สังเคราะห์ผลการสัมมนาสู่ผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
1	ส่วนที่ 1 รูปแบบ “บูรณาการ 4 มุมมอง”	- มีความครอบคลุมครบถ้วนมีความสอดคล้องกับหัวข้อของงานวิจัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา
2	ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการและ วัตถุประสงค์ 1.แนวคิด 1) การปรับโครงสร้าง  2)การเพิ่มบทบาทหน้าที่และ บริการใหม่ที่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่	- โครงสร้างมีความเหมาะสม - ควรเพิ่มความชัดเจนในลักษณะการบริหารงานหรือโครงสร้างการบริหารบุคคล - ควรพิจารณาจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นควรเพิ่มผู้เรียนในโครงสร้างด้วย - ควรเพิ่มกลุ่มงานอื่น ๆ เช่น กลุ่มบริหารกิจการนักเรียน กลุ่มนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มกิจการหอพัก เพื่อให้มีการรองรับภารกิจตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ที่มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>3)การเปลี่ยนผู้นำ</p> <p>4)การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี</p> <p>2.หลักการ</p> <p>2.1)หลักการทั่วไป</p> <p>2.2)หลักการกำกับรูปแบบ</p> <p>2.2.1)การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2.2)การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ</p>	<p>- การเปลี่ยนผู้นำส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษาอันเป็นผลมาจากระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ที่เน้นการประเมินด้านความรู้มากกว่าประสบการณ์ด้านการบริหารซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานตามโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่องและไม่เต็มประสิทธิภาพ</p> <p>- การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีทั้งในด้าน Hardware Software peopleware</p> <p>- ควรใช้คำว่า “หลักการจัดการศึกษา” เพื่อสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</p> <p>- หลักการกำกับรูปแบบควรเปลี่ยนเป็นหลักการบริหารจัดการโดยคงหัวข้อย่อยไว้เหมือนเดิม</p> <p>- สถานศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน</p> <p>- สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>- ควรเน้นการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสารประสานงานกันระหว่างผู้บริหาร บุคลากร นักเรียนและชุมชน</p>

## ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<p>2.2.3)รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2.4 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>2.2.5)กลยุทธ์การดำเนินงาน</p> <p>2.2.6 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ</p> <p>2.2.7 แนวทางสู่ความสำเร็จ</p> <p>3. วัตถุประสงค์</p> <p>1)วัตถุประสงค์ทั่วไป</p>	<p>- ควรนำเสนอที่มาและแนวคิดในการนำระบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสอดคล้องกับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศด้วย ระบบวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามโครงสร้างซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>- เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยผู้นำที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพ</p> <p>- ควรพิจารณาและเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทความต้องการและเป้าหมายของสถานศึกษามติเห็นชอบตามเสนอ</p> <p>มติเห็นชอบตามเสนอ</p> <p>- ควรปรับเป็น “เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศภายใต้การมีส่วนร่วมตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง”</p> <p>- ส่วนใหญ่กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาว่าควรเพิ่มเป้าหมายหลักของสถานศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>





## ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	3.รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 1)มุมมองจากบนลงล่าง 2)มุมมองจากล่างขึ้นบน 3)มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน 4)มุมมองจากภายในสู่ภายนอก	มติเห็นชอบตามเสนอ มติเห็นชอบตามเสนอ มติเห็นชอบตามเสนอ มติเห็นชอบตามเสนอ
4	ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ในการ ดำเนินงานและปัจจัยการ เปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ 1.กลยุทธ์ในการดำเนินงาน 2.ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ ความสำเร็จ 1)ภาวะผู้นำ 2)ความเป็นอิสระในการบริหาร 3)ความร่วมมือของบุคลากร 4.โครงการที่ดีและมีความ เหมาะสม 5.การกระจายอำนาจ 6.แรงจูงใจ 7.วิสัยทัศน์	มติเห็นชอบตามเสนอ  - เสนอแนะให้เน้นเรื่องภาวะผู้นำเพราะเป็นปัจจัย สำคัญที่ชี้นำสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา -ควรอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมีหน่วยงานที่มี ความเป็นกลางในการกำกับติดตามและประเมินผล -เสนอว่าการบริหารจัดการสถานศึกษาต้องให้ ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร -ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและระบุตัวชี้วัด และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน - ควรกระจายอำนาจโดยยึดแนวทางตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติและควรกำกับติดตาม ประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง -ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการเสริมสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลง -ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โดยกำหนด วิสัยทัศน์จากการมีส่วนร่วมและอาศัยระบบวงจร คุณภาพเป็นตัวควบคุม

