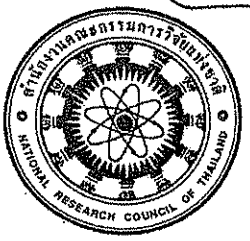
อภินันทนาการ



สำนักหอสมุด

รายงานการวิจัย

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก

Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok

รองศาสตราจารย์ ดร. วารีรัตน์ แก้วอุไร
รองศาสตราจารย์เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย
ดร.อมรรัตน์ วัฒนาธร

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยนเรศวร
วันลงทะเบียน 8 ส.ค. 2554
เลขทะเบียน 15577299 49
เลขเรียกหนังสือ ว UB
280
2485
2552

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
พิษณุโลก

กันยายน 2552
ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธการบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ 1) สำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 2) ศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม และ 3) สรุปและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา สำหรับทฤษฎีแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ ธวัช บุณยมณี. (2550) หลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) 6) คน (People)

วิธีดำเนินการวิจัย เริ่มการสำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เป้าหมาย 8 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลการสำรวจจากโรงเรียนเป้าหมาย ประชุมสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา และ 3 ขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 14 โรงเรียน เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง สังเคราะห์กลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาตรวจสอบความตรงเชิงยืนยันโดยผู้บริหารที่เป็นแหล่งข้อมูล จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ตัวอย่างแนวทางจากแบบปฏิบัติการที่ดีในแต่ละขนาดโรงเรียนแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนตัวแทนทั้งสามเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก สรุปผลการวิจัยและจัดทำรายงานการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยสัตศิลามีความชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีคู่มือบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวดำเนินการ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบโดยใช้ MSPA และบูรณาการการทำงานตามวงจร PDCA การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารบุคคล แต่ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 51 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการออกแบบงานใหม่ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้าง มี 10 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด รวมทั้งพบว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ

3. ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการการศึกษา

ABSTRACT

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok were to 1) survey change management in educational management of schools 2) study method of change management in educational management by using focus group discussion 3) conclude and disseminate change management in educational management to schools. The theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

Research process operated with qualitative research. The research methodology in inquiry started in order this,

1. Surveying change management in the 8 schools that work together in the Seven Pillars project research, study sample group with observation, interview administrators, and head of sectors, teachers, and students to bringing to conclude important issue for using focus group discussion. Summarize the line of practitioner concerning with educational management, model of management, strategy. Analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools who selected by the coordinator researcher assistance from each whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes for study method of change management in educational management in the Thawat Boonyamanee theoretical framework (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.. Processing brainstorming separate to the same group; big, medium, and small, and later present body of knowledge change management in each size to the large group.

2. Synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators. Processing analyze and conclude to verify

confirmation ideas' belonging administrators by using tape recording knowledge sharing and decoding in after for conclude in each size and each 6 aspects and coordinate verify idea with interview by phone, e-mail, fax until be cover 6 aspects and school possess management.

3. After that, conclude research result and disseminate change management in educational management to 491 schools overall three Phitsanulok educational service area. Managing meeting with the seminar activities use explain with power point presentation and research conclusion documents, present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent overall three Phitsanulok educational service area, share change knowledge management with interpersonal/group communication by using knowledge management for concluding strategies for change management in educational management at basic education of schools in Phitsanulok and arranging research report.

The research results revealed that;

1. Each schools that it participated with the Seven Pillars project research have clearly educational management by setting school based management manual, administrative model with integrative educational management system process using MSPA; mobilization, strategy, participation, and autonomy integrated with Deming cycle; planning, doing, checking, acting. The change management in educational management of schools is in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people. Three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools has method of change management in educational management a like in 2 group; the big school size has distinct gist all 6 aspects and focusing on academic excellence, thus the medium and small school size are alike distinct some aspects not at all and focusing on integrative education, these schools have distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology.

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder, and having

principle for foundation to efficiency administration. Strategies for change management in educational management have as follow;

2.1 Strategy in the aspect of goal and strategy focusing on developing school management system lead to educational standard quality, developing students' intellectual health involved system management and participative community, educational reform and develop curriculum and learning management hold with moral heading knowledge follow the way of the sufficiency economy.

2.2 Strategy in the aspect of technology focusing on encouraging and supporting teachers search and use innovation, media, and technology in developing task and learning management emphasizing student centered.

2.3 Strategy in the aspect of job redesign focusing on constructing teamwork and participate from stakeholder, encouraging community to participate with school in educational arrangement, responsibility, and authenticate school operation.

2.4 Strategy in the aspect of structure arrangement focusing on arranging school management system by planning performance in 4 function; academic job, general administrative job, personnel job, and financial job, setting school structure with using empowerment model, revise job process in active stand of school based management.

2.5 Strategy in the aspect of process focusing on setting policy, planning performing, connecting and following with job description, learning management and developing effectively ICT materials for integrative learning.

2.6 Strategy in the aspect of personnel administration focusing on encouraging and developing to learning person and being change leader, using research develop learning in all level; administrators, heading of the sectors, teachers, and students, and conduct its to develop instruction.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has 2 parts as follow;

3.1 Concluding to disseminate

3.1.1 Strategy in the aspect of goal and strategy compose of 5 key indicators; 1) focusing on arranging to educational quality standard 2) developing curriculum, learning process, school-based management system 3) arranging co-

curriculum activity to encourage students' intellectual health 4) enhancing and developing educational management hold with moral heading integrative knowledge follow the way of the sufficiency economy 5) encouraging supporting, and developing student to being learning person.

3.1.2 Strategy in the aspect of technology compose of 5 key indicators; 1) planning and setting policy and using innovation, media, and technology in educational management and developing students' learning 2) constructing learning resource center 3) encouraging, supporting, and developing teachers and school person to learning person and using research to develop instruction, 4) developing ICT system in administration, instruction 5) developing school website for public relations.

3.1.3 Strategy in the aspect of job redesign compose of 8 key indicators; 1) setting operational planning, planning in the dynamics of change 2) revising process and operational job in active stand 3) searching educational innovation for setting goal in developing job 4) mobilizing and sharing whole power for cooperate profit 5) constructing and searching multi-network to supporting work group 6) constructing leadership focusing ICT develop man power 7) encouraging discipline, moral, good health 8) enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management.

3.1.4 Strategy in the aspect of structure arrangement compose of 5 key indicators; 1) arranging job system flexibility 2) arranging school structure in the line of empowerment model, participatory administration, systematic administration 3) educational management in integration and integrated educational management system 4) revising school context to support working in active stand 5) revising personnel administration to appropriate and fully useful.

3.1.5 Strategy in the aspect of process composes of 15 key indicators for integrative learning and focusing on student centered as followed; 1) setting strategy for developing educational quality 2) setting up a meeting for planning to develop school 3) setting up a meeting to inform school committee 4) managing integrative education to meet efficiency 5) managing education and developing educational quality to meet appropriate with each age for whole development 6) operating systematic development, learning reform, and school quality 7) studying best practice 8) creating personnel

quality audit system, teamwork quality, and make satisfaction to stakeholder 9) creating learning society in active learner 10) assessing satisfaction in all jobs 11) encouraging good government and developing students to achieve educational standard based school curriculum 12) enhancing, supporting, and developing student capacity with achieve goal 13) encouraging and developing teachers and educational person to meet working competency 14) encouraging and supporting basic education to all special needs gained allover and efficiency 15) developing student centered curriculum focusing on proactive change.

3.1.6 Strategy in the aspect of personnel administration composes of 8 key indicators for working emphasizing efficiency and effective as followed; 1) arranging administrative system based on potentiality and individualization 2) connecting collaboration with higher education institutes to develop teachers 3) inspiring the teachers to collaborate with the others learning management 4) developing teachers and educational person to achieve potentiality in educational development with standard developing individual 5) developing individual teachers and educational person work with teacher profession in the line of interest and aptitude 6) building individual teachers and educational person capacity in all knowledge, ability and skilled to practice 7) building capacity with job training 8) encouraging teachers develop and revise learning management process to achieve outcome instead of teacher profession.

3.2 Concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for proactive change. Blueprint of change should emphasize 4 important components: 1) working steps 2) technology 3) functional structure 4) personnel. To achieve in the change, implementation need to concern how to operate these 4 components in conditions of school strategies, benchmarks, and strategic plans.

Keywords: strategy, change management, educational management

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
(Executive Summary)

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธการบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ

1. สำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. ศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม
3. สรุปและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา

ทฤษฎีแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ ธวัช บุณยมณี. (2550) หลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) 6) คน (People)

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย เป็นการดำเนินงานเพื่อสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม เป็นการดำเนินงานเพื่อศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) เริ่มการสำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป้าหมาย 8 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลการสำรวจจากโรงเรียนเป้าหมาย ประชุมสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา และ 3 ขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 14 โรงเรียน เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการจัดประชุมสนทนากลุ่มโรงเรียนเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาตรวจสอบความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา และจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก โดยการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัดแล้วทำการตรวจสอบความตรงเชิงยืนยันของกลยุทธ์จากผู้บริหารที่เป็นแหล่งข้อมูล จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ตัวอย่างแนวทางจากแบบปฏิบัติการที่ดีในแต่ละขนาดโรงเรียนแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนตัวแทนทั้งสามเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก หลังการนำเสนอผลการประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว ได้มีกิจกรรมการทำ AAR แลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้ภาพของการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สรุปวิเคราะห์ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจังหวัดพิษณุโลก เขียนรายงานการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยสัตศิลามีความชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีคู่มือบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวดำเนินการ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบโดยใช้ MSPA และบูรณาการการทำงานตามวงจร PDCA การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล แต่ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 51 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการออกแบบงานใหม่ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้าง มี 10 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด รวมทั้งพบว่า ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา

ของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ

3. ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มี กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา มีดังนี้

3.1 กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีข้อสรุปที่เป็นสาระสำคัญในการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา ดังนี้

องค์ประกอบด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน

3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้าง ให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ

4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา และบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มี 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษาในสถานศึกษา

3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการวิจัย

4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

5. พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน

องค์ประกอบด้านการออกแบบงานใหม่ มี 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)

2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก

3. แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน

4. ระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน

5. สร้างและแสวงหาภาคี เครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน

6. สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ มีจิตสำนึก เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน

7. เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี

8. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง **ชุมชน** องค์กรภาครัฐและเอกชน ส่วนราชการ องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ให้มีส่วนร่วมคิด **ร่วมทำ** ร่วมแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้าง มี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก

2. จัดโครงสร้างสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

3. จัดระบบโครงสร้างการจัดการศึกษา

4. จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

5. จัดโครงสร้างการบริหารงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน

6. จัดระบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม

7. จัดการศึกษา แบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ

8. จัดการศึกษาแบบบูรณาการ

9. ปรับสภาพบริบทของโรงเรียนก่อนดำเนินการบริหารจัดการ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก

10. ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับงานและเกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของ

2. ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากรเพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมตามความสามารถและลักษณะของงาน

3. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียน

4. จัดการศึกษาแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพ

5. จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เหมาะสมในแต่ละวัย

6. ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบ ปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน

7. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางในการบริหารงานจากงานวิจัยแล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอน

8. สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคน และคุณภาพทีมงาน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน

9. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้

10. ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว

11. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

12. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนตามเป้าหมาย ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

13. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงาน

14. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

15. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย

องค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและปัจเจกบุคคล

2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนพัฒนาครู

3. สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน

5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน

6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน

7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนากระบวนการคิด และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

8. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีปฏิบัติการดี (best practice) ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์เป้าหมาย โรงเรียนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและนำมาบูรณาการให้เข้ากับการทำงานประจำ แล้วสร้างเป็นนวัตกรรมการบริหารงานโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) กำหนดประเด็นที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงแล้วหาวิธีการที่จะใช้ในดำเนินการ 2) วางแผนในการดำเนินการด้านนวัตกรรม บุคลากร และสื่อเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนา 3) สร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลง 4) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร (ครู) ในโรงเรียน เพื่อสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน 5) สร้างสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกิจกรรมชุมชน

3.2.1 ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการบริหารว่าจะมีประโยชน์ต่อการ

บริหารจัดการศึกษาเนื่องจากทำให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินการและมีนโยบายให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญร่วมกันอันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันในทีมผู้บริหาร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ทีมผู้บริหารในการคิดตัดสินใจในการทำงาน

3.2.2 การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัยการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การที่พัฒนาศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. การใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเกิดขึ้นบนฐานของการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน และการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจยอมรับและการให้ความร่วมมือด้วยดีนั้น ย่อมเกิดจากความเข้าใจ ความผูกพัน ความรับผิดชอบของผู้มีเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักวิชาการในพื้นที่ ได้ร่วมกันดำเนินการเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการที่สอดคล้องกับบริบท การวางแผนการพัฒนา ออกแบบกิจกรรม การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุง ซึ่งจะทำให้การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ซ
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ต
สารบัญภาพ	ถ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย	3
ขอบเขตของโครงการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	9
เป้าหมายและกลยุทธ์	46
เทคโนโลยี	73
การออกแบบงานใหม่	77
การจัดโครงสร้าง	83
กระบวนการ	107
การบริหารงานบุคคล	117
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	131
กรอบความคิดของการวิจัย	143

