

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

A Model of Change Management of Administrators in the Small-Size Basic Education
Institutions under the Jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12

วิมพ์วิภา รักสม * วีระยุทธ ชาทะกาญจน์ และสรัญญา แสงอัมพร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Wimwipa Raksom , Werayut Chatakan and Sranya Saengamporn
Gradute School, Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 และเพื่อสร้างรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยใช้ระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 55 คน 2) การสร้างรูปแบบ โดยการศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 และ 3) การตรวจสอบรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 9 คนและการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 12 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบแผนสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบจากมากไปหาน้อย พบว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมา คือ การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.28 และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.10

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การวิเคราะห์สถานการณ์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมผู้นำ การวางแผนการดำเนินงานและการเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างการสื่อสาร การสร้างโครงสร้างการดำเนินงาน การส่งเสริมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสำเร็จระยะสั้นและการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ 3) การประเมินผล และการรักษาการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงและการรักษาการเปลี่ยนแปลง

3. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งประกอบด้วย 1) การตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้การสัมมนาผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) พบว่า รูปแบบมีความถูกต้อง ครบคลุม (Accuracy) และความเหมาะสม (Appropriateness) 2) การตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พบว่า มีความเป็นไปได้ (Feasibility) และเป็นประโยชน์ (Utility) ผลการตรวจสอบอยู่ในเกณฑ์ร้อยละ 80-100

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the change management circumstances of the administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12, and (2) to construct and to check a model of change management of the administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12. The research methodology was a Mixed Method. The research procedure followed three phases: 1) Studying the change management circumstances based on an investigation of documents, concepts, theories and a review of relevant researches and query of 55 administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12; 2) Constructing a model based on an investigation of documents, concepts, theories and a review of relevant researches in conjunction with the data in phases 1; and 3) Checking a model by connoisseurship among 9 education experts, and focus group discussion among 12 administrators from the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12. The research instrument consisted of 5 Likert rating scale questionnaire, and connoisseurship were used in data collection. The data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The findings of the study were as follows:

1. As a whole, the change management circumstances in the opinion of the administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12, were at a high level with the average score of 4.27. When each factor was considered, from the highest to the least, it was found that the average score of the implementing change was 4.42, of the creating readiness was 4.28, and of the evaluating and institutionalizing change was 4.10, respectively.

2. A model of change management of the administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area office 12 consisted of 3 factors: 1) Creating readiness for change: creating awareness, situational analysis, creating a vision, creating a leader team, planning change and choosing a strategy of

change; 2) Implementing change: creating communication, creating structure, promoting and developing change, providing short term wins and creating a constant change; 3) Evaluating and institutionalizing change: evaluating change and institutionalizing change.

3. In checking a model of change management of the administrators in the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12 by 2 steps: 1) by connoisseurship among 9 education experts, it was found that the model was accurate and appropriate, and 2) by focus group discussion among 12 administrators from the small-size basic education institutions under the jurisdiction of The Secondary Educational Service Area Office 12, it was revealed that the model was feasible and utilizable. The checking result was at 80-100 per cent.

Keyword: Change Management, The administrators in the small-size basic education institutions

บทนำ

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายมิติทั้งในเรื่องเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวมีผลกระทบต่อทั้งในทางตรงและทางอ้อมกับทิศทางการพัฒนาคนไทย การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันความเจริญก้าวหน้าของสังคมโลกและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้นั้น ประเทศจะต้องพัฒนาการศึกษาเป็นภารกิจแรก และต้องเป็นไปเพื่อสร้างคนให้รองรับอนาคตและต้องสร้างอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้านและต้องจัดระบบการเรียนรู้ที่มุ่งให้โอกาสทุกคนพัฒนาตามศักยภาพเต็มความสามารถ สถานศึกษาต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในมิติที่กว้างขึ้น มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากร ผู้เรียนให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ สามารถแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีกับนานาชาติได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญในกฎหมายการศึกษาที่สำคัญของประเทศไทย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาในมาตรา 6 ไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และ มาตรา 8 ได้กำหนดหลักการศึกษาดังต่อไปนี้ 3 ประการ คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (กนกอร สมปราษฎย์, 2559, 2-3; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

เนื่องจากสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการบริหารจัดการและจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามธรรมชาติ แต่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Griffiths, 1959, 77) โดยเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่มีคุณภาพและมาตรฐานต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีปัญหาต่าง ๆ หลายประการ ดังนั้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีความตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กสู่โรงเรียนคุณภาพโดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องและ