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็นของการศึกษา	ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	8)การบริหารบุคลากร	มติเห็นชอบตามเสนอ
	9)การบริหารทรัพยากร	มติเห็นชอบตามเสนอ
	10)การมีส่วนร่วมของบุคลากร	มติเห็นชอบตามเสนอ
	11)เครือข่ายภายนอก	- ผู้บริหารต้องมีความสามารถขั้นสูงในการชักจูงเครือข่ายภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา
	12)การจัดการปัญหา	-ใช้กระบวนการควบคุม ด้วยวงจรคุณภาพPDCA
	13)การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	มติเห็นชอบตามเสนอ
	14)การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	มติเห็นชอบตามเสนอ
	15)ความเป็นสถาบัน	มติเห็นชอบตามเสนอ
	16)การเปลี่ยนแปลงองค์กร	มติเห็นชอบตามเสนอ

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเชิดศักดิ์ สุภโสภาณ เกิดเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2497 ที่จังหวัดราชบุรี เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูเทพสตรี ในปีการศึกษา พ.ศ.2519 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เมื่อปีการศึกษา 2531 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2541 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนนนทรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

เชิดศักดิ์ สุภโสภณ

ผู้วิจัย \*

รศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รศ.ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

THE DEVELOPMENT OF A CHANGE MANGEMENT MODEL  
TOWARD THE EXCELLENCE OF PUBLIC BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

CHERDSAK SUPPASOPON RESEARCHER

PRUET SIRIBANPITAK, THESIS ADVISOR : ASST. PROF.

WEERAWAT UTAIRAT, THESIS CO-ADVISOR: ASSOC. PROF.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตลอดจนพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้รักษาในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จำนวนทั้งสิ้น 471 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการทำงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผลและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ฤดูระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside -In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

---

\* นิสิตคุุณบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบ

งานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชา การให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## บทนำ

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมาย รัฐธรรมนูญ และด้านการปฏิรูประบบบริการสุขภาพ ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการศึกษาของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บทบาทของผู้บริหารและบุคลากรครูผู้สอน การบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็น การศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรในประเทศให้มากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เด่นๆ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีของเลวิน (Lewin, 1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) ซึ่งอธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎี E และทฤษฎี O ของ ลีซุค (Leucke, 2003) ทฤษฎี E นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็ว โดยเน้นที่ค่านิยมที่เปลี่ยนจากบนลงสู่ล่างมีการใช้ที่ปรึกษา จากภายนอกเป็นจำนวนมาก ส่วนทฤษฎี O เน้นการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง แนวคิดของทฤษฎี Hamlin (2001) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ครอบคลุม ในมิติที่เป็นการทำให้เกิดผลในส่วนต่างๆ ขององค์ประกอบในองค์กร อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน ผสมผสานหรือเกิดขึ้น

ต่อเนื่องแต่ละประเภทก็ได้แล้วแต่บริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหารเป็นที่ทราบกันอยู่ว่า “ไม่มีวิธีการบริหารแบบใด แบบหนึ่งที่เป็นวิธีที่ดีที่สุด” (No one best way) ในทางปฏิบัติการเลือกใช้รูปแบบที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และมักมีการคิดค้นพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ๆ ขึ้นมาเรื่อยๆ ดังนั้น รูปแบบการบริหารที่ดีจะต้องแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังทำอย่างชัดเจน นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เพื่อนำสาระสำคัญเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยศึกษาสภาพและปัญหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเครื่องมือ การวิจัยที่จัดทำขึ้นตามกรอบความคิดของการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์และการสังเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปสาระสำคัญตามที่กำหนดไว้ในกรอบความคิดของการ

วิจัย ศึกษาสภาพและปัญหาโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศึกษาสภาพและปัญหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยพิจารณาาร่างรูปแบบจากการสังเคราะห์ผลการศึกษานวนคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

**ขั้นตอนที่ 4** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 18 คน โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแบบเจาะจงบุคคล 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กลุ่มนักวิชาการ/นักกฎหมาย 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงสร้างรูปแบบต่อไป