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	145
ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย	145
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม	148
ขั้นตอนที่ 3 การประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาและจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก	152
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	155
ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย	155
ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group)	174
ขั้นตอนที่ 3 ผลการประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาและจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก	206
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	228
สรุปผลการวิจัย	229
อภิปรายผล	244
ข้อเสนอแนะ	249
บรรณานุกรม	252
ภาคผนวก	259
ภาคผนวก ก	260
ภาคผนวก ข	288
ภาคผนวก ค	323
ภาคผนวก ง	326
ประวัติย่อผู้วิจัย	352

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ	65
2	แสดงกลยุทธ์การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ	80
3	เปรียบเทียบมิติทางโครงสร้างขององค์การ	88
4	เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและแบบเครือข่าย	89
5	แสดงลักษณะและสังกัดของโรงเรียนที่เป็นแหล่งข้อมูลเดิมในการศึกษาเชิงลึก	146
6	แสดงลักษณะและสังกัดของโรงเรียนที่เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาแบบประชุมกลุ่ม	149
7	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายจังหวัดพิษณุโลก	175
8	ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน	176
9	ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่	207
10	ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน	289

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงแรงผลักดันและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน	16
2	ระบบย่อยในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	17
3	แสดงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	19
4	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน	19
5	ระยะเวลาและความยากง่ายของการเปลี่ยนแปลง	25
6	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม	26
7	ลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ	27
8	วงจรของการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม	29
9	วงจรของการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ	30
10	ความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	48
11	บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	49
12	องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย	50
13	แสดงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน	52
14	รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานเพียงด้านเดียว	55
15	รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานหลากหลาย	56
16	รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์	60
17	ระดับของการจัดการ และประเภทของกลยุทธ์/แผน	62
18	แรงกดดันเชิงกลยุทธ์	62
19	บทบาทคู่ขนานของผู้นำกลยุทธ์	64
20	ประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	71
21	หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ	91
22	การแบ่งโครงสร้างจำแนกตามหน้าที่	91
23	การแบ่งโครงสร้างจำแนกตามผลผลิต	92
24	การแบ่งโครงสร้างจำแนกพื้นที่	93

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
25	โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์	95
26	แสดงตัวแบบดวงดาวของเจย์ อาร์ แกลเบร็ธ	101
27	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	112
28	รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการ	114
29	กรอบความคิดของการวิจัย	144

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุคนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์และเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based society and economy) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการในทุกวิชาชีพจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า...ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 7) การบริหารและการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง...สมรรถนะภาวะผู้นำดังกล่าวครอบคลุมหลายลักษณะ เช่น การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำวิชาการ การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การปรับระบบบริหารให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นต้น (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 139)

ฟูลแลน กล่าวเกี่ยวกับแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัญหาใหม่ของการเปลี่ยนแปลง ...เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อระบบการศึกษาในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้เสมือนการทำงานในสภาวะปกติได้ ไม่ใช่ในลักษณะความสัมพันธ์กับนโยบายล่าสุดที่จะต้องปฏิบัติ แต่เปรียบเสมือนแนวทางของการดำเนินชีวิต...เพื่อที่จะรู้แจ้งในแรงกดดันนี้ นักการศึกษาจะต้องมองเห็นตนเองและมองเห็นในลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในพลวัตของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในพลวัตของการเปลี่ยนแปลง นักการศึกษาผู้บริหาร และครูจะต้องมีทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ้าพวกเขาเหล่านี้ได้ทำจนกลายเป็นผู้มีทักษะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการเป็นผู้มีคุณธรรมด้วยแล้ว นักการศึกษาก็จะทำงานบนชีวิตความแตกต่างของผู้เรียนที่มีภูมิหลังต่างกัน และด้วยการทำงานที่จะช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้นในสังคมที่ต้องแก้ปัญหาบนความเปลี่ยนแปลง (Fullan, 1993, pp.4-5) ข้อสรุปที่ฟูลแลนพยายามผลักดันให้เกิดเป็นแนวคิดสู่การปฏิบัติในหนังสือแรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาเชิงลึกของการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา สนับสนุนประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงที่

จะต้องเน้นการเสริมสร้างการพัฒนาอย่างเป็นระบบทั้งสามระดับทั้งระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่และระดับประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง (Fullan, 1993)

การศึกษานับเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนในสังคม ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่ได้กำหนดให้มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ด้วยการจัดโครงสร้างใหม่ในการบริหารงานระดับกระทรวงฯ การกำหนดนโยบายและมาตรฐานการศึกษา การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การจัดองค์กรวิชาชีพและใบประกอบวิชาชีพครู ด้วยความมุ่งหวังที่จะให้มีการยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และความคาดหวังที่จะพัฒนาเยาวชนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ไว้แล้วก็ตามแต่การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับการพัฒนาสังคมยุคใหม่ ยังเป็นประเด็นสำคัญที่นักการศึกษาและนักวิชาการและหน่วยงานที่มาจากทุกภาคทุกส่วนในสังคม มีความสนใจที่จะทดลอง ศึกษา และติดตามผล ทั้งในเรื่องหลักสูตร การสอน รวมทั้งระบบการจัดการศึกษาเพื่อไปสู่ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาของชาตินอกจากจะมีหน่วยงานภายในที่ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง เช่น กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนและยังมีหน่วยงานภายนอกที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยตรง เช่น คณะวิทยาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ศูนย์พันธุวิศวกรรม และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงอุตสาหกรรม องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ฯลฯ ที่เข้ามาร่วมดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ โดยให้การสนับสนุนด้านวิทยากรและงบประมาณแก่โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ รวมทั้งโครงการประเภทพัฒนามาตรฐานของโรงเรียน เพื่อประเมินและรับรองคุณภาพทางการศึกษา อาทิ เช่น โครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ระบบมาตรฐานสากล ISO โครงการโรงเรียนรางวัลพระราชทาน โครงการโรงเรียนในฝัน เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่มีการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อพุทธศักราช 2544 จวบจนกระทั่งปัจจุบัน

ความพยายามที่หลายภาคส่วนของสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบในระดับปฏิบัติงานในโรงเรียน สำหรับผลกระทบที่เกิดขึ้น มีทั้งลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียนมากหรือน้อย หรือบางครั้งสร้างภาระให้กับโรงเรียน อีกทั้งยังส่งผลต่อบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มฯ ครู ผู้สอน นักเรียน รวมถึงผู้ปกครองนักเรียนอย่างไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้เพราะฉะนั้น ประเด็นที่คณะผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษา คือ โรงเรียนในฐานะเป็นผู้

ปฏิบัติการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเหล่านี้ได้อย่างไร จึงสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันไม่กระทบกระเทือนต่อภาระงานประจำของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์ย่อย ดังนี้

1. เพื่อสำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม
3. เพื่อสรุปและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้นำกลุ่ม ครูผู้สอน ในโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเขาร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548 ซึ่งได้แก่
   1) โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี
   2) โรงเรียนบ้านวังสาร
   3) โรงเรียนวัดเสาหิน
   4) โรงเรียนบ้านเนินสะอาด
   5) โรงเรียนวัดมหาวนาราม
   6) โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา
   7) โรงเรียนวังทองพิทยาคม
2. กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ผู้ช่วยวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 3 เขต ของจังหวัดพิษณุโลก เป็นผู้คัดเลือกโรงเรียนที่มีปฏิบัติการที่ดีในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
3. กลุ่มที่เผยแพร่ เป็นโรงเรียนตัวแทนในเขต 1, 2, และ 3 จำนวนทั้งหมด 512 โรงเรียน สามารถประสานติดต่อได้ 491 โรงเรียน

เขต 1 152 โรงเรียน
เขต 2 153 โรงเรียน
เขต 3 186 โรงเรียน
รวม 491 โรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายและกลยุทธ์ คือ การระบุถึงสิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่างๆ เป็นไป และการที่คนในองค์การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นย่อมมีแนวความคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธีปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี ประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด การศึกษาเล่าเรียน และอาจจะเป็นค่านิยม ของเขาก็ได้ และกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การระบุวิธีการดำเนินงาน แผนของแนวทางการจัดการพื้นฐาน หรือการวางแผนที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการวางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละระดับที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร และสามารถที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

เทคโนโลยี หมายถึง การใช้ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากการศึกษาธรรมชาติ เพื่อให้รู้กฎของธรรมชาติและเข้าใจธรรมชาติมาใช้ในทางปฏิบัติ นำเอาแนวความคิดหลักการ เทคนิค ความรู้ ระเบียบวิธี กระบวนการ และวิธีปฏิบัติ มาผสมผสานและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้มีมากยิ่งขึ้น

การออกแบบงานใหม่ หมายถึง การคิด วิเคราะห์ในเบื้องต้นหรือทบทวน และออกแบบเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของการปรับปรุงคุณภาพ ความรวดเร็ว และการบริการ เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่จะเกิดจากการคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และกระบวนการ ที่จะทำให้ประสิทธิภาพของระบบโดยรวมมีค่าสูงสุด

การจัดโครงสร้าง หมายถึง ขั้นตอนของการเชื่อมโยง ความสำคัญ ระหว่างโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ รวมไปถึงการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปแบบต่างๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรม หรือการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่มีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นลำดับ โดยแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมหรือการดำเนินการนั้นๆ ต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่จะต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ จัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ให้มากที่สุด อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก ที่จะใช้เป็นแนวทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับสถานศึกษา เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2. นำเสนอผลการวิจัยต่อหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และสภาพการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณา กำหนดโครงการปฏิบัติการต่างๆ ในสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินตามโครงการและการบริหารงานตามศักยภาพและสอดรับกับนโยบายของต้นสังกัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงการวิจัย กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก คณะผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
   - 1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   - 1.2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   - 1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ
   - 1.4 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ
   - 1.5 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
   - 1.6 แนวคิดในการเปลี่ยนแปลง
   - 1.7 หลักการเปลี่ยนแปลง
   - 1.8 โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลง
   - 1.9 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง
   - 1.10 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน
   - 1.11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง
   - 1.12 ระดับของการเปลี่ยนแปลง
   - 1.13 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง
   - 1.14 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
   - 1.15 แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
   - 1.16 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
   - 1.17 การดำเนินการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
   - 1.18 การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
   - 1.19 การจัดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล
   - 1.20 ผู้บริหารกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา

2. เป้าหมายและกลยุทธ์

2.1 ความหมายของเป้าหมาย

2.2 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย

2.3 ความหมายของกลยุทธ์

2.4 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

2.5 แนวคิดทั่วไปด้านกลยุทธ์

2.6 ระดับกลยุทธ์ขององค์การ

2.7 ปัจจัยกลยุทธ์

2.8 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

2.9 กลยุทธ์ องค์การ และสภาพแวดล้อม

2.10 ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.11 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

2.12 องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.13 คุณลักษณะของผู้นำระดับสูง

2.14 ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์

3. เทคโนโลยี

3.1 ความหมายของเทคโนโลยี

3.2 ลักษณะของเทคโนโลยี

3.3 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์การ

4. การออกแบบงานใหม่

4.1 ความหมายของการออกแบบกระบวนการใหม่

4.2 แนวคิดของการออกแบบกระบวนการใหม่

4.3 หลักในการออกแบบกระบวนการใหม่

4.4 รูปแบบการออกแบบกระบวนการใหม่

4.5 ความหมายของการออกแบบองค์การ

4.6 แนวคิดทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิค

4.7 การออกแบบองค์การเชิงพฤติกรรม

4.8 การออกแบบองค์การตามสถานการณ์

5. การจัดโครงสร้าง

5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

5.2 รูปแบบโครงสร้างขององค์การ

5.3 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ

5.4 ปัจจัยกำหนดโครงสร้างองค์การ

5.5 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

5.6 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

5.7 มิติของโครงสร้าง

6. กระบวนการ

6.1 ความหมายของกระบวนการ

6.2 ความหมายของการเรียนรู้

6.3 ความหมายของกระบวนการเรียนรู้

6.4 แนวคิดการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.5 ปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้

6.6 รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

6.7 ดัชนีวัดคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

6.8 รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการ

6.9 หลักในการปรับปรุงกระบวนการ

6.10 แนวทางการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ

6.11 เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ

7. การบริหารงานบุคคล

7.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

7.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

7.3 แนวความคิดหลักของการบริหารงานบุคคล

7.4 วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

7.5 กระบวนการบริหารงานบุคคล

7.6 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

7.7 หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคล

7.8 การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่

7.9 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
7.10 การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล
7.11 การพิจารณาถึงสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคคล
7.12 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ธวัช บุณยมณี, 2550, ไม่มีเลขหน้า)

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2550, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเอาองค์ประกอบการบริหารงานคือ 4 M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นโดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างพอเพียง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงาน เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามการวางแผนเอาไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้ (Holland, 2007, unpaged)

1.2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาองค์กรซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่ดีอย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้ (ธวัช บุณยมณี, 2550, ไม่มีเลขหน้า)

1. รูปแบบ 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การคลายตัว (unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง (changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

2. รูปแบบ 2 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Larry Greiner ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ Harold J. Leavitt ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด หรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงองค์การจะนำไปสู่จุดหมายขององค์การหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

เบนนิส (Bennis,1969. p. 100) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์การ หกประการ คือ 1) เพื่อเสริมสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร 2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน 3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน 5) มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยส่วนรวม และ 6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin,1984. p. 448) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปตามวิถีทางการพัฒนาองค์การไว้ สิบ ประการ คือ 1) การเพิ่มระดับความไว้วางใจและสนับสนุนระหว่างกันในหมู่สมาชิกองค์กร 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกดปัญหาขององค์กรไว้ 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง

ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง 4) ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน 5) พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร (6) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่เก็บกดไว้ 7) พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ 8) ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร 9) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ และ 10) ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น

อรุณ รักธรรม (2523. หน้า 207) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาองค์การนั้น ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ 2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิค กลไกในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา 3) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด 4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับขององค์กรด้วย 5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์กร ได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์กรเป็นแนวทาง 6) เพื่อเพิ่มความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากขึ้น และ 7) เพื่อขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์กร

เฟรนซ์ และ เบลล์ (French & Bell,1990. p. XIV) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์กร มีชีวิตยืนยาวต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย

สุนันทา เลาหนันทน์ (2544. หน้า 58) กล่าวสรุปไปในแนวเดียวกันว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์กร สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มุ่งผนึก (integrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ หรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการ และระดับที่เหมาะสม

1.4 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

ปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและกดดันให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมมหภาค (macro environment) และปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์การโดยตรง (competitive environment) (Bateman and Snell, 2002, p. 47 อ้างอิงใน ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2548, หน้า 123-124)

1. ปัจจัยแวดล้อมมหภาคขององค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (economy) การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (politics) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (technology) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร (demographics)

2. ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์การโดยตรง ได้แก่ คู่แข่งขัน (Competitors) ซัพพลายเออร์ (suppliers) ผู้ประกอบการรายใหม่ (new entrants) ลูกค้า (customers) และสิ่งทดแทน (substitutes) อิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมทั้ง 2 ประเภทที่มีต่อองค์การ

1.5 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดยหลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT (SWOT analysis technique) ซึ่งต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ภายในองค์การ และต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในแง่โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำมาพิจารณาว่ามี องค์ประกอบอะไรบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้ (ธวัช บุณยมณี, 2550, ไม่มีเลขหน้า)

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา เช่น เมื่อมีการขยายกิจการหรือเมื่อต้องเสนอสินค้าหรือบริการตัวใหม่เข้าสู่ตลาด เมื่อต้องแสวงหาตลาดใหม่เพื่อรองรับสินค้า เป็นต้น

2. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ เช่น การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์สายตรงเป็นระบบเครือข่ายให้ลูกค้า สามารถเข้าถึงสินค้าและใช้บริการได้สะดวก ถือเป็นการเปลี่ยนเทคโนโลยีระดับเล็กน้อยแต่ถ้าทั้งกิจการต้องเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ทั้งหมดเพื่อการผลิตให้ทันสมัย ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่

3. การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) องค์การจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

4. โครงสร้าง (Structure) เช่น จัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

5. กระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

6. คน (People) คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย "เลือดใหม่" (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

1.6 แนวคิดในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหากจำแนกการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นกลุ่มใหญ่ๆ สามารถจำแนกได้ 4 กลุ่ม คือ (Dubrin and Ireland, 1993, p. 579 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 135)

1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารและวิธีการ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology) รวมทั้งการนำเอาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก (Stemming from Worldwide)

4. การเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งผลกำไร (Wokforce Profile)

เบิร์ค (Burk, 1994, pp. 16-25 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 31) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 1969 เป็นต้นมาว่า การบริหารองค์การจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

สภาพเดิม		เปลี่ยนเป็นสภาพใหม่
1. ความเจริญ	→	ความมั่นคง
2. ความเร็วปานกลาง	→	ความเร็วสูง
3. ความซับซ้อน	→	ความซับซ้อนทวีมากขึ้น
4. วางแผนแบบยุทธศาสตร์	→	การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
5. ที่ปรึกษาทั่วไป	→	ที่ปรึกษาที่ถูกยอมรับ
6. ใช้วิธีการจัดการ	→	ภาวะผู้นำ
7. การจัดการแบบจากบนลงล่าง	→	การจัดการหลายรูปแบบและใช้บริหารแบบมีส่วนร่วม
8. มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องจรรยาบรรณน้อย	→	เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณมากขึ้น
9. มองระดับแคบ	→	มองระดับกว้าง

นอกจากนี้อาจจำแนกตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change Targets) ซึ่งในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 135-136) ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมาย (Purpose) เป็นการกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนหรือกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขึ้นมาใหม่

2. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการกำหนดหรือขยายเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง

3. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นการทำความชัดเจนหรือสร้างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขึ้นมาใหม่

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Culture) เป็นการทำความชัดเจนในความเชื่อและค่านิยมที่เป็นแกนหลักหรือสร้างขึ้นมาใหม่

5. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People) การเปลี่ยนแปลงบุคคลในองค์การสามารถดำเนินการได้โดยการปรับการรับเข้า และการเลือกสรรให้ทันสมัย หรือการปรับปรุงการฝึกอบรมและการพัฒนา

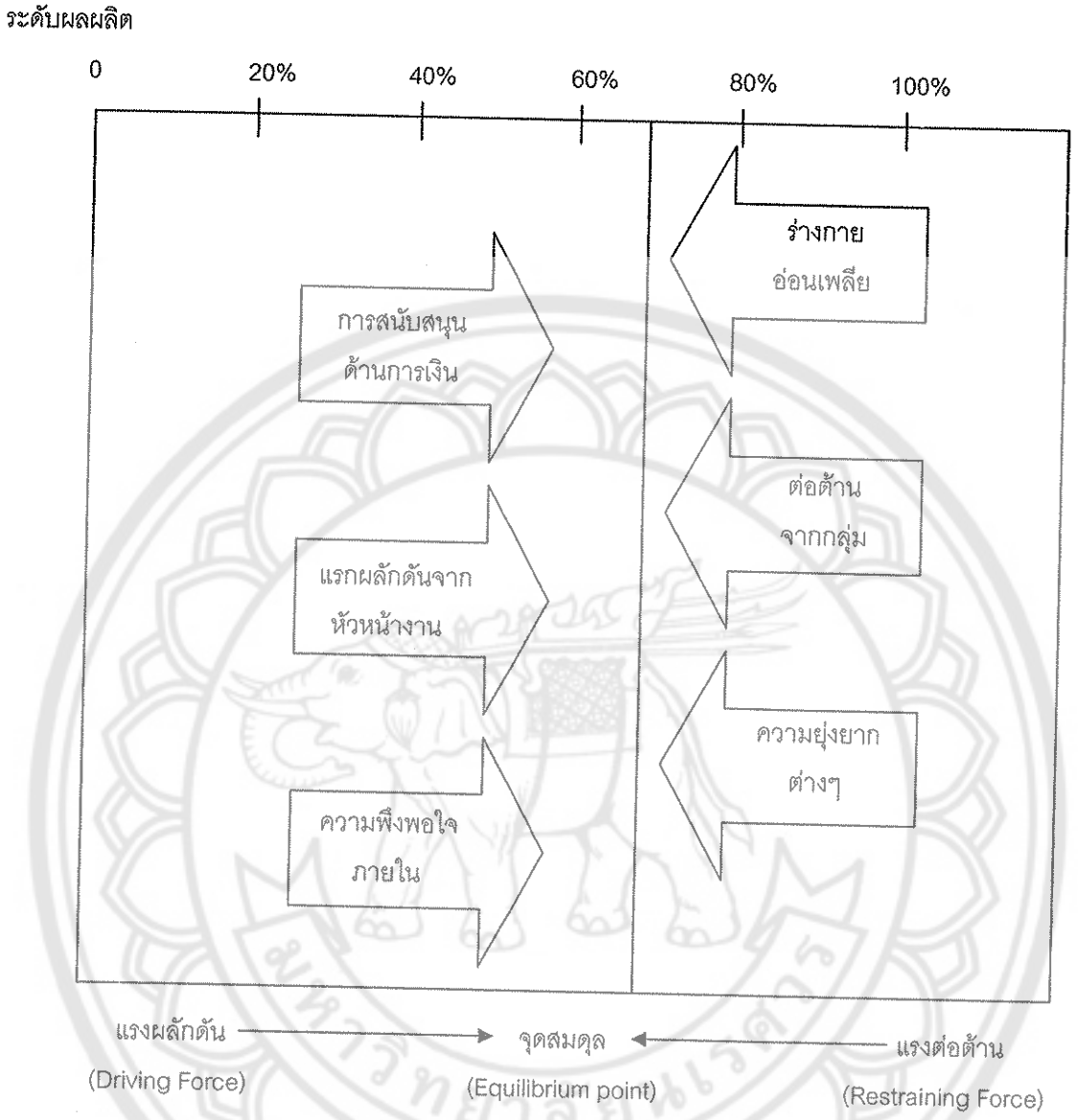
6. การเปลี่ยนแปลงภารกิจ (Task) เน้นการปรับการออกแบบงานของแต่ละคน และแต่ละกลุ่มให้ทันสมัย

7. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) เน้นการปรับการออกแบบองค์การ และกลไกการประสานงานให้ทันสมัย

8. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) การปรับปรุงเครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก และกลไกการไหลเวียนของงาน

1.7 หลักการเปลี่ยนแปลง

เชอริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 722-726 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 44-45) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin) ที่เรียกว่าการวิเคราะห์แรงสนาม (Force-field Analysis) หรือนิยมเรียกว่า การวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต่อต้าน เป็นหลักการที่ดัดแปลงจากกฎทางฟิสิกส์เกี่ยวกับตำแหน่งและการเคลื่อนที่ของวัตถุที่มีแรงกระทบการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงผลักดันจากทิศทางหนึ่งมากกว่าแรงที่ผลักดันในทิศทางตรงกันข้าม จุดสมดุลเกิดขึ้นเมื่อแรงทั้งสองมีน้ำหนักเท่ากัน แรงทั้งสอง ได้แก่ แรงผลักดัน (Driving Forces) เป็นแรงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเพิ่มผลผลิต ส่วนแรงต่อต้าน (Restraining Forces) เป็นแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลักษณะแรงผลักดันและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลวิน (Lewin) ดังแสดงในภาพที่ 1



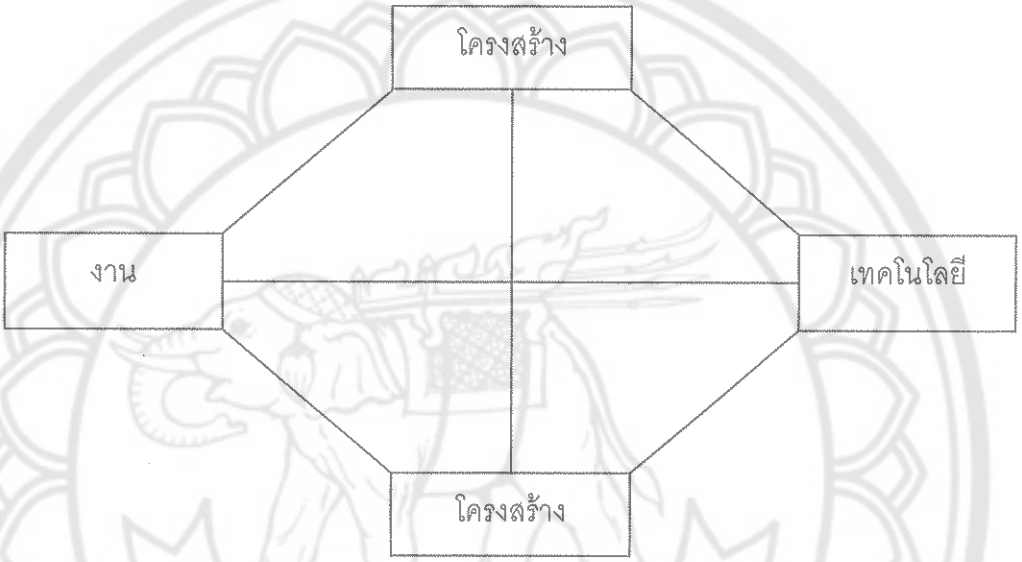
ภาพที่ 1 แสดงแรงผลักดันและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน

ที่มา : Cherrington, 1994, p. 723

จากแนวคิดการวิเคราะห์แรงผลักดันและแรงต่อต้าน ดังกล่าวจะเห็นว่า เมื่อต้องการที่จะบริหารองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่พึงประสงค์ มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มแรงผลักดันที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันจะต้องลดแรงต่อต้านในองค์การนั้นๆ

1.8 โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลง

ระบบภายในองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบย่อยด้วยกัน คือ ระบบโครงสร้าง (Structure) ระบบเทคโนโลยี (Technology) ระบบบุคคล (People) และระบบของงาน (Task) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดย่อมมีในโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 43) ดังแสดงระบบย่อยในการเปลี่ยนแปลงในภาพที่ 3



ภาพที่ 2 ระบบย่อยในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา : ปรับปรุงจาก Leavit, 1973, p. 145

ระบบย่อยทั้ง 4 ดังกล่าวต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยใดระบบย่อยหนึ่งย่อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยอื่นๆ ด้วย เลวิตต์ (Leavitt, 1973, pp. 145-146 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 44) ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์การมีไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับโครงสร้างจะมีผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ เนื้อหา และขอบเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนกงาน และขนาดของการควบคุม

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) เป็นความพยายามที่จะหาทางนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์การเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีมี

ความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว องค์การที่ต้องการความก้าวหน้าย่อมจะนำเทคโนโลยีที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การในระบบเทคโนโลยีจึงมีโอกาสเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล (People) เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเจตคติ ทักษะ และพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลในองค์การ เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้คือต้องการเพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น เทคนิคที่ใช้ เช่น การฝึกอบรม การสับเปลี่ยนงาน การวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน (Task) เป็นการนำวิธีการและเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงงาน และการเพิ่มผลผลิต การจัดแผนกงานใหม่ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