เหมาะสมกับบริบทของความขาดแคลนในโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถพัฒนาองค์ความรู้ของครู ในการออกแบบ การจัดการเรียนรู้ที่สามารถดำเนินการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สิ่งที่เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อให้ประสบความสำเร็จและมีคุณภาพได้นั้นมีหลากหลายรูปแบบในการบริหาร แต่การนำกระบวนการ การบริหารหรือนวัตกรรมทางการศึกษาหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ที่เป็นระบบและสามารถใช้ได้จริง และสอดคล้องกับยุคปัจจุบัน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั่นเอง

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก จึงมีความสนใจที่จะดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยการวิจัยจะยึดหลัก กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาและสามารถช่วยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำ สถานศึกษาผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จควบคู่กับการเพิ่มศักยภาพ ของหน่วยงานและการประกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผน ก่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กได้นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลและประยุกต์ใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบด้วย 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลและการรักษาการ เปลี่ยนแปลง 2) ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 55 คน

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบด้วย 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากการ สังเคราะห์ข้อมูลในตอน 1 เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

ตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยให้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย 1.1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy) และความเหมาะสม (Appropriateness) 1.2) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติตามกำหนด จำนวน 9 ท่าน และ 2) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยให้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 2.1) ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) 2.2) ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 12 คน (สหวิทยาเขตละ 1 คน)

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ได้มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดกรอบความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 55 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับและวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลในตอนต้นที่ 1 เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 และ 2) ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ 1) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยให้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 9 คน ในด้านความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy) และความเหมาะสม (Appropriateness) โดยใช้แบบแผนสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเป็นเครื่องมือและใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยให้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ปฏิบัติจริง จำนวน 12 คน โดยตรวจสอบในด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ด้วยแบบสอบถามการวิจัยตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12

1.1 ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศตามสาระที่ปรากฏในเอกสาร รายงานและเว็บไซต์ แล้วนำมาวิเคราะห์สาระสำคัญ พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Creating Readiness for Change) องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) และองค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change)

1.2 ผลของศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 55 คน มีรายละเอียด ได้แก่ สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 มีส่วนประกอบ 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ส่วนนำ ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ หลักการ แนวคิดและข้อมูล ที่นำมาใช้ในการออกแบบรูปแบบ แนวคิดและค่านิยมหลักของรูปแบบ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในรูปแบบ กลไก และกระบวนการบริหารของรูปแบบ แนวทางการดำเนินงานของรูปแบบ เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

2.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ ประกอบด้วยขั้นตอนและตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Creating Readiness for Change) ประกอบด้วย 1.1) การสร้างความตระหนัก ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1.2) การวิเคราะห์สถานการณ์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 1.3) การสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1.4) การสร้างทีมผู้นำ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ 1.5) การวางแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1.6) การเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) ประกอบด้วย 2.1) การสร้างการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 2.2) การสร้างโครงสร้างการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 2.3) การส่งเสริมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 2.4) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 2.5) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบที่ 3 การ

ประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change) ประกอบด้วย 3.1) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ 3.2) การรักษาการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) จำนวน 9 คน เห็นว่ารูปแบบมีความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy) และมีความเหมาะสม (appropriateness) และการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 12 คน เห็นว่ารูปแบบมีความเป็นไปได้ (Feasibility) และมีความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยผลการตรวจสอบอยู่ในเกณฑ์ร้อยละ 80-100

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ที่ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ซึ่งสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมา คือ การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.28 และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.10 สอดคล้องกับสุนันทา โกทา (2553) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (preparing for change) ขั้นที่ 2 การจัดการเปลี่ยนแปลง (managing change) ขั้นที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (reinforcing change) ซึ่งความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กต่อสภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กตามขั้นตอนและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ขั้นตอนในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ($X = 3.51, SD = 0.58$)

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ฉบับร่าง ประกอบด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ มีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Creating Readiness for Change) สอดคล้องกับสุนันทา โกทา (2553) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (preparing for change) เช่นเดียวกับ ศรีจรรย์ สิมมาลี (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ โดยพบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ มีองค์ประกอบการเตรียมการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสำคัญในช่วงแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ 1 การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Creating Readiness for Change)

ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนัก เป็นขั้นตอนแรกในการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เริ่มจากการสร้างเจตคติ ความตระหนักเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลงและเป็นคุณค่าและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, et al., 1975, 266-268) กล่าวไว้ว่า การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ สามารถเรียนรู้จากอาการต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์กรหรือสถานศึกษาเพื่อที่จะวางแผนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความต้องการและปัญหาขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2550, 181) ที่กล่าวไว้ว่า การวินิจฉัย (diagnosis) ดำเนินการโดยการสำรวจสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์เป้าประสงค์ (change goal) และการวิเคราะห์ความพร้อมและช่องว่าง (change readiness and gap) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้องค์กรหรือสถานศึกษา มีทิศทางในการพัฒนาซึ่งจะจัดปัญหาข้อสงสัยที่จะเกิดขึ้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1996, 72) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ดีและมีประสิทธิภาพควรตอบสนองจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ การทำให้ทิศทางทั่วไป (general direction) ของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้คนในองค์กรลงมือปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้อง (right direction) และวิสัยทัศน์ช่วยเหลือและทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มและฝ่ายต่างๆ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) การสร้างทีมผู้นำ เป็นฟันเฟืองสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา เพราะทีมผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งนั้น เป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างทีบุคลากรส่วนใหญ่เคารพนับถือ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามความต้องการอยู่แล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1996, 72) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กรไม่สามารถจะทำได้โดยคน ๆ เดียว จะต้องมียุติมาธิการที่ช่วยบริหาร 5) การวางแผนการดำเนินงาน เป็นเทคนิคการจัดการและเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัยซึ่งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, 10 – 20) กล่าวไว้ว่า การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และ 6) การเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะองค์กรในปัจจุบันมีลักษณะที่ซับซ้อนและ มีการขยายตัวใหญ่โตมากขึ้นและเป็นการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่มากนัก สอดคล้องกับแนวคิดของชอร์ท (Short, 1978, 420 - 427) กล่าวไว้ว่า การเลือกกลยุทธ์มี 3 ด้าน คือด้านโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์การแบ่งภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้เครื่องจักร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน

2.2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, 10 – 20) กล่าวถึงกระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) ซึ่งองค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change)

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างการสื่อสาร เป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพราะเราไม่สามารถคาดเดาได้อย่างแม่นยำว่าองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เมื่อไหร่และอย่างไร และจุดที่สำคัญที่จะทำให้การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบความสำเร็จ คือ บุคคลสำคัญในตำแหน่งและระดับต่างๆ จะต้องมีส่วนร่วมคิดเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องมีเทคนิคและทักษะของการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดของปีนรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, 10 – 20) กล่าวไว้ว่า การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหาความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมายวิธีการและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญมาก 2) การสร้างโครงสร้างการทำงาน เป็นการจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากจนเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ และต้องมีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ ไมค์ เบียร์ (Mike Beer, 2003) กล่าวไว้ว่า การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้างที่สำคัญก็คืออย่าลืมนโยบายการวัดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ด้วย 3) การส่งเสริมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและการพิจารณาควรเน้นที่พฤติกรรมสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์กรโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นหลักในการศึกษาค้นคว้าวิธีการต่อไปและเพื่อหวังประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของชอร์ท (Short, 1978, 420 - 427) กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมใหม่ เป็นต้น และวิธีการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติคนเดียว ทำร่วมกันหรือใช้คณะผู้แทน เป็นต้น 4) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารเลือกชัยชนะแรกขององค์กรอย่างพิถีพิถัน ซึ่งจะต้องชัดเจน มีคุณค่าความหมาย ไม่คลุมเครือและทำได้สำเร็จอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของไมค์ เบียร์ (Mike Beer, 2003) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงอาจจะยาวนาน และอาจจะทำให้คนกระวนกระวายได้ แต่ก็ยังสามารถรักษาจิตวิญญาณและแรงงานของคนไว้ได้ ถ้ามีการกำหนดหลักชี้วัดความก้าวหน้าของงาน (milestone) แล้วมีการเฉลิมฉลองเมื่อบรรลุจุดนั้น การฉลองความสำเร็จชัยชนะในระยะสั้นๆ ที่ต่อเนื่องนั้นมีประโยชน์อย่างยิ่ง และ 5) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เป็นการติดตามการดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 1996, 72) กล่าวไว้ว่า การสร้างความก้าวหน้าและการนำเสนอเพื่อความแข็งแกร่งมากกว่าการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Gains and Producing More change) เป็นการใช้ความน่าเชื่อถือจากความสำเร็จที่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้นเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

2.3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change) สอดคล้องกับแนวคิดของปีนรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, 10 – 20) กล่าวถึง กระบวนการสุดท้ายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change) เช่นเดียวกับเฮลลริเกิล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum, 1996, 684); สเตียร์ (Steers, 1977, 169); ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, et al., 1975, 266-268) ที่กำหนดให้การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ซึ่งองค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลและการรักษาการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ทันทั่วทั้งที่ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุง หรือยุติกิจกรรมบางประการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้เพื่อป้องกัน

ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หรือถ้าหากเกิดขึ้นกับองค์กรหรือสถานศึกษา ก็ให้มีผลกระทบน้อยที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, et al., 1975, 266-268) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร และ 2) การรักษาการเปลี่ยนแปลง เป็นการยึดเหนี่ยวในวิธีการใหม่ ๆ ในวัฒนธรรม (Anchor New Approaches in the Culture) เป็นการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการสร้างเงื่อนไขระหว่างพฤติกรรมใหม่และกระบวนการกับความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของปีนรสม มาลากุล ณ อยุธยา (2551, 10 – 20) ที่กล่าวว่า การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น อาจกระทำได้โดย การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ใน การพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล การลงโทษ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 พบว่า 1) การตรวจสอบรูปแบบโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มีความถูกต้อง ครอบคลุม (Accuracy) และความเหมาะสม (Appropriateness) และ 2) การตรวจสอบรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยผลการตรวจสอบอยู่ในเกณฑ์ร้อยละ 80-100 ซึ่งสอดคล้องกับการตรวจสอบรูปแบบของ รื่น หมั่นโกตะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ เช่นเดียวกัน และน้ำฝน ใจดี (2558) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง ซึ่งมีผลการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง พบว่า มีความถูกต้อง ครอบคลุม มีประโยชน์ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 ได้ข้อค้นพบที่เป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเสนอแนะให้สถานศึกษาใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

1.2 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มีโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก

1.3 กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดให้มี E-Learning ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรให้ร่วมกันบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ควรศึกษาแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบและทำความเข้าใจกับเงื่อนไขก่อนการนำรูปแบบไปใช้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกขั้นตอน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ควรสร้างเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อจัดหาทรัพยากรทางการศึกษามาสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

3. ข้อเสนอแนะระดับการวิจัย

3.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพหรือทดลองนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กไปใช้ เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบและกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

3.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0

3.3 ควรศึกษาประสิทธิผลของการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดกลางและขนาดใหญ่

เอกสารอ้างอิง

- Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. (1996). *Management Cincinnati*. Ohio: South-Western College Pub.
- Donnelly. (1975). *Instructor's manual fundamentals of management*. New York: n.p.
- Griffiths, Danaial E. (1964). *Administrative Theory and Change in organization*. In Mile, Mathew B. (ED). *Innovation in Education*. New York: Teachers College.
- Jaidee, N. (2015). *Transformational Change Modeling to Empower Teachers of Private Schools*. Under the Office of the Private Education Commission in the Region. Ph.D. thesis (Educational Administration) Ramkhamhaeng University. (in Thai).
- Kota, S. (2010). *Small form of school change management*. Ph.D. thesis Faculty of Management Studies University of Eastern Asia. (in Thai).
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Malakul na Ayuttaya, P. (2008). *Organization Development*. Bangkok: Mister copy. (in Thai).
- Mike Beer. (2003). *Managing Change and Transition*. Bangkok : Epexrnth. (in Thai).

- Muenkota, R. (2014). *Model of Strategic Planning in Changing Management of Secondary School Administrators in International School Project*. Ph.D. thesis (Educational Administration) Graduate School University of Eastern Asia. (in Thai).
- National Education Commission. (2002). *The National Education Act, BE 2542 (1999) and the Amendments (No. 2) BE 2545*. Bangkok: Phrik hwank raffikh. (in Thai).
- Rutjarean, T. (2007). *Professionalism in organizing and administering education*. Bangkok: Lt Press Co., Ltd. (in Thai).
- Short, Larry E. (1978). *Planned Organizational Change*. In Knudson, Harry R. & Fleener, Patrick C, (Eds.). *Organizational Behavior: A Management Approach*. Cambridge: Winthrop.
- Simmalee, S. (2015). *Quality management change*. *Journal of Education Srinakharinwirote University*. Year 12 No. 23. 108-116. (in Thai).
- Somprad, K. (2016). *Leadership and Leadership Learning for School Administrators*. Khon Kaen: khlang nana withya Printing. (in Thai).
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness: A behavioral view*. Valifornia : Goodyear

ผู้เขียน

วิมพ์วิภา รักสม

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรมการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
อาคาร 9 ชั้น 2 เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอมะเข็ง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280
E-mail : twopig1928@gmail.com

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระยุทธ ชาตะกาญจน์

ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
อาคาร 9 ชั้น 2 เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอมะเข็ง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280
E-mail : dr.kaset2557@gmail.com

ดร. สรัญญา แสงอัมพร

อาจารย์ที่ปรึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

อาคาร 9 ชั้น 2 เลขที่ 1 หมู่ที่ 4 ตำบลท่าจั่ว อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

E-mail : sranya_sang@hotmail.com