

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Component of the Planned Change Model for Basic Educational School

จุฑารัตน์ นรินทร¹

ประเสริฐ อินทร์รักษ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 2) วิเคราะห์ความเป็นไปได้และพัฒนาารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ตรวจสอบและสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่เหมาะสม 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเขต 2 จำนวน 181 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือครูวิชาการ และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
2. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

Abstract

The purposes of this research were to determine: 1) the component of the planned change model for Educational school, and 2) the planned change model for Basic Educational schools. The research Basic Educational school procedures consisted of 4 steps as follow: 1) Analyze the research conceptual frameworks on the concepts, and theories of planned change. 2) Analyze of feasibility and development of the planned change model for Basic Educational school. 3) Verify and creation of the planned change model for Basic Educational schools appropriately. 4) Improve and present the primary schools. The samples consisted of 181 the respondents were school directors, assistant school directors, teachers and school. The research instruments were document analysis, the unstructured interview, and the questionnaires consisting school administrative planned change. The statistics in analyzing the

¹ นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

data were frequency, percentage, mean ($\bar{x}$), standard deviation (S.D.), factor analysis, path analysis and content analysis.

The research findings revealed that :

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

บทนำ

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีที่มีความสามารถและอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข การดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องยึดเงื่อนไขและหลักการสำคัญของการปฏิรูปดังนี้ 1) ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ (School Based Decision Making) เป็นแนวคิดมุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดประโยชน์ที่จะเกิดผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) การมีส่วนร่วม (Participation) กำหนดให้บุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา 3) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ 4) ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (Accountability) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้รับผิดชอบ หลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานนั้นให้เกิดผลดีที่สุด และต้องสามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ เพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยอันเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นผลกระทบมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกเชื่อมโยง

กันเป็นหมู่บ้านเดียว (Global Village) ทั้งในด้านการค้า การเงิน การลงทุน การเมือง สังคม วัฒนธรรมรวมถึงการเชื่อมโยงทางความรู้ แนวคิด ค่านิยมและพฤติกรรมผ่านการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศและสื่อมวลชน การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการได้โดยอิสระมากขึ้นและผ่านการคมนาคมที่สามารถเชื่อมต่อกันได้อย่างกว้างขวางเกือบทั่วโลกการเชื่อมโยงดังกล่าวทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งอาจจะส่งผลทั้งในด้านลบและด้านบวก การไหลบ่าของกระแสโลกด้านต่างๆ ที่ผ่านเข้ามายังประเทศไทยส่งผลให้ปัจจัยภายนอกประเทศสามารถมีอิทธิพลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่เป็นสาเหตุให้ประเทศไทยต้องดำเนินการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วยสาเหตุสำคัญหลายประการ เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีขั้นสูง การแพร่กระจายและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารสนเทศ การแข่งขันที่รุนแรงทางด้านเศรษฐกิจการเพิ่มบทบาทและความสำคัญของความรู้ในสังคมความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การเชื่อมโยงถึงกันเป็นเครือข่าย การติดต่อและการแลกเปลี่ยนทางการค้า การศึกษา การเมืองและวัฒนธรรมมีมาก การขยายตัวของกระแสประชาธิปไตย การแพร่กระจายของวัฒนธรรมต่างๆ ในโลก สภาพโลกไร้พรมแดน กระแสการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นต้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยไม่ได้มีสาเหตุสืบ

เนื่องจากปัจจัยภายนอกประเทศเท่านั้น แต่ยังมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในประเทศด้วย ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ๆ เช่น ความครอบคลุมและความเสมอภาคในโอกาส คุณภาพการศึกษา การบริหารและการจัดการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาด้วยสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดองค์ประกอบยุทธศาสตร์และเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาขึ้นในปี 2539 เป็นกรอบแนวคิดหลักของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยเชื่อมโยงตั้งแต่สาเหตุที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศว่าแรงผลักดันและผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าเทคโนโลยีและการสื่อสาร การแข่งขันในเวทีโลก ความต้องการด้านแรงงานที่ต้องการแรงงานที่มีทักษะถึงสภาพการจัดการศึกษาของประเทศที่ไม่สนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน สังคม ประเทศชาติ และกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้น จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการศึกษา การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้แต่สิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามก็คือ การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่จะสำเร็จหรือเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ที่จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ หลายประการที่ช่วยสนับสนุนหรือผลักดันให้การเปลี่ยนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งปรากฏผลจากการประเมินผลการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาพบว่า นับตั้งแต่การบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2545) เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2542 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2548) การปฏิรูปการศึกษายังล่าช้าอยู่มาก การดำเนินการที่เป็นรูปธรรม