**ขั้นตอนที่ 5** ปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบ โดยการนำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ประชากรที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบสถานศึกษา ประเภทที่ 1 จำนวน 609 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบสถานศึกษา ประเภทที่ 1 จำนวน 9 คน ซึ่ง

ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กระจายตามเขตตรวจราชการ

#### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม

ประชากรที่ใช้ คือ ผู้บริหารหรือผู้รักษาในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือหัวหน้างานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จำนวนทั้งสิ้น 482 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling)



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดในการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ เพื่อสอบถามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ
3. แบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับสอบถามบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นเลิศ เพื่อสำรวจสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้
  - 1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มีการกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น แต่การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน
  - 2) ด้านการกำหนดนโยบาย ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร
  - 3) ด้านการวางแผน มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษากำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน การพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา
  - 4) ด้านงบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่มีงบประมาณไม่เพียงพอ และกฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ
  - 5) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปี มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากร การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร เป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติสร้างความสับสนเข้าใจไม่ตรงกัน การมอบหมายไม่ชัดเจน

6) ด้านการประเมินผล มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐ มีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของ สตีฟ ไตรเวตต์ (Steve Trivett) ประกอบด้วยมุมมอง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside –In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside–Out) โดยบูรณาการตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษากำหนดชื่อเฉพาะว่า “รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง(Integrated four perspective Model)” รายละเอียด ดังแผนภาพ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ		
องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา		
ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ		
ส่วนที่ 2	● แนวคิด	● หลักการ      ● วัตถุประสงค์
ส่วนที่ 3	● โครงสร้าง	● กระบวนการ      ● รูปแบบการเปลี่ยนแปลง
ส่วนที่ 4 ● กลยุทธ์ในการดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ		

แผนภาพ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง

## ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์

### 2.1 แนวคิด

การบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอาศัยคนซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนและอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์เกิดผลงานที่โดดเด่นมีคุณภาพสูงเหนือกว่าธรรมดาสามารถเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน หลัก ๆ คือ

- 1) การปรับโครงสร้างสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาด การปรับอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
- 2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีผลงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- 3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
- 4) การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

### 2.2 หลักการ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีหลักการ ดังนี้

- 1) หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษาดังนี้
  - 1.1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
  - 1.2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
  - 1.3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- 2) หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้
  - 2.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผนที่จัดทำไว้
  - 2.2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบริหารจัดการที่คนกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการต้องร่วมมือกันอย่างดี และปฏิบัติงานสอดคล้องประสานกัน
  - 2.3) รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประกอบด้วย มุมมอง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top- Down)

มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

2.4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่างๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่นๆ ได้

2.5) กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2.6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ปัจจัยหลักได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการทำงานและบุคลากร

### 2.3 วัตถุประสงค์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### 1) วัตถุประสงค์ทั่วไป

1.1) เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมไทยและมีความสามารถปรับตัว ภายใต้การมีส่วนร่วมตัดสินใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.2) เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการนำไปเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