1.9 **รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง** (Model of Change Process)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถอธิบายได้โดยอาศัยรูปแบบต่อไปนี้

1. The Growth Curve Model Change in Organization

ประกอบด้วย ระยะต่างๆ 3 ระยะ คือ (Dubrin and Ireland, 1993, pp. 579-580 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 141-142)

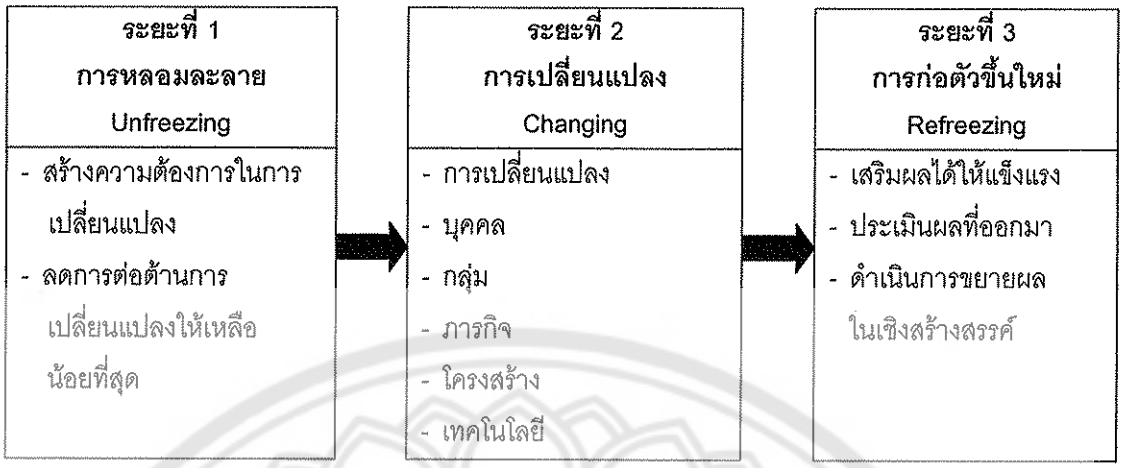
1.1 The Formative Phase เป็นระยะที่องค์การยังไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการลองผิดลองถูก มีการเสี่ยง มีการเรียนรู้จากโอกาส และที่สำคัญคือ การสร้างสรรค์ องค์การจะเน้นด้านการตลาดเป็นหลัก ซึ่งเป้าหมายสามารถคาดการณ์ได้ มั่นคงและประสบผลสำเร็จ

1.2 The Normative Phase ในระยะที่เริ่มอยู่ตัวเริ่มมีโครงสร้าง มีการพัฒนา มีการลดความเสี่ยง เริ่มมีระบบอำนาจ การสร้างสรรค์ถูกผลักดันให้เป็นเรื่องของการวิจัยและพัฒนา เป้าหมายขององค์กรเพื่อความอยู่รอด อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินต่อไป

1.3The Integrative Phase ในระยะนี้องค์การจะทบทวนตัวเอง หาแนวทางใหม่โดยผู้บริหารระดับสูงจะเสนอวิสัยทัศน์และนโยบายใหม่ เริ่มมีการต่อต้านดังนั้นระยะนี้การบริหารงานแบบผสมผสานจึงจำเป็นมากกว่าการบริหารงานแบบประจำทั่วไป

2. The Unfreezing-Change-Refreezing Model

ซึ่งเป็นระยะของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Phase and Planned Change) ตามทฤษฎีของ Kurt Lewin ที่กำหนดระยะของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ระยะ คือ ระยะการหลอมละลาย ระยะการเปลี่ยนแปลง และระยะการก่อตัวขึ้นมาใหม่ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 142) ซึ่งสามารถเขียนได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

1.10 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน

ในการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน (Lewin) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) และทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ (Refreezing) (Hersey and Blanchard, 1993, pp. 381-383 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 47-49) ดังแสดงในภาพที่ 5

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลวิน

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1993, p. 381)

ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

จุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มเกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยชี้ประเด็นให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นองค์การจะอยู่ไม่รอด ชายน์ (Schein, 1968, p. 110 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 47) ได้ให้ความเห็นว่า ถ้าจะละลายพฤติกรรมต้องดำเนินการดังนี้

1. ย้ายบุคคลที่จะต้องเปลี่ยนแปลงออกจากงานที่ทำอยู่ประจำ
2. ทำลายการสนับสนุนทางสังคมทั้งหมด

3. ทำให้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันในตัวบุคคลหรือกลุ่มนั้นหมดความหมาย เพื่อให้เขามองเห็นพฤติกรรมเดิมเป็นสิ่งไม่มีคุณค่าและควรจะเปลี่ยนแปลงได้แล้ว

4. ทำให้มองเห็นความสำคัญและให้รางวัล เมื่อบุคคลหรือกลุ่มมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีการลงโทษถ้าไม่ยอมรับหรือไม่เต็มใจเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปการละลายพฤติกรรมเป็นการทำลายสภาพเดิม ประเพณีและวัฒนธรรมเดิมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มที่เคยปฏิบัติมาและทำให้เกิดความพร้อมและยอมรับสิ่งใหม่ลักษณะนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเพิ่มแรงผลักดันหรือลดแรงต่อต้านลง

ขั้นตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)

ถ้าหากการละลายพฤติกรรมเก่าๆ ที่เป็นผลิตผลมาจากประสบการณ์ในอดีต สามารถทำให้สำเร็จแล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองนี้ก็มีความง่ายขึ้น ในขั้นตอนนี้จะเป็นการทำให้สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทำให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจที่จะนำไปปฏิบัติในสภาพเช่นนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องมีความสามารถอย่างสูงในการทำให้บุคคลหรือกลุ่มพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบใหม่ขึ้นมา โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้สมาชิกจะเป็นผู้แสดงบทบาทหรือชี้ให้เห็นถึงค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับองค์การให้สมาชิกได้เรียนรู้บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสำคัญเพราะว่าสมาชิกมักจะเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้น สมาชิกก็จะนำมาปฏิบัติ และถ้าหากประสบผลสำเร็จพฤติกรรมที่สมาชิกได้เลียนแบบมาก็จะกลายเป็นพฤติกรรมใหม่ที่สมาชิกจะยอมรับต่อไป และในทางกลับกัน ถ้าหากพฤติกรรมที่สมาชิกเลียนแบบและนำมาปฏิบัตินั้น ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว สมาชิกย่อมไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งมีผลทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องศึกษาสภาพปัญหาที่แท้จริงขององค์การ และแสดงบทบาทที่มีคุณค่าหรือสอดคล้องกับปัญหาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ได้ (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 48)

ขั้นตอนที่ 3 การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่ (Refreezing)

ขั้นตอนสุดท้ายนี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะจะเป็นการทำให้พฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง (Stabilization of Change) และถ้าหากขั้นตอนนี้ไม่สามารถทำได้สำเร็จแล้วการละลายและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ได้ทำมาตั้งแต่ต้นจะไม่มีความหมายใดๆ ทั้งสิ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงใหม่จะดำรงอยู่ได้เพียงระยะสั้นๆ เท่านั้น ดังจะเห็นว่าโครงการฝึกอบรมอาจจะสามารถทำให้สมาชิกยอมรับในสิ่งใหม่ๆ และเกิดความต้องการที่จะ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขึ้นมา แต่เมื่อสมาชิกกลับเข้าไปทำงานอาจจะพบว่า บรรยากาศในการทำงาน ไม่เอื้ออำนวยให้สมาชิกสามารถนำความรู้หรือแนวความคิดใหม่เข้ามาปรับใช้ในองค์การได้ ในสภาพเช่นนี้เจตคติหรือพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะไม่สามารถคงสภาพอยู่ได้นานและทำให้สมาชิกกลับไปอยู่สภาพเดิม ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสภาพดังกล่าวผู้บริหารจะต้องสร้างมาตรการขึ้นมาช่วยสนับสนุนให้พฤติกรรมที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงมานั้น สามารถดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง การสร้างมาตรการสนับสนุนต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น การยกย่อง การให้รางวัล และการรับรู้ในผลงานที่สมาชิกได้ทำสำเร็จ เป็นต้น ความสำเร็จในการทำให้พฤติกรรมใหม่พัฒนาขึ้นมากลายเป็นมาตรฐานใหม่ขององค์การซึ่งในท้ายที่สุดก็คือประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 48-49)

1.11 **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง**

การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การต่างๆ ไม่ใช่งานที่ทำได้ง่าย เนื่องจากองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก มารวมกันเข้าเป็นกลุ่มมากมาย และมีการปฏิสัมพันธ์กันอยู่เสมอ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของพฤติกรรมและโครงสร้างขององค์การ จึงอาจเป็นผลกระทบจากการปรับตัวของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การจำเป็นจะต้องตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ และพร้อมที่จะรับผิดชอบพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง ด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและแทรกแซงที่เหมาะสม ซึ่งเราสามารถศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545, หน้า 34-39) ดังนี้

1. **ปัจจัยภายนอก** (External Factors)

เป็นปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การ แต่จะมีความสัมพันธ์และเชื่องโยงกับการดำเนินงานขององค์การ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมภายนอก จะผลักดันให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ ทำให้องค์การที่ไม่มีการพัฒนาจะสูญเสียตลาด และในที่สุดก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องติดตามศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อวางแผนรองรับกับการพลวัตของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยปัจจัยภายนอกที่ทำให้องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง คือ

1.1 การเปลี่ยนแปลงของแรงงาน ปัจจุบันเราจะพบว่าตลาดแรงงาน (Labor Market) ในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงและการหลากหลายขึ้นโดยเฉพาะแรงงานสตรีที่มีมากขึ้นกว่าในอดีตมาก ทั้งในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการ

ผลประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ เกี่ยวกับ บุตร ผู้สูงอายุ และการจัดการด้านอื่นๆ ที่จะช่วยเหลือแรงงานสตรี ซึ่งจะก่อให้เกิดความสมดุลในด้านความรับผิดชอบต่อครอบครัวและหน้าที่การงาน

นอกจากนี้แรงงานส่วนมากจะมีการศึกษา และได้รับการอบรมทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น จึงมีค่านิยมและทัศนะคติต่องานที่แตกต่างกันไป องค์การจึงต้องปรับระบบ วิธีการทำงาน และระบบประเมินผลงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการจ้างงาน และพนักงานก็เกิดความพอใจที่เขาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานของตนอย่างเต็มที่

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและตลาด ปัจจัยทางเศรษฐกิจทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคต่างมีอิทธิพลต่อประเทศอุตสาหกรรม และการดำเนินงานของธุรกิจ เมื่อเศรษฐกิจเกิดปัญหาวิกฤติหรือชะลอตัว ตลาดก็จะปรับตัวลดลง ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น เพราะธุรกิจต่างๆ ยังต้องดำเนิน เพื่อให้เกิดรายได้และความอยู่รอด ดังนั้นองค์การต่างๆ จึงต้องพยายามลดต้นทุน และทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยต้องปรับกระบวนการผลิต ลดค่าใช้จ่าย ลดเงินเดือน หรือปลดคนงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิก

ในทางกลับกัน ถ้าเศรษฐกิจขยายตัวและทำให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีธุรกิจใหม่ๆ เข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมใกล้เคียง จึงมีการแย่งชิงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ ดังนั้นองค์การจึงต้องมีแผนการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรและระบบงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานกับองค์การอย่างต่อเนื่องและใช้ศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่

1.3 การค้นพบและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งความรู้ทางเทคนิคและเครื่องมือใหม่ๆ ที่องค์การใช้ในการเปลี่ยนทรัพยากรนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ในรูปสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการ ตลอดจนการบริการงานและการจัดการข้อมูล โดยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อการทำงานขององค์การให้ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น โดยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีคุณภาพจะทำให้ต้นทุนต่ำลง ขณะที่การทำงานแบบบุคคลเดียวตามความสามารถ หรือความชำนาญเฉพาะ หรืองานที่ประจำจะถูกเปลี่ยนแปลง โดยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยพิจารณาความสัมพันธ์ของพนักงาน และเครื่องจักรเป็นสิ่งที่สำคัญ ในอนาคตพนักงานจะต้องทำงานหลากหลายขึ้น จึงต้องมีความรู้ในเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีเป็นอย่างดี

1.4 กระบวนการโลกาภิวัตน์และข้อตกลงระดับโลก การแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์จะก่อให้เกิดความมั่งคั่ง หรือความเสียหายทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งจะมีผลกระทบระหว่างกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การขยายตัวของอุตสาหกรรมเดียวกันในอีกประเทศหนึ่ง

อาจจะมีผลกระทบต่อการหดตัวของอุตสาหกรรมเดียวกันในอีกประเทศ ซึ่งจะทำให้ประชากรขาดรายได้ และว่างงาน ดังนั้นธุรกิจจึงต้องปรับตัวให้มีศักยภาพและผลิตภาพสูง ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) และสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

2. ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งจะเป็นเครื่องผลักดันให้องค์การดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เราจะเห็นว่านอกจากแรงกดดันของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ทำให้องค์การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงแล้ว การตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ที่จะสร้างจุดแข็ง หรือจุดอ่อนให้กับองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและสามารถใช้งานได้อย่างเหมาะสม โดยเราสามารถพิจารณาปัจจัยสำคัญๆ ดังนี้