เกิดขึ้นเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง แต่ในระดับของการปฏิบัติยังไม่มี การปรับเปลี่ยนมากนักและที่สำคัญคือยังไม่สามารถส่งผลกระทบต่อห้องเรียนเท่าที่ควร จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรมีการศึกษาเพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทาง นโยบายเพื่อการพัฒนาการศึกษาต่อไปในปีพ.ศ. 2547 สถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาการจัดการ หรือ IMD (international institute for management development) ได้จัดอันดับการศึกษาของประเทศไทยในอันดับ 48 จากประเทศต่าง ๆ 60 ประเทศ ผลการประเมินการจัดอันดับ IMD แสดงให้เห็นว่าปัญหาสำคัญที่ทำให้อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ไม่ดีเท่าที่ควรนั้น สืบเนื่องจากปัญหาด้านศักยภาพของแรงงาน จะเห็นได้ว่า ผลผลิตภาคแรงงานของประเทศไทยต่ำกว่าหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียทั้งนี้ เพราะแรงงานส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาน้อยคือประมาณร้อยละ 60 มีการศึกษาไม่เกินระดับประถมศึกษาและเมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในช่วง พ.ศ. 2543-2546 ในวิชาภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์ต่ำกว่าระดับพอใช้มาโดยตลอด คะแนนผลสัมฤทธิ์ วิชาภาษาไทย ปี พ.ศ. 2543 – 2546 เท่านั้นที่สูงกว่าระดับพอใช้ และจากรายงานการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ ในช่วงปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2544 การปฏิรูปการเรียนรู้ของครูและอาจารย์ มีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง โดยพบว่าปี พ.ศ. 2544 มีครู อาจารย์ที่ดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับดีมาก เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2543 ร้อยละ 3.5 หรือคิดเป็นครู หรือคิดเป็นจำนวนครูเพิ่มมากขึ้นในกลุ่มนี้ ประมาณ 21,000 คน รวมครูทั้งหมดในกลุ่มนี้ประมาณ 42,600 คน ในปีพ.ศ. 2544 ครู อาจารย์ที่ดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุดควรได้รับการพัฒนา ในปี 2543 ประมาณร้อยละ 8.6 หรือคิดเป็นจำนวนครูประมาณ 51,600 คน มีสัดส่วนลดลงเหลือร้อยละ 5.9 ในปี พ.ศ. 2544 หรือลดลงร้อยละ 2.7 คิดเป็นจำนวนครูกลุ่มนี้ลดลงประมาณ 16,200 คน ในระดับสถานศึกษาเมื่อพิจารณาครูทั้งหมดในแต่ละ

สถานศึกษาพบว่า มีความก้าวหน้าน้อย กล่าวคือ อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงในปี 2543 ซึ่งมีร้อยละ 23.3 มีสัดส่วนลดลงร้อยละ 20.0 ในปี 2544 ระดับพอใช้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 7.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาแสดงถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องการการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศเพื่อสร้างเสริมศักยภาพของประชากรในประเทศให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง คิดดี ทำงานได้ดี มีคุณภาพ มีความเป็นไทย สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์โลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในประเด็นสำคัญ ๆ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สรุปได้ว่าเป็นการปฏิรูป 5 ด้าน 1) ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการเรียนการสอนแหล่งการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน 3) ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งของหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ 4) ปฏิรูปครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อการจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้ การที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานซึ่งบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยการผลักดันให้เกิดการดำเนินการที่เป็นรูปธรรมตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นถือเป็นภารกิจหลักของกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่น ๆ ที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา จากผลการประเมินที่ยืนยัน

ผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาที่ยังไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร จึงสมควรดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่างๆ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นโรงเรียนที่ผ่านการอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 243 โรงเรียน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 181 โรงเรียน กำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูวิชาการ โรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 543 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ 3 ประเภท คือ

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

เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิการศึกษา 4) ตำแหน่งในปัจจุบัน 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (check list)

ตอนที่ 2 การถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 120 ข้อ เป็นมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert scale) เป็นการวัดความคิดเห็นที่แสดงออกถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน จากเอกสารตำรา ข้อมูลสถิติ การวิจัย ของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจัดทำโครงการการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่ม

ตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้นำมาทดสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างรูปแบบและการตรวจสอบความเหมาะสมพร้อมทั้งนำเสนอรูปแบบ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวินัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลขั้นต้นและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ค่าสถิติ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าสถิติทดสอบ (t-test) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) ซึ่งพิจารณาจากค่า Chi-Square ค่า Goodness-of-fit Indices (GFI) และค่า Root Mean Squared Residual (RMR) เพื่อศึกษาความสอดคล้องของข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบที่เหมาะสมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าความถี่ (frequency)