#### 2) วัตถุประสงค์เฉพาะ

2.1) เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

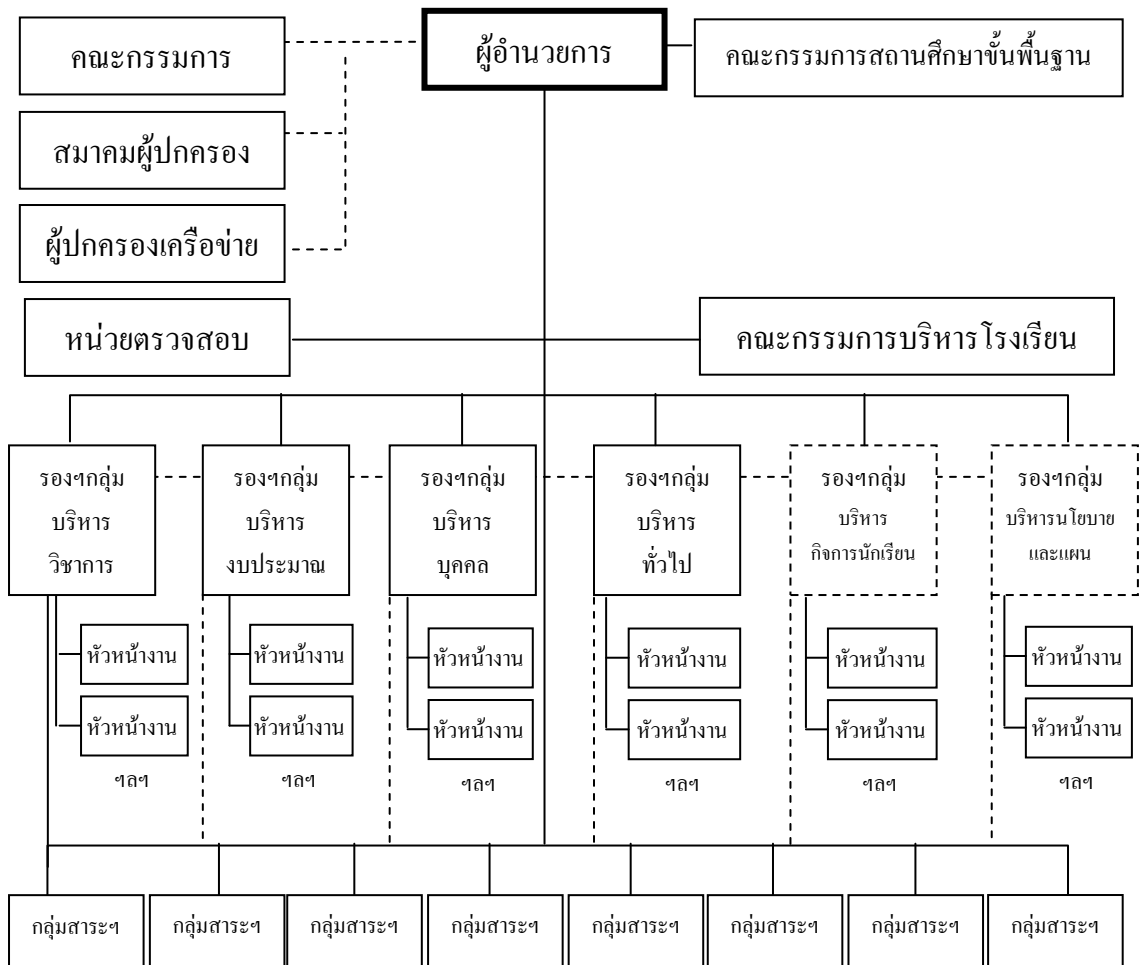
2.2) เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครูและบุคลากร

## ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการและรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

### 3.1 โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารมีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อนยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นเข้ามาช่วยเหลือและให้คำปรึกษา ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เช่น สมาคมผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่าย และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา ตามการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 38 มีอำนาจสั่งการได้ในบาง

เรื่องตามมติที่ประชุม เช่น การอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี หลักสูตร และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามปลายเปิด การมอบหมายงานรองผู้อำนวยการสถานศึกษา กลุ่มบริหารวิชาการ สั่งการไปยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่วนใหญ่พบว่ายังไม่เกิดประสิทธิภาพเพราะขาดภาวะผู้นำทำให้งานล่าช้า ขาดการติดตามงานทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการสั่งการและติดตามงานด้วยตนเอง จึงควรเพิ่มสายบังคับบัญชาลงมายังกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยเพราะเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังรูป



แผนภาพ โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

### 3.2 กระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอาศัยแนวคิด กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่างๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ (Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างค้ำยำง
- 2) การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนรวมถึงนักเรียนและชุมชน
- 3) การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณและประเมินผล สำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายและการสนองตอบต่อปัญหา/ความต้องการ
- 5) กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ได้แก่ คณะครู เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
- 6) แผนงาน/โครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ดำเนินงานตามแผน
- 7) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติและประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ
- 8) กลุ่มกำหนดนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่มีบางกิจกรรมปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม

กระบวนการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (Goal Setting and Need Identification)** การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถานศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน ส่วนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ

**ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy Making)** การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วยโดยปกตินโยบายกำหนดจากปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่

สถานศึกษายอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

**ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning)** การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือคิดว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

**ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting)** การกำหนดงบประมาณของสถานศึกษาเป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณและวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษานำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึงและเหมาะสม

**ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing)** เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนดนโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการก็สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้

**ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล (Evaluating)** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงานและภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้น

การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำนั้นจะส่งผลกระทบต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่หรือมีโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้น

### 3.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective Model) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบคือ

1) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คนและวัฒนธรรม  
2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง ได้แก่ คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom -Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

3) กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การทำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล

4) ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันและขึ้นอยู่กับรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 มุมมอง คือ มุมมองจากบนลงล่าง (Top- Down) เช่น กระทรวงหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีนโยบาย หรือการนำเสนอ ความคิดเห็น กระบวนการทำงาน โครงสร้างต่าง ๆ ก็อาจถูกนำเสนอจากล่างขึ้นบนได้ และเมื่อเกิดการยอมรับก็จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน เช่น ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันสถานศึกษาต้อง



ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยและรวดเร็ว ส่วนมุมมองภายในผู้ภายนอก เช่น วิกฤติวัฒนธรรม อบรมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาเพื่อป้องกันปัญหาเสพติด ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาต้องอาศัยกระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล ทั้งนี้ในการดำเนินงานแต่ละส่วนต้องใช้วงจรคุณภาพ PDCA กำกับโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงทุกส่วน

#### ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงานและปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

##### 4.1 กลยุทธ์การดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้

- 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบริหารจัดการเป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ขององค์กร
- 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด เป็นวิธีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่หรือการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ
- 3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบและในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ
- 4) กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน อาจใช้กลยุทธ์การบัญชาการ โดยผู้บริหารสูงสุดประกอบกับการสร้างทีมงานการปรับระบบงานของฝ่ายต่างๆ และเสริมด้วยการจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับปฏิบัติการ
- 5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ด้วยการมองปัญหา แก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษา

##### 4.2 ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

###### ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2)ความเป็นอิสระในการบริหาร 3)ความร่วมมือของบุคลากร 4)โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6)แรงจูงใจ 7)วิสัยทัศน์ 8)การบริหารบุคลากร 9)การบริหารทรัพยากร 10)การมี

ส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสิ่งปัจจัยแรกจะเป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ ส่วนเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงเรียนความร่วมมือของบุคลากร ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืนผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็ต้องมีสมรรถนะที่ดีและปัจจัยสุดท้ายคือ โครงการที่ดีและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ชุมชนและวัฒนธรรม นอกจากนี้ ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### อภิปรายผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพศึกษาของ บาร์โทล (Bartol, 1998) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้างองค์กร หรือออกแบบงานใหม่ มีการปรับกระบวนการของงาน โดยใช้เทคโนโลยี และพัฒนาคนในเรื่องทัศนคติความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรมปฏิบัติงาน โดยการสร้างความหมายร่วมกันขององค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กร และผลการวิจัยของ ศานิตย์ เขยชุม (2543) เรื่องของแนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ มีการบริหารงานด้าน โครงสร้างอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 ขององค์ประกอบและในองค์ประกอบย่อย ส่วนผลการศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความ สอดคล้องกับรายงานการวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย (ธีระ รุญเจริญ, 2545) ที่พบว่า การบริหารและจัดการศึกษามีปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณและอาคารสถานที่ คือ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอที่จะดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้และสถานศึกษาไม่สามารถจัดหา งบประมาณเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณและรายได้ในปัจจุบัน และผลการวิจัยของ รัตนาวิ จันทร์ น้าใส (2552) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนใน

กรุงเทพมหานคร ที่พบว่า เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี และเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิสุทธิ วิจิตรพัชรารัตน์ (2547) เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่พบว่า ยุทธศาสตร์การดำเนินงานสู่ผลสำเร็จของการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณากร ยุทธศาสตร์การกำกับติดตามงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั้งองค์กร

### รายการอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. 2546. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.onec.go.th/publication/tera/tera.pdf> [2 มิถุนายน 2550]
- ปองสิน วิเศษศิริ. แนวคิด ทฤษฎีและรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชากระบวนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรารัตน์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- सानิตย์ เชษฐ่ม. แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อน, 2539.
- Bartol, M. K., and Martin, C. D. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Hamlin, B., Keep, J., and Ash, K. **Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers**. Harlow: Financial Times/Financial Hall, 2001.
- Lewin, K. Model for Organization Change. **Frontier in Group Dynamics**. New York: Harper & Row, 1985.
- Leucke, R. **Managing Change and Transition**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.