2.1 พนักงาน (Employees) ปัจจุบันเราต้องยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์การแต่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีปัญหาและขาดความพร้อม ก็จะสร้างความอ่อนแอและความสูญเสียให้กับองค์การได้ ซึ่งเราจะเห็นจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน การลาออกจากงานสูง การขาดงาน พนักงานทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจในการทำงาน หรือขาดความสามัคคีและไม่ร่วมมือกันในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารงานมีปัญหา และไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้ตามต้องการ และอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และการดำเนินงานด้านบุคลากรในการทำงานให้เหมาะสมและช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ โดยบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ

2.2 โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เปรียบเสมือนโครงสร้างในร่างกายของเรา ที่ช่วยยึดเหนี่ยวและประสานการทำงานของอวัยวะต่างๆ ให้สอดคล้องและสมดุลกัน ดังนั้นถ้าองค์การที่มีโครงสร้างเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น โครงสร้างซับซ้อน ลำดับขั้นการประสานงานหลายขั้นตอน ขาดเอกภาพในการทำงาน เป็นต้น ก็จะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ล่าช้าและการขาดประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อปัญหา ซึ่งสมควรต้องปรับปรุงและปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย มิเช่นนั้นก็อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน และดำรงอยู่ขององค์การ

2.3 นโยบายการบริหารงาน (Management Policy) เป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ส่วนต่างๆ ขององค์การสามารถดำเนินงานเข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร ซึ่งเรามักจะกำหนดนโยบายในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การตลาด และการผลิต เป็นต้น แต่ถ้านโยบายการบริหารงานขาดความ

เหมาะสม หรือไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะสร้างปัญหาต่อการปฏิบัติงาน ขวัญ และกำลังใจของพนักงานตลอดจนบั่นทอนศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันขององค์การลงไป

2.4 ผลการดำเนินงาน (Operation Results) ที่ตกต่ำ เบี่ยงเบน หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น ยอดขายลดลง สินค้าคงคลังสูง ไม่สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมาย หรือปัญหาการขาดทุน จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารองค์การต้องทำหารเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ และกำหนดแนวทางแก้ไขให้เหมาะสม มิเช่นนั้นอาจจะสร้างปัญหาต่อเนื่องและบานปลายไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์การ

1.12 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993, p. 4 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 39-40) ได้ชี้ให้เห็นว่าระดับการเปลี่ยนแปลงในคนมี 4 ระดับ โดยเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Change)

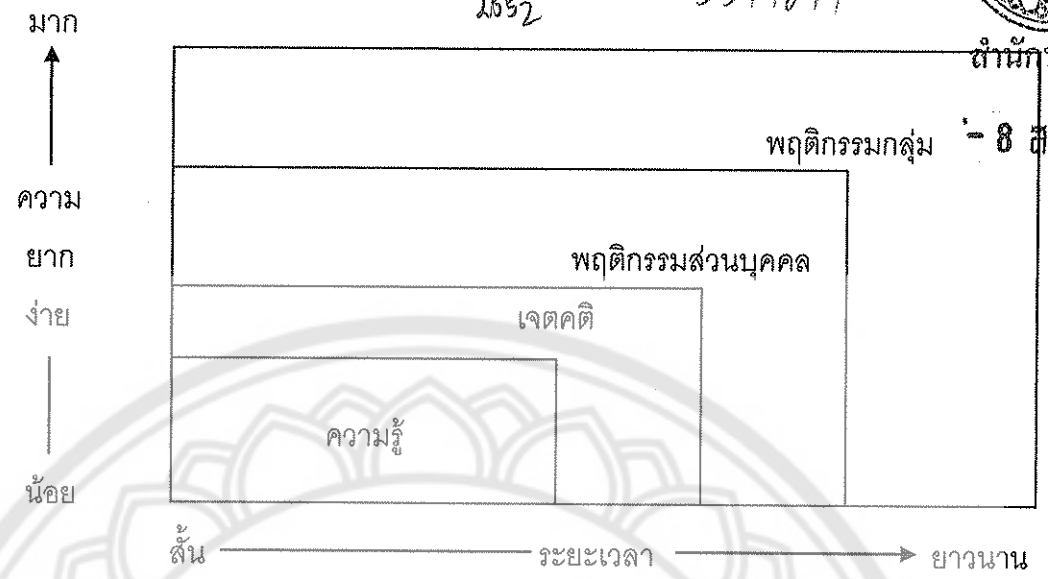
1.2 การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitudinal Change)

1.3 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล (Individual Behavioral Change)

1.4 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavioral Change)

ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและความยากง่ายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแต่ละระดับแสดงในภาพที่ 5

Q
LB
2806
.A485 S
2552
15577999
สำนักหอสมุด
- 8 ส.ค. 2554



ภาพที่ 5 ระยะเวลาและความยากง่ายของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1993, p. 4

การเปลี่ยนแปลงอาจแบ่งได้ 4 ระดับ คือ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 136)

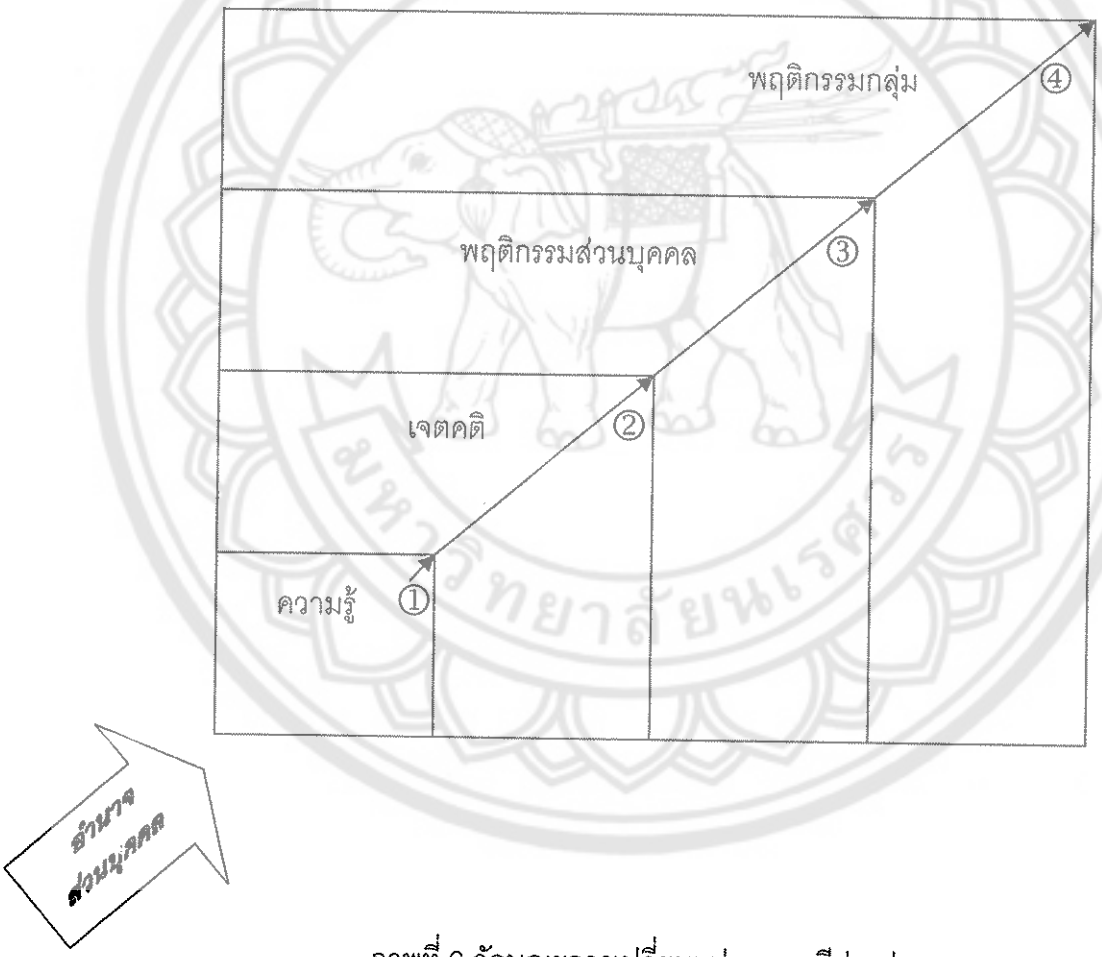
1. การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Change)
2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudinal Change)
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change)
4. การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์การ (Group or Organizational Performance Change)

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ระดับนี้ ถ้าวิเคราะห์จากมิติเวลาและมิติความยากจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงความรู้มีความยากน้อยกว่า และจะใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เช่น การเปลี่ยนแปลงความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทำได้ในเวลาสั้น และไม่ยากนัก แต่การที่จะเปลี่ยนให้คนมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมทำได้ยากกว่ามาก นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้รักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่ามาก และยุ่งยากกว่าการเปลี่ยนทัศนคติ และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั่วทั้งองค์การจะยิ่งต้องใช้เวลาที่ยาวนานและยากมากกว่าหลายเท่า

1.13 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงตามระดับดังกล่าวแบ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 แบบ ดังนี้ (Hersey and Blanchard, 1993, p. 4 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 40)

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายาก คือ มุ่งทางด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ วิธีการนี้ความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การ อยู่ที่ผู้บริหารจะให้พลังอำนาจส่วนตัวกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงลักษณะดังกล่าวแสดงในภาพที่ 6

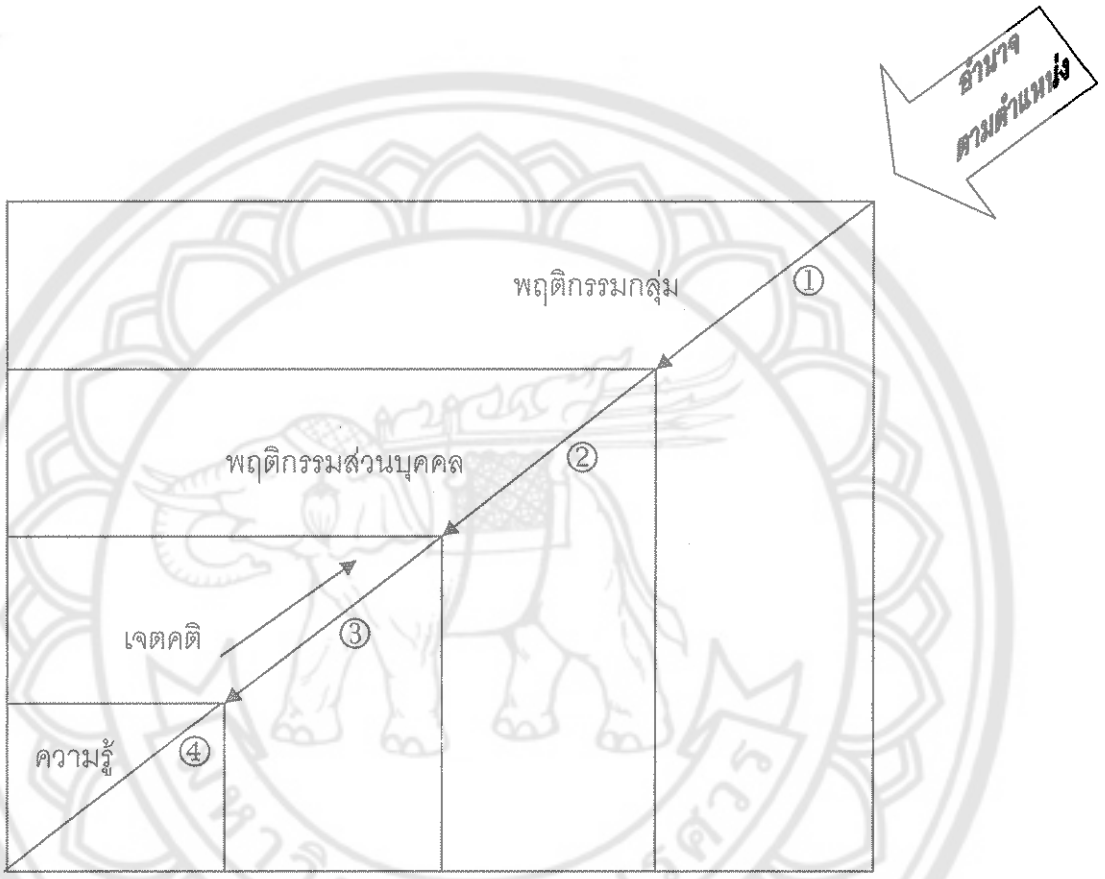


ภาพที่ 6 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1993, p. 374

2. การเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (Directive Change) การเปลี่ยนแปลงวิธีนี้เริ่มจากการมุ่งเปลี่ยนแปลงจากระดับองค์การ โดยแรงผลักดันจากภายนอกส่วนหนึ่งหรือจากระดับผู้บริหาร

ระดับสูงขององค์การ หรือจากชุมชน หรือระเบียบกฎหมายที่สร้างขึ้น โดยระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล เจตคติ และความรู้ ตามลำดับ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการบังคับ ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านเพราะเจตคติไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะดังกล่าว แสดงดังภาพ