คำร้อยละ (percentage) และฐานนิยม (mode) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรูปแบบ EFR (Ethnographic Futures Research)

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น ได้ค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 54 ตัวแปร ดังนี้ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร และ 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “บทบาทของผู้บริหาร” ประกอบด้วย 28 ตัวแปร 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากร คอยให้คำแนะนำและปรึกษาของครูและบุคลากร 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารโรงเรียนแบบมีแผน มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียน 4) ผู้อำนวยการโรงเรียน 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ในการทำงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) ผู้อำนวยการมีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกๆ ด้าน 7) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงบริหารงานโรงเรียนแบบใหม่ ที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น 8) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารจัดการโรงเรียนที่โปร่งใส ชอบธรรมและสามารถตรวจสอบได้ 9) ผู้อำนวยการโรงเรียนได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลดีต่อการเรียนการสอนและนักเรียน 10)

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความสามารถในการบริหารงานโรงเรียนเป็นอย่างมากเป็นที่เชื่อถือของครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง 11) ผู้อำนวยการโรงเรียนให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพของงานและสร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน 12) ผู้อำนวยการโรงเรียนมักจะเรียกประชุมเมื่อเกิดปัญหาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไข โดยรวบรวมความคิดเห็นของครูและบุคลากร แล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 13) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความตั้งใจในการพัฒนางานวิชาการสูง และแสวงหาความรู้วิทยาใหม่ๆ ในการบริหารงานวิชาการเสมอ 14) ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีภาวะด้านจิตใจสูง มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคปัญหาที่ประสบอยู่ ณ ขณะนั้น 16) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน มองการไกล และสามารถวางแผนการทำงานได้อย่างดีเยี่ยม 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการจูงใจให้รางวัลกับครูและบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเป็นการให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 18) ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารงานโรงเรียนอย่างเป็นธรรมมีความยุติธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน ให้สิทธิอย่างเสมอภาคกัน เท่าเทียมกัน 19) ผู้อำนวยการโรงเรียนเปิดโอกาสให้องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา 20) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการศึกษาร่วมกับครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน 21) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ 22) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ 23) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการสอนงาน สาธิตการทำงานเพื่อให้เข้าใจในการบริหารงานตรงกัน มีความถูกต้องและไม่เกิดความผิดพลาด 24) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการ

อบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ 25) ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูการเปลี่ยนแปลงการวิธีการทำงานให้ทันสมัยขึ้น สะดวกขึ้นและผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 26) ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสภาพของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานโรงเรียนเพื่อให้บริหารจัดการได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและนักเรียนให้มากที่สุด 27) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงในการทำงาน ทำให้ทำงานอย่างสบายใจและตัดสินใจไม่ผิดพลาด 28) ผู้อำนวยการโรงเรียนมีการบริหารโรงเรียนแบบเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องวิทยาการบริหารงาน โรงเรียนกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่นๆ

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร”
ประกอบด้วย 13 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีแผนการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังมีแผนสำรองหากแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ประสิทธิภาพ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนอธิบายความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าใจ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ง่ายขึ้น และป้องกันการผิดพลาด 3) โรงเรียนนำทางเลือกที่หลากหลายมาใช้ในการแก้ปัญหามิติดการศึกษาเพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ของครู บุคลากรและปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนได้อย่างดี 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนมักเข้าร่วมในการจัดฝึกอบรมขององค์กรหรือหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโรงเรียน 6) โรงเรียนมีการกำหนดปัญหาการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 7) โรงเรียนมีความตระหนักถึงข้อจำกัดขององค์กรในการจัดการศึกษาแบบมีแผน เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง 8) โรงเรียนมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพการศึกษา และประกันคุณภาพการบริหารงานโรงเรียน

แบบใหม่ 9) ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าการวางแผนก่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมีความสำคัญมาก แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการและความเหมาะสมกับผู้เรียนเป็นสำคัญ 10) โรงเรียนมีการนำผลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาปรับปรุงใช้ในการจัดการศึกษาในอนาคต 11) โรงเรียนมีการประชุมคณะกรรมการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการของโรงเรียน 12) โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทางการศึกษา 13) โรงเรียนได้นำแผนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการประเมินผลและสรุปผล

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

องค์ประกอบที่ 4 “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์”
ประกอบด้วย 4 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีศักยภาพในการจัดการศึกษาสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีแผนอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ

พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา 3) ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 4) โรงเรียนแสวงหายุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

2. รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ค่าสถิติที่ใช้ในการทำสอบโมเดล คือ ค่าไค-สแควร์ (chi-square : χ^2) มีค่าเท่ากับ 512.42 ($P=0.00000$) แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้อีก เช่น Goodness of fit (GFI) และ Adjusted Goodness of fit (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 คือ ค่า $GFI = 0.92$ และค่า $AGFI = 0.93$ ซึ่งมากกว่า 0.90 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Squared Residual (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.04 และค่า Standardized Root Mean Square Residual (Standardized RMR) มีค่าใกล้ 0 และไม่เกิน 0.08 ซึ่งในที่นี้มีค่าเท่ากับ 0.46 แสดงให้เห็นว่า รูปแบบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าระหว่าง 1-0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีสัมประสิทธิ์อิทธิพล (B) = 0.87, 0.58 และ 0.70 อย่างมีนัยสำคัญ โดยพิจารณาค่า $t = 9.42, 6.00$ และ 7.30 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) มีค่า $S.E. = 0.91, 0.06$ และ 0.09 และในแบบจำลอง สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 73, 77 และ 90 ($R^2 = 73, 79$ และ 90)

3. ตรวจสอบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

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

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 ด้าน และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 องค์ประกอบด้าน“บทบาทของผู้บริหารประกอบด้วย 28 ตัวแปร พบว่า องค์ประกอบผู้อำนวยการโรงเรียนจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน นักเรียน และการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมากขึ้น เพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดการอบรมทางการเปลี่ยนแปลงและบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ให้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย หลักสูตร ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง ให้ความรู้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนการจัดให้มีการปฐมนิเทศครูที่บรรจุใหม่ทุกครั้งเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีกับครูใหม่และเป็นการแนะนำให้รู้จักโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนดีขึ้น ผู้อำนวยการโรงเรียนรู้จัก

บทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถกำหนด โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน บริหารจัดการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของไซลาจีและออลเลซ (Szilagyi and Wallace) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) อำนาจสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ 4) การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกแนวทาง 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา ทรัพยากร 8) ประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดและสอดคล้องกับการศึกษาของ หลุยส์ (Louise) พบว่า การเปลี่ยนแปลงการศึกษาต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับตามอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ มาเรียน แรนิคโก (Melanie Ranikko) พบว่าคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและผลการเปรียบเทียบที่มุ่งมันจึงองค์กรนั้นคือ คนในองค์กรสำคัญคือการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบทบาทของคนในองค์กรและทำให้พวกเขารับรู้และเข้าใจและมีประสบการณ์และมีการบูรณาการในองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 องค์ประกอบด้าน “การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (Role of Administration)” ประกอบด้วย 13 ตัวแปร พบว่า องค์ประกอบของโรงเรียนมีการกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมีแผนไว้ล่วงหน้า เพราะว่า โรงเรียนเรียนได้จัดทำการวิเคราะห์สภาพของตนเอง การทำ SWOT ANALYSIS การทำวิสัยทัศน์ของตนเองและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge & Anthony) ได้เสนอแนวคิดไว้ คือ 1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อม 2) การมีข้อมูลการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3) การทำความเข้าใจ 4)

การวางแผนการวิเคราะห์ 5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 6) การกำหนดกลวิธี 7) การละลายพฤติกรรม 8) การทดลองโครงการ 9) การประเมินผลการทดลอง 10) การปรับปรุงและการนำไปใช้ 11) การปฏิบัติตาม 12) พฤติกรรมใหม่ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หลุยส์ เลิฟเลดี้ (Louise Lovelady) พบว่าการเปลี่ยนแปลงการศึกษาต้องเน้นการวางแผนและการติดตามกำกับตามอีกทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกทั้งนโยบายของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 องค์ประกอบด้าน “การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร (Strategy of Administrator)” (ประกอบด้วย จำนวน 9 ตัวแปรพบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียน เพราะว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดการอบรม ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ ชอร์ท (Short) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเลือกกลยุทธ์ 3) การส่งเสริมการพัฒนา 4) ผลที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดวิท อาร์ แบม ฟรีด และพอล เอล ฟอเรสเตอร์ (David R. Bam ford, Paul L. Forrester) พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร เน้นหลักที่การปฏิบัติในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบด้าน “การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation of Strategy)” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า ครูและบุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะว่า โรงเรียน ปฏิบัติตาม นโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน ทั้งด้านผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาของ ดันแคน (Duncan) ได้เสนอแนวคิดไว้คือ 1) แสวงหาแนวทางใน

การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) พิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิเคราะห์สภาพปัญหา 4) การวางแผนปฏิบัติการ 5) ดำเนินการตามแผน 6) การสร้างเสถียรภาพ 7) ความสมบูรณ์ของโครงการ นอกจากนี้ รัสเซล (Russell) สอดคล้องกับการศึกษาของ พบว่า การวิจัยเสนอรูปแบบใหม่ของการเปลี่ยนแปลงการศึกษาเป็นการวางแผนและการดำเนินการศึกษากำกับติดตาม โดยเน้นในการช่วยผู้บริหารในด้านการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ผลการตรวจสอบ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (EFR) จำนวน 7 คน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัจจัย การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและการใช้ประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากสถานศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญในด้านการเป็นผู้นำที่วางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงตามที่นักการศึกษาและนักทฤษฎีได้แก่ กมล สดประเสริฐ และสุนทร สุพันธ์ชัย ได้กล่าวว่า ไม่มีผู้บริหารคนใดที่สามารถสร้างสรรค์ให้เจริญได้ หากผู้บริหารคนนั้นปราศจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และไม่มีสถานศึกษาใดที่ดีได้หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีการวางแผน นอกจากนี้ ฮอดเกตส์ และอัลแมน (Hodgetts & Altman) ยังกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งต้องรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารนั้นสำคัญยิ่ง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้บังคับเรือให้ไปในทิศทางใดก็ได้ อีกทั้ง สเตียร์ส (Steers) ยังกล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นผู้บริหารต้องเลือกใช้กลยุทธ์

และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ และต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อให้สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งความสำเร็จ สามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบงานวิจัยในครั้งนี้ คือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบทบาทผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ด้านการวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

เชิงนโยบาย

1. บทบาทของเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนควรมานโยบายเรื่องธรรมาภิบาลมาใช้ โดยให้ผู้บริหารบริหารจัดการอย่างโปร่งใส ยุติธรรมแก่บุคลากร มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการคือให้ทุกภาคฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารควรเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจน

2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ควรมานโยบายด้านการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกมาใช้ และควรจัดทำในรูปแบบแผนการพัฒนาศึกษา

3. การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร ควรนำการบริหารจัดการสมัยใหม่และนำมาบูรณาการเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การเทียบเคียงการจัดการความเสี่ยง และวงจรคุณภาพของเดมมิง

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ควรนำทฤษฎีของ Michael E. Porter มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้ได้กล่าวการวางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

เชิงปฏิบัติการ

1. บทบาทของผู้บริหาร ควรศึกษาสภาพ ของโรงเรียนแล้วนำมาเป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการงานของโรงเรียน และเพื่อให้การบริหารจัดการได้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและผู้เรียนให้มากที่สุด อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ควรมีการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้งควรมีแผนสำรองไว้ด้วย

3. การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร ควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีข้อบกพร่อง และไม่เกิดปัญหาภายหลัง โดยควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

4. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ควรให้ผู้บริหารครู บุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และหายุทธศาสตร์ เพื่อนำมาเป็นกลยุทธ์ในจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของโรงเรียนสังกัดอื่นๆ

2. ควรศึกษาวิจัยในแต่ละปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

3. ควรนำผลไปศึกษาเพื่อตรวจสอบรูปแบบทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

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

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

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

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

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินผลการศึกษาในวาระครบรอบ 4 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์ พรินติง แอนด์พับลิชชิง, 2547), 4-8.

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

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

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

- Larry E. Greiner, Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., & Lawrence Paul R. & Greiner, Larry E. (Eds.). Organization Change and Development. (Homewood : Richard D. Irwin, ,1972), 221-222 .
- James H.Jr.Donnely, James L.Gibson and Jonh M. Ivancerich, Fundamentals of Management :Function, Behavior, Models (Dallas : Business,1975), 266-268 .
- Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View Santa Monica: Goodyear,1977), 169 .
- Jack W. Duncan, Organization Behavior(Boston : Houghton Mifflin,1978), 366.
- Larry E.Short, Planned. Organizational Change. In Knudson, Harry R. & Flcener, Patrick C. (Eds.) Organizational Behavior : A Management Approach. Cambridge : Wintrop. ,1978), 420-427 .
- B.J. Hodge and William P.Anthony, Organization Theory(Boston : Allyn and Bacon,1979), 379-389.
- Andrew D. Jr. Szilagyi and Marc I. Jr. Wallace, Organizational Behavior and Performance,2nd . ed.(Santa Monica : Goodyear,1980), 537-549.
- John P. Kotter and Dan S.Cohen, The Heart of Change(Boston, Massachusetts : Harvard Business School,2002), 3-7.
- Don Hellriegel and John W. Slocum, Management , 3rd ed.(Reading : Addison Wesley ,1982), 356.
- Rensis Likert, อ้างถึงใน พงรรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์, 114-115.
- John W.Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