ภาพที่ 7 ลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1993, p. 375

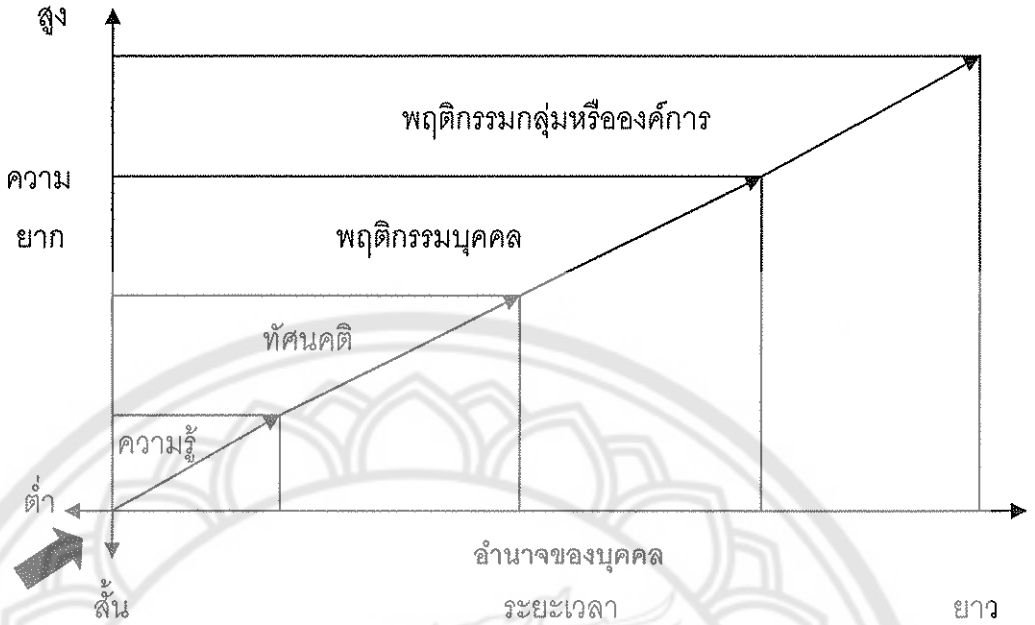
การเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 แบบ มีทั้งข้อดีและข้อเสีย กล่าวคือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การคือการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากกลุ่มบุคคลในองค์การเป็นผู้มีความรู้ ความรับผิดชอบอยู่ในระหว่างปานกลางถึงระดับสูง ในระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความรู้ความเข้าใจและมีความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการโดยใช้อำนาจตามตำแหน่งจะเหมาะสมกับกลุ่มสมาชิกที่มีระดับความรู้ปานกลางค่อนข้างต่ำจนถึงต่ำ คือเป็นผู้ขาดความรู้ความเข้าใจ ยังขาดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความรับผิดชอบน้อย ถ้าจะทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสมจำเป็นต้องมีผู้นำทางและช่วยแนะนำหรือตัดสินใจแทน พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะใช้แตกต่างกัน กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิผลเมื่อผู้บริหารใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตนเอง เช่น อำนาจการเป็นตัวอย่างหรืออ้างอิงได้ (Referent Power) อำนาจในการให้ข้อมูล (Information Power) และอำนาจการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ ถ้าจะให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารน่าจะใช้อำนาจตามตำแหน่ง เช่น อำนาจการบังคับ (Coercive Power) อำนาจเชื่อมสัมพันธ์ (Connection Power) อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) แต่มีข้อสังเกตว่า ผู้บริหารที่จะใช้อำนาจแบบบังคับจะต้องแน่ใจว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าหรือมีอำนาจจากแหล่งอื่น มิฉะนั้นอาจทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการต่อต้าน

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นได้หลายประการ คือ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโอนย้าย (Transfer) การลดตำแหน่ง (Demotion) และการออกจากงาน (Lay out) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น ฝ่ายบริหารงานเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจำเป็นต้องจัดแบ่งงานกันใหม่หรือมอบหมายงาน ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หากมีการขยายปริมาณการผลิตให้มากขึ้นก็จะต้องมีการขยายตำแหน่งใหม่ เพิ่มตำแหน่งขึ้นและเลื่อนตำแหน่งให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นตามปริมาณงาน ถ้ามีการลดปริมาณงานลงก็จะต้องมีการปลดคนงานออกไปบ้าง มีการยุบตำแหน่งงานลงเพื่อให้คนมีจำนวนพอเหมาะพอดีกับปริมาณงาน (เสนาะ ติเยาว์, 2539, หน้า 180)

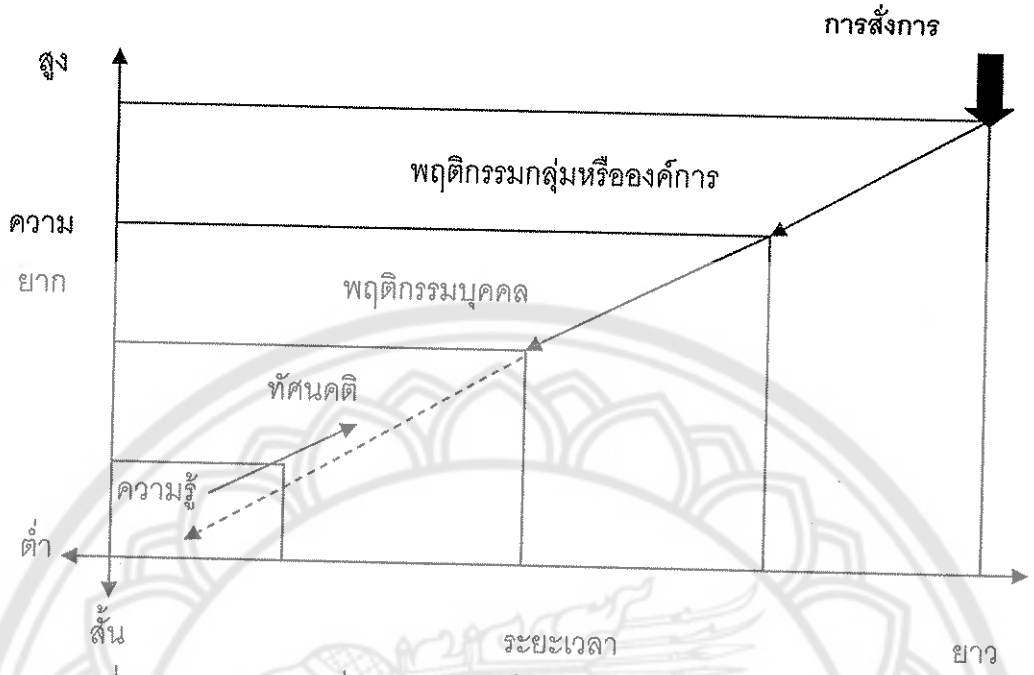
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถจะใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงได้ 2 แบบ คือ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 136-138)

1. วงจรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative change cycle) การเปลี่ยนแปลงแบบนี้วงจรของการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการใช้อำนาจของบุคคลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ เช่น การฝึกอบรม เป็นต้น ภายหลังจากบุคคลมีความรู้เกิดขึ้นแล้ว ความรู้นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของบุคคล และเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแล้วพฤติกรรมของคนก็จะเปลี่ยนไปด้วย และเมื่อพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนก็จะผลักดันให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวงจรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม แสดงให้เห็นดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 วงจรของการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Participative Change Cycle)

2. วงจรการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (Directive change cycle) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา สั่งการให้บุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อบุคคลในกลุ่มต้องเปลี่ยนพฤติกรรมแล้วจะมีผลกระทบต่อบุคคลรายคนต้องเปลี่ยนพฤติกรรมตามกลุ่ม และเพื่อจะทำให้พฤติกรรมคงอยู่ตลอด ก็จะต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนพฤติกรรมนั้น เพื่อว่าบุคคลจะได้เกิดทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรมที่ตนเองเปลี่ยนแปลงไปแล้ว



ภาพที่ 9 วงจรของการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (Directive Change Cycle)

1.14 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

แฮนสัน (Hanson, 1991, pp. 298-300 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 37) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การได้ร่วมกันวางแผนโดยตั้งวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติ เช่น การเรียนการสอน การแก้ปัญหาขององค์การโดยการสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการ ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เป็นต้น หลังจากนั้นมีการวิเคราะห์หาแนวทางหรือเทคนิคที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปรากฏการณ์ (Spontaneous Change) เกิดจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น โดยไม่ได้ไตร่ตรองไว้ก่อน เช่น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารคนใหม่มาแทนตำแหน่งเดิม เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามยถากรรม

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 720-721 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 37-38) แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (Development Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการปรับปรุงเป็นระยะๆ เช่น ทักษะวิธีการหรือกระบวนการที่จะช่วยให้องค์การปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปทีละส่วน โดยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ลดปัญหาความขัดแย้ง ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ กำจัดความสูญเสียต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น วิธีการนี้ผู้บริหารองค์การจะต้องวางแผนการพัฒนาบุคลากร

2. การเปลี่ยนแปลงแบบหัวเลี้ยวหัวต่อ (Transitional Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งไม่เหมือนการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา เพราะการเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งที่จะเปลี่ยนกระบวนการใหม่ กิจกรรมใหม่ เพื่อให้ได้ผลผลิตใหม่ บางครั้งจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่ เช่น โครงสร้างองค์การ ผู้บริหารองค์การ จัดทำโครงการนำร่องและทดลองปฏิบัติในระยะเวลาที่กำหนดผล เป็นต้น สุดท้าย คือ การจัดระบบองค์การใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป (Transformational Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน เริ่มตั้งแต่วางนโยบาย พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ผลผลิต ภาวะผู้นำ และโครงสร้าง เนื่องจากสภาพองค์การเดิมขาดประสิทธิภาพหรือเนื่องจากภาวะการตลาดหรือเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไป หากไม่เปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์การประสบปัญหาในอนาคต การเปลี่ยนแปลงแบบนี้เรียกว่า "การรื้อระบบ" (Re-engineering)

1.15 แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ในอนาคตองค์การจะเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมดังนี้ (Northcraft and Neale, 1990, p. 713 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 34)

1. จากสังคมอุตสาหกรรมไปสู่สังคมสารสนเทศ โดยทางเศรษฐกิจจะมีการสร้างกระบวนการผลิตและเผยแพร่ข่าวสารสนเทศ

2. จากเทคโนโลยีแบบบังคับที่ค่อนข้างซับซ้อนไปสู่เทคโนโลยีระดับสูงที่ท้าทายและสัมผัสได้

3. จากระบบเศรษฐกิจแห่งชาติ ไปสู่เศรษฐกิจโลกแบบเสรี

4. จากการวางแผนในระยะสั้นไปสู่การวางแผนระยะยาว

5. จากการจัดการโครงสร้างขององค์การแบบศูนย์รวมอำนาจ ไปสู่การกระจายอำนาจมากขึ้น

6. จากการเน้นสายงานบังคับบัญชาไปสู่เครือข่าย โดยมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดสารสนเทศและทรัพยากรอื่นๆ

7. จากการได้รับเลือกอย่างจำกัดไปสู่การเลือกได้หลากหลาย

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994, pp. 715-717 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 34) ได้อธิบายถึงแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ดังนี้

1. แรงผลักดันภายใน (Internal Forces of Change) องค์การไม่ว่าของรัฐหรือเอกชนจะเปลี่ยนแปลงไปได้เร็วหรือช้าขึ้นย่อมเกิดจากแรงผลักดันที่เกิดภายในองค์การ แรงผลักดันดังกล่าวอาจแตกต่างกัน โดยเฉพาะองค์การของรัฐมักจะเปลี่ยนแปลงช้ากว่าของเอกชน เนื่องจากลักษณะโครงสร้างและจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน แรงผลักดันภายในองค์การมีดังนี้

1.1 เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในแต่ละปีมีอัตราสูงมาก เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องจักรกล กระบวนการผลิต การสร้างสรรค์งานใหม่ ระบบการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น

1.2 ค่านิยมเกี่ยวกับงาน (Work Values) คนในองค์การเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่องานในหน้าที่ ขาดการอุทิศเวลาให้แก่องค์การ เป็นต้น ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจ

1.3 การขยายตัวด้านความรู้ (Knowledge Explosion) ในโลกของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ทฤษฎีใหม่ เนื่องจากมีการศึกษาวิจัย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องติดตามข้อมูลข่าวสารด้านความรู้ใหม่อยู่เสมอ และสามารถรวบรวมให้เป็นแหล่งวิชาการ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้และมีความทันสมัยอยู่เสมอ

1.4 ผลผลิตขาดคุณภาพ (Product Obsolescence) ถ้าจะพิจารณาผลผลิตหรือสินค้าจะพบว่ามักจะล้าสมัยในระยะเวลาอันสั้น เช่น ในการผลิตสินค้าอาจขาดคุณภาพเนื่องจากใช้เวลาเร่งรีบในการผลิต นักศึกษาที่สำเร็จจากสถาบันการศึกษาขาดคุณภาพเนื่องจากคุณภาพการบริหารด้านวิชาการ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

1.5 การปรับเปลี่ยนช่วงเวลาการทำงาน (Alternative Work Schedule) ความต้องการของสมาชิกในการที่จะให้มีเวลาพักผ่อนหย่อนใจระหว่างเวลาทำงาน การจัดตารางเวลาเหลื่อมกันหรือเวลายืดหยุ่นระหว่างเวลาที่ไม่ทำงาน ต้องการเครื่องติดต่อสื่อสาร เช่น เครื่องโทรสาร การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เชื่อมระหว่างที่ทำงานและบ้าน เป็นต้น

2. แรงผลักดันจากภายนอก (External Forces of Change) เป็นแรงที่นอกเหนือจากการควบคุมขององค์การ แต่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของสิ่งต่อไปนี้

2.1 การแข่งขัน (Competition) องค์การธุรกิจจะเกิดแรงผลักดันด้านนี้สูงเพราะเป็นองค์การที่มุ่งกำไร ย่อมมีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน เช่น การโฆษณาสินค้า การลดราคาสินค้า การ

แข่งขันเรื่องบริการลูกค้า เป็นต้น ส่วนการแข่งขันในองค์การของรัฐ เช่น สถาบันการศึกษาจะมีการแข่งขันการผลิตนักเรียนนักศึกษาทุกระดับระหว่างสถาบันของรัฐด้วยกัน หรือรัฐกับเอกชน หรือเอกชนกับเอกชน

2.2 ความต้องการของผู้บริโภค (Consumer Demand) องค์การที่จะอยู่รอดได้จะต้องสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ ดังนั้นจะต้องศึกษาความต้องการหรือรสนิยมของผู้ใช้เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการ

3. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Availability) การผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมต้องการแหล่งวัตถุดิบเป็นตัวป้อน หรือแหล่งเงินทุนเพื่อการลงทุนทางธุรกิจ แต่ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่จำเป็นที่จะต้องสร้างทรัพยากรของตนเองขึ้นมาเพื่อป้องกันในกรณีที่ไม่สามารถจะพึ่งวัตถุดิบจากแหล่งภายนอกได้

4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง (Social and Political Change) เป็นแรงผลักดันภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การทุกประเภท เช่น การออกระเบียบกฎหมายควบคุมความต้องการของสังคมที่ต้องการให้องค์การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงระดับนานาชาติ (International Forces) เป็นแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ เช่น แหล่งเงินทุนระหว่างประเทศ การร่วมมือในการลงทุนหรือการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

แรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกองค์การ จะมีผลกระทบกับบุคคลในองค์การซึ่งมีทั้งยอมรับ สนับสนุน และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (วิทยา จันทร์ศิลา, 2546, หน้า 31)

แรงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
แรงผลักดันภายใน	**แรงต่อต้านส่วนบุคคล**
1. เทคโนโลยีใหม่	1. กลัวในสิ่งที่ไม่รู้
2. ค่านิยมเกี่ยวกับงาน	2. ไม่อยากเรียนรู้ใหม่
3. การขยายตัวด้านความรู้	3. การสูญเสียความเป็นเพื่อน
4. ผลผลิตขาดคุณภาพ	4. ไม่ไว้วางใจผู้บริหาร
5. การปรับเปลี่ยนช่วงเวลาทำงาน	
แรงผลักดันภายนอก	**แรงต่อต้านขององค์การ**
1. การแข่งขัน	1. กระทบกระเทือนโครงสร้างและอำนาจ
2. ความต้องการของผู้บริโภค	2. โครงสร้างองค์การมีจุดอ่อน
3. การจัดสรรทรัพยากร	3. ความสัมพันธ์ของระบบ
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง	4. การลงทุนไม่เป็นไปตามคาดหวัง
5. การเปลี่ยนแปลงระดับนานาชาติ	

1.16 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

1. แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความพยายามประการหนึ่งของผู้บริหาร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การเหล่านี้เป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์การ รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากและทำให้องค์การไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารในทุกองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Gattiker, 1990, p. 96 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 49-50)

2. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein, 1991, pp. 216-219 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 51-53) ได้กล่าวถึงสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลด้วยการเติมเต็มความต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่เข้าไปแทรกแซงความต้องการในทางเศรษฐกิจ สังคม การยอมรับนับถือ และความต้องการอื่นๆ ของบุคคล มีท่าทีว่าจะได้รับการต่อต้าน เพราะบุคคลโดยปกติแล้วมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่ทำให้ลดรายได้หรือลดสถานภาพตนเอง เช่น การสิ้นสุดหรือการลดตำแหน่ง เป็นต้น นอกจากการเติมเต็มความต้องการทางด้านเศรษฐกิจและความยอมรับนับถือ บุคคลยังทำงานเพื่อเหตุผลทางสังคมอีก ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาในองค์การมักจะมีความสำคัญมากขึ้น แม้แต่การเปลี่ยนแปลงที่เล็กน้อย เช่น การย้ายที่ทำงานของคนทำงานในตึกเดียวกันก็มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ทางสถานภาพสังคม ซึ่งก่อให้เกิดผลในเชิงการต่อต้านได้

2. เกรงกลัวความไม่รู้ บุคคลชอบความมั่นคง เมื่อถูกแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่อะไรก็มักจะพยายามใช้เวลาและความพยายามในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง จนมีแนวคิดบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาในงาน เช่น ได้เรียนรู้วิธีปฏิบัติงานให้สำเร็จ วิธีที่จะปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา การปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มทำงาน เป็นต้น แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมักเกรงว่าจะต้องเริ่มต้นศึกษาการปฏิบัติงานใหม่ในแนวทางที่แตกต่างไปจากเดิม จึงมีแนวโน้มจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3. การแทรกแซงอำนาจและอิทธิพล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะมีลักษณะของการลดอำนาจและอิทธิพลของบุคคลในองค์การ แหล่งอำนาจที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์การคือการมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรหรือข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ หากการเปลี่ยนแปลงทำให้รู้สึกว่าถูกลดอำนาจและอิทธิพลเหล่านี้ ก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น การยุบรวมโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง ซึ่งอยู่ใกล้กัน เพื่อให้มีความแข็งแกร่งขึ้น มักจะรับการต่อต้านจากผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากจะต้องสูญเสียสถานภาพหรือตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ในปัจจุบัน

4. ความรู้และทักษะที่กำลังจะล้าสมัย ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ทำให้ความรู้และทักษะในงานต้องทันสมัย หรือลดความสำคัญหรือหมดความจำเป็นต้องใช้ เช่น กรณีเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีจากระบบที่ปฏิบัติด้วยความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งเคยทำมานานเป็นระบบที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถทำได้ง่าย และสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งมีประสิทธิภาพดีกว่า มักจะได้รับการต่อต้านจากพนักงานบัญชี ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในการทำบัญชีแบบเก่าเพราะความรู้ความชำนาญของพวกเขากำลังจะถูกลดหรือหมดความสำคัญ

5. ทรัพยากรจำกัด สถานศึกษาต้องการรักษาสภาพเดิมไว้ในขณะที่สถานศึกษาแห่งอื่นๆ ต้องการเปลี่ยนแปลงถ้ามีทรัพยากรเพียงพอ สถานศึกษาอาจพิจารณาว่านวัตกรรมจำนวน

มากทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพผลดีขึ้นได้ แต่สถานศึกษาอาจจะยกเลิกความต้องการในการเปลี่ยนแปลงก็ได้เมื่อเห็นว่ามีทรัพยากรไม่เพียงพอ

6. ข้อตกลงของการเจรจาต่อรอง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายที่สุดในเนื้อหาสาระทางนโยบายการศึกษาซึ่งเกิดขึ้นมาจากการเจรจาต่อรองอย่างเป็นทางการกับสหภาพครูและสหภาพของพนักงานอื่นๆ ในสถานศึกษาข้อตกลงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพ โดยปกติจะเป็นการแสดงถึงข้อผูกพันของผู้เข้าร่วมเจรจาว่าจะยับยั้งพฤติกรรมของพวกเขา เช่น ข้อตกลงจากการเจรจา ต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน) นับว่าเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งโดยปกติก็จะเป็นการต่อรองและตกลงกันในเรื่องเงินเดือน การปรับปรุงค่าครองชีพ ขนาดชั้นเรียน การย้ายครู จำนวนชั่วโมงเรียน การประเมินผล เป็นต้น การตกลงเช่นนี้จะเป็นการระงับยับยั้งพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการเปลี่ยนแปลงตามที่ปรารถนาจะทำ ซึ่งถือว่าเป็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหนึ่ง

ชวลิต ประภวานนท์ (2540, หน้า 256 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545 หน้า 144) และ Donnelly, Gibson และ Ivanovich (1992, p. 495 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545 หน้า 144)

1. ความสนใจส่วนตัว (Self-Interest) เนื่องจากสมาชิกเกิดความรู้สึกขาดความมั่นใจเรื่องความมั่นคงในงาน

2. ขาดความเข้าใจและความเชื่อใจ (Lack of Understanding and Trust) เนื่องจากไม่เข้าใจจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งไม่ไว้ใจผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เนื่องจากความหวาดกลัวภายหลังได้รับทราบเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น

4. การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Differencing Perception) เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้ต่างกัน ดังนั้นหากผู้บริหารต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องเตรียมขั้นตอนการรับรู้ เช่น อธิบายสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องวิเคราะห์การต่อต้าน โดยการวิเคราะห์ Force-Field Analysis

1.17 การดำเนินการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้ 6 วิธี ได้แก่ การให้การศึกษาและการสื่อสาร การดึงคนเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวพัน การเอื้ออำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน การเจรจาและสร้างข้อตกลง การดำเนินการพลิกเพลงและดึงเข้ามาเป็นพวก และการบังคับโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งแต่ละวิธีนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีวิธีแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (Donnelly, Gibson and Ivanovich, 1992, pp. 497-498 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545 หน้า 144-147)

1. **การให้การศึกษาและการสื่อสาร** (Education and Communication)

1.1 สถานการณ์ ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร หรือมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง

1.2 วิธีการ - อภิปรายแลกเปลี่ยนตัวต่อตัว

- นำเสนอข้อมูลต่อกลุ่ม
- บันทึกความจำ
- สาธิต

2. **การดึงคนเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวพัน** (Participation and Involvement)

2.1 สถานการณ์ บุคคลอื่นมีข้อมูลที่สำคัญ หรือมีอำนาจที่จะเข้ามาต่อต้าน

2.2 วิธีการ การยินยอมให้บุคคลอื่นเข้ามาร่วมในการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือการเรียกร้องให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นและให้คำแนะนำ หรืออาจจะต้องจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Group) ในการดำเนินงานหรือการตั้งคณะกรรมการในการทำงาน

2.3 ข้อดี ได้ผนวกข้อมูลที่มีอยู่เข้ามาในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและขณะเดียวกันก็สร้างพันธะผูกพันให้คนเข้ามาร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2.4 ข้อเสีย อาจต้องใช้เวลามาก

3. **การเอื้ออำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน** (Facilitation and Support)

3.1 สถานการณ์ การต่อต้านเนื่องมาจากสาเหตุของปัญหาทรัพยากร และการปรับตัว

3.2 วิธีการ เตรียมการสนับสนุนด้านอารมณ์ สังคม สำหรับความยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลง การเอาจริงเอาจังกับการรับฟังปัญหาและคำตำหนิ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าไปช่วยเพื่อให้เอาชนะต่อแรงกดดันในการปฏิบัติงานได้

3.3 ข้อดี ให้ความพึงพอใจโดยตรงต่อความต้องการทรัพยากรหรือการปรับตัว

3.4 ข้อเสีย อาจต้องกินเวลามากและเสียค่าใช้จ่ายมาก

4. **การเจรจาต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน** (Negotiation and Agreement)

4.1 สถานการณ์ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง

4.2 วิธีการ เสนอให้สิ่งล่อใจแก่ผู้ต่อต้าน หรือผู้ที่มีศักยภาพในการต่อต้านและขณะเดียวกันดำเนินการหาทางเลือกที่เป็นผลได้ผลเสียเพื่อจัดเตรียมผลประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่ถูกขัดขวาง

4.3 ข้อดี ช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงการต่อต้านที่สำคัญได้

4.4 ข้อเสีย อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงและอาจทำให้คนอื่นใช้วิธีการเดียวกันได้

5. **การจัดการและการประสานงาน** (Manipulation and Coordination)

5.1 สถานการณ์ เมื่อวิธีการอื่นใช้ไม่ได้หรือค่าใช้จ่ายสูงเกินไป

5.2 วิธีการ - ใช้ความพยายามลับๆ ที่จะกดดันคนอื่น

- จัดเตรียมข้อมูลที่ได้รับการเลือกสรรแล้ว และจัดโครงสร้างเหตุการณ์อย่างรอบคอบ เพื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้รับการสนับสนุนสูงสุด

- ซื้อผู้นำฝ่ายต่อต้านออกมาให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อดี ทำได้รวดเร็วและค่าใช้จ่ายถูก

5.4 ข้อเสีย อาจนำไปสู่ปัญหาในอนาคต ถ้าคนรู้สึกว่าถูกกระทำอย่างพลิกแพลง

6. **การบังคับทางตรงและทางอ้อม** (Explicit and Implicit Coercion)

6.1 สถานการณ์ เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และผู้ดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการบังคับ

6.2 วิธีการ - ใช้กำลังบังคับให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลง

- ข่มขู่ผู้ต่อต้านด้วยวิธีการต่างๆ ถ้าหากว่าพวกเขาไม่เอาด้วยกับการเปลี่ยนแปลง

6.3 ข้อดี ทำได้รวดเร็วและสามารถเอาชนะการต่อต้านได้ทุกชนิด

6.4 ข้อเสีย อาจเกิดการเสี่ยง ถ้าคนเกิดบ้าขึ้นมา

1.18 การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำ เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การอยู่รอดและก้าวหน้า แต่การไม่เปลี่ยนแปลงอาจทำให้องค์การเฉื่อยและล้าหลังแต่ก็เป็นธรรมชาติอีกเช่นกันว่า การเปลี่ยนแปลงมักจะได้รับการต่อต้านเสมอ หากแรงต่อต้านสูงจนผู้บริหารไม่สามารถทำให้ลดลงหรือเอาชนะได้ การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นอย่างช้าๆ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสภาพแวดล้อม องค์การก็จะได้รับผลในทางลบและไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้และ

ได้รับความสำเร็จโดยวิธีลดแรงต่อต้านลงและเอาชนะแรงต่อต้านนั้นได้ (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 55)

การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การนั้น ผู้บริหารสามารถใช้วิธีต่อไปนี้ เพื่อลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Lunenberg and Ornstein, 1991, pp. 221-222 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 55-57)

1. การวางแผน (Planning) ก่อนการเปลี่ยนแปลงควรมีการวางแผนล่วงหน้า เพราะในการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความกังวลของสมาชิกที่เกี่ยวกับการคาดหวังสิ่งใหม่ กับความกลัวการไม่รู้ข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงอาจต้องการปฏิบัติงานแบบใหม่ ดังนั้น ความต้องการการปฏิบัติงานแบบใหม่จะได้รับการพิจารณาอย่างดีจากผู้บริหารเมื่อมีการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงาน ก็จะมีการแนะนำให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อสมาชิก และทำให้มีเวลาในการปรับตัวเข้ากับความคาดหวังและเงื่อนไขใหม่

2. การสื่อสาร (Communication) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกวิธีหนึ่งคือการใช้วิธีการติดต่อสื่อสารและการอธิบายถึงธรรมชาติและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้สมาชิกเข้าใจ ในการอธิบายดังกล่าวนี้ผู้บริหารควรจะชี้ให้เห็นถึงผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลต่อสมาชิก วิธีเช่นนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกกลัวลดลง ผู้ที่ได้รับทราบข้อมูลที่แท้จริงเกี่ยวกับเบื้องหลังของการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง มักจะให้การสนับสนุนแนวคิดใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น

3. การให้มีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ให้ผลดีที่สุดเพื่อให้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ออกแบบ และการนำไปปฏิบัติ ผลของการให้มีส่วนร่วมจะช่วยในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

3.1 ในขณะที่ได้รับผลกระทบจากการวางแผน การออกแบบ และการนำไปปฏิบัตินั้น ความคิดใหม่และข้อมูลใหม่จะเกิดขึ้น ข้อมูลที่เพิ่มขึ้นมักจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลมากขึ้น

3.2 การให้มีส่วนร่วมจะสร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership) ของการเปลี่ยนแปลงและจะนำไปสู่ความผูกพันที่จะเห็นความสำเร็จจากการนำไปปฏิบัติของการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. การสนับสนุน (Support) การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลย่อมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาต้องการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับจังหวัดหรือระดับชาติ ก็ย่อมต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารการศึกษาที่กำกับการบริหารงานของโรงเรียนนั้นๆ ได้แก่ ผู้อำนวยการ

การประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ตามลำดับ เป็นต้น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะช่วยให้ผู้บริหารระดับล่างมีความผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารระดับล่างแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนและเอาใจใส่อย่างเปิดเผยเมื่อการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำไปปฏิบัติพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้วิธีการและการใช้ความคิดเห็นที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่สนับสนุนย่อมมุ่งไปในทางที่ทำให้คนในสภาพแวดล้อมของงานมีความพอใจและสนุกสนาน ผู้บริหารจึงต้องการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมสร้างทักษะในเรื่องนี้ เมื่อวิธีดำเนินการที่กำหนดขึ้นถูกนำไปใช้เพื่อปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างราบรื่น ก็ย่อมจะพบกับการต่อต้านที่น้อยลง

5. การให้รางวัล (Rewards) เมื่อการเปลี่ยนแปลงใกล้มาถึง คนส่วนมากจะถามว่า "มีอะไรสำหรับตัวเองบ้าง" สมาชิกจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลงต่อสิ่งที่เป็นผลประโยชน์โดยตรงของตนเอง เช่น ในช่วงการเจรจาต่อรองระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับคณะครู การยินยอมกับครูเพื่อแลกเปลี่ยนกับการสนับสนุนในโครงการใหม่ตามความต้องการของผู้บริหาร การยินยอมอาจรวมถึงการเพิ่มเงินเดือนหรือให้ตัวแทนครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสามารถใช้มาตรฐานของรางวัล เช่น ให้การยอมรับ การให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การยกย่องชมเชย เป็นต้น ซึ่งการให้รางวัลอาจช่วยลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานได้

6. การบังคับ (Coercion) เมื่อวิธีการอื่นๆ ใช้ไม่ได้ผล การบังคับควรนำมาใช้ในทางเลือกสุดท้าย การเปลี่ยนแปลงบางอย่างต้องการเครื่องมือช่วยทันที และผู้บริหารระดับสูงอาจได้พิจารณาถึงการใช้อำนาจ วิธีการเช่นนี้จะทำให้เกิดความเรียบร้อยสำหรับผู้บริหารที่ใช้การบังคับให้ยินยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานอาจถูกข่มขู่ด้วยการให้ออกจากงาน ปิดโอกาสการเลื่อนขั้น ไม่ขึ้นเงินเดือนหรือการเปลี่ยนงาน เพื่อรับการยินยอมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบด้านลบเมื่อใช้การบังคับ รวมถึงความกังวลใจ ความกลัว การแก้แค้น และการทำให้บาดหมางใจ หรือในทางกลับกันอาจทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำลง ไม่พอใจ และเปลี่ยนอาชีพใหม่

เมื่อพิจารณาถึงวิธีลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาแล้ว สามารถทำได้หลายวิธี (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 57-58) ซึ่งสรุปให้เป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ดังนี้

1. การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่าง

เต็มที่ โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การให้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัล หรือการเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น

2. การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้แนวทางนี้ผู้บริหารจะต้องให้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากผู้ปฏิบัติงานหรือบรรดาสมาชิกในองค์การโดยใช้แรงกดดันให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คำนึงถึงว่าสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ เช่น การบีบบังคับให้ยอมรับนโยบายใหม่โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัญหาที่ตามมาก็คือการเกิดความเครียด ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและมีแนวโน้มจะเกิดผลในทางลบมากกว่าทางบวก

1.19 การจัดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

นักบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 147)

1. การต่อต้านอันเนื่องมาจากความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้
   - ตอบสนองโดยการให้ข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนให้กำลังใจ
2. การต่อต้านอันเนื่องมาจากความต้องการความมั่นคง
   - ตอบสนองโดยการอธิบายความตั้งใจและวิธีการ
3. การต่อต้านอันเนื่องมาจากไม่รู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลง
   - ตอบสนองโดยการสาธิตให้เห็นปัญหาหรือโอกาส
4. การต่อต้านอันเนื่องมาจากผลประโยชน์ถูกคุกคาม
   - ตอบสนองโดยขอรับการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
5. การต่อต้านอันเนื่องมาจากการตีความหมายไปในทางตรงกันข้าม
   - ตอบสนองโดยการเผยแพร่ข้อมูลที่เที่ยงตรง และอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลของกลุ่ม
6. การต่อต้านอันเนื่องมาจากช่วงเวลาไม่เหมาะสม
   - ตอบสนองโดยการเลื่อนเวลาที่จะดำเนินการออกไป และรอจังหวะเวลาที่เหมาะสมกว่า
7. การต่อต้านอันเนื่องมาจากการขาดแคลนทรัพยากร
   - ตอบสนองโดยการจัดเตรียมทรัพยากรสนับสนุน หรือลดความคาดหวังจากการปฏิบัติงานลง

1.20 ผู้บริหารกับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา

องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ผู้บริหารองค์การในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ชี้นำ ประสานงาน เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ การเป็นผู้นำองค์การย่อมมีความสำคัญสูงสุดในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหลักการและแนวทางการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาดังกล่าวมีหลักการและแนวทางดังต่อไปนี้ (Corcoran. 1985. abstract; -Dance. 1988. abstract; Harris. 1986; abstract-ERIC อ้างถึงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548, หน้า 81 และ 84-86)

คุณสมบัติสำคัญที่จำเป็นต้องพัฒนา

1. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายองค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งขันหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

2. ความสามารถในการทำงานกับคนและเลือกใช้คน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คุณสมบัติหลักที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมินและรวบรวมผลความคิด การนำผลความคิดไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จึงต้องมีบทบาทนำทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. ความสามารถในการจูงใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงเสริมบุคคลและกลุ่ม มีศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน

4. มีความคาดหวังสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่คาดหวังหรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจเป็นพลังขับที่มุ่งเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้มีกฎหมาย

รองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรและอื่น ๆ เพื่อให้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ ฝ่ายกฎหมายและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น นักวิชาการด้านเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนา เป็นต้น ความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ คือ ขุมกำลังสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาทักษะผู้บริหารสถานศึกษา

1. หมั่นแสวงหาและนำความรู้มาใช้กับองค์กร นักบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้อ่านมาก ฟังมาก ค้นคว้ามาก กล่าวคือ การฝึกทักษะให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลนักบริหารจะต้องมีนิสัยกระหายใคร่รู้สารสนเทศหลากหลายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม มีการติดตามศึกษาการเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปของประเทศและของโลก แล้วนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ใคร่ครวญและโน้มนำมาสู่หน่วยงานหรือองค์กรที่ตนรับผิดชอบ

2. ฝึกทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ แสวงหาโอกาส ริเริ่มและรับผิดชอบโครงการ หรือแผนงานการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากโครงการขนาดเล็กไปสู่แผนงานขนาดใหญ่ เพื่อเรียนรู้และทดสอบความสามารถจากประสบการณ์ตรง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการมีโอกาส ฝึกทักษะการทำงานกับคน ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการมองและพิจารณาความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง หากผู้บริหารได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่เคยมีประสบการณ์บริหารโครงการใด ๆ เลย หรือเคยแต่ไม่พบความสำเร็จย่อมเป็นการเสี่ยงอย่างยิ่งถ้าเขาได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงการขนาดใหญ่

3. เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะพึงพาจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกได้ก็โดยการเปิดตัวสู่สังคมภายนอก ด้วยการให้ความช่วยเหลือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม ชมรม หรือการให้คำปรึกษาทางวิชาการแก่องค์กร สถาบันหรือบุคคลต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะบุคคลที่ปิดตนเองจากสังคมไม่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

4. ศึกษาแบบอย่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในวงการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย มีบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่จำนวนไม่น้อย บุคคลเหล่านี้สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรุ่นหลัง แต่การศึกษาบุคคลต้นแบบเพื่อประยุกต์วิธีการของท่าน มาใช้จะต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีสติ เพราะบุคลิกภาพและพื้นฐานความคิดของท่านเป็นลักษณะเฉพาะตัว นอกจากนั้นปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงก็แตกต่างกัน

Tosi และคณะ, Gibson และคณะ, Ivancevich และ Matteson ได้อธิบายลักษณะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Tosi, et al., 1990, p. 617; Gibson et al., 1997, pp. 314-315; Ivancevich and Matteson, et al., 1999, p. 453)

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำสร้างการรับรู้ของค่านิยม เป็นที่เคารพนับถือ มีความภาคภูมิใจและมีวิสัยทัศน์

2. ความเอาใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส

3. สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้คิดทบทวน และวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำสามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล

5. การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มีการแทรกแซง นอกจากปฏิบัติได้ไม่ตามเป้าหมายภายในเวลาและต้นทุนสมเหตุสมผล

แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ (Schermerhorn, 2002, p. 480 อ้างถึงใน ธวัช บุณยมณี, 2550, ไม่มีเลขหน้า)

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-Down Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ ความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์การและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O Change

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Integrated Change Leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

สมเดช สีแสง (2549, หน้า 58) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา ว่าผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปต้องเป็นผู้นำคุณภาพ เพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) สามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอก

4. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง

7. ความสามารถในการสื่อสาร

8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 142) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์การ สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถใช้ศิลป์และกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษา มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำต้องมีความรู้ความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์กรทางการศึกษาหลายเรื่องดัง ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 155) ได้ระบุไว้อย่างน้อย 7 เรื่อง คือ

1. ความเป็นองค์กรหลักปฏิรูปการเรียนรู้(Learning Reform)

2. การใช้ "การบริหารฐานโรงเรียน"(School-based Management : SBM)

3. การจัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

4. การพัฒนาให้เป็นองค์กรคุณภาพ(Quality Organization)

5. การเป็นองค์กรพัฒนาสมองเพื่อการเรียนรู้ (Brain-based learning)

6. การเป็นองค์กรที่ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร(Good governance)

7. การเป็นองค์กรพัฒนาสังคม(Social development organization)

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 155) ยังกล่าวว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมต้องอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

3. มีความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจในสาระการเปลี่ยนแปลง

4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล

5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์การ

6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุขุม รอบคอบ

7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

8. มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ

9. ยอมรับความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุและผล

10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

องค์การที่มีโครงสร้างองค์การชนิดที่มีสายการบริหารหลายขั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิจะอยู่รอดได้ยาก ในอนาคตองค์การต่าง ๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงใยเป็นเครือข่าย ในขณะเดียวกันโครงสร้างภายในองค์การก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด และมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อรองรับและก้าวให้ทันความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก (ธวัช บุณยมณี, 2550, ไม่มีเลขหน้า)

2. เป้าหมายและกลยุทธ์

2.1 ความหมายของเป้าหมาย

เป้าหมาย คือ สิ่งที่เราต้องการให้สิ่งต่างๆ เป็นไป และการที่คนในองค์การจะปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้นย่อมมีแนวความคิดในเรื่องเป้าหมายแตกต่างกันออกไป เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นเรื่องของการแสวงหาทางเลือกของทางเดิน เลือกวิธี

ปฏิบัติ แต่ละคนย่อมมีวิธี ประสบการณ์ของตนเอง ทั้งนี้ย่อมมีอิทธิพลมาจากแนวคิด การศึกษาเล่าเรียน และอาจจะเป็นค่านิยม ของเขาก็ได้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539, หน้า 636)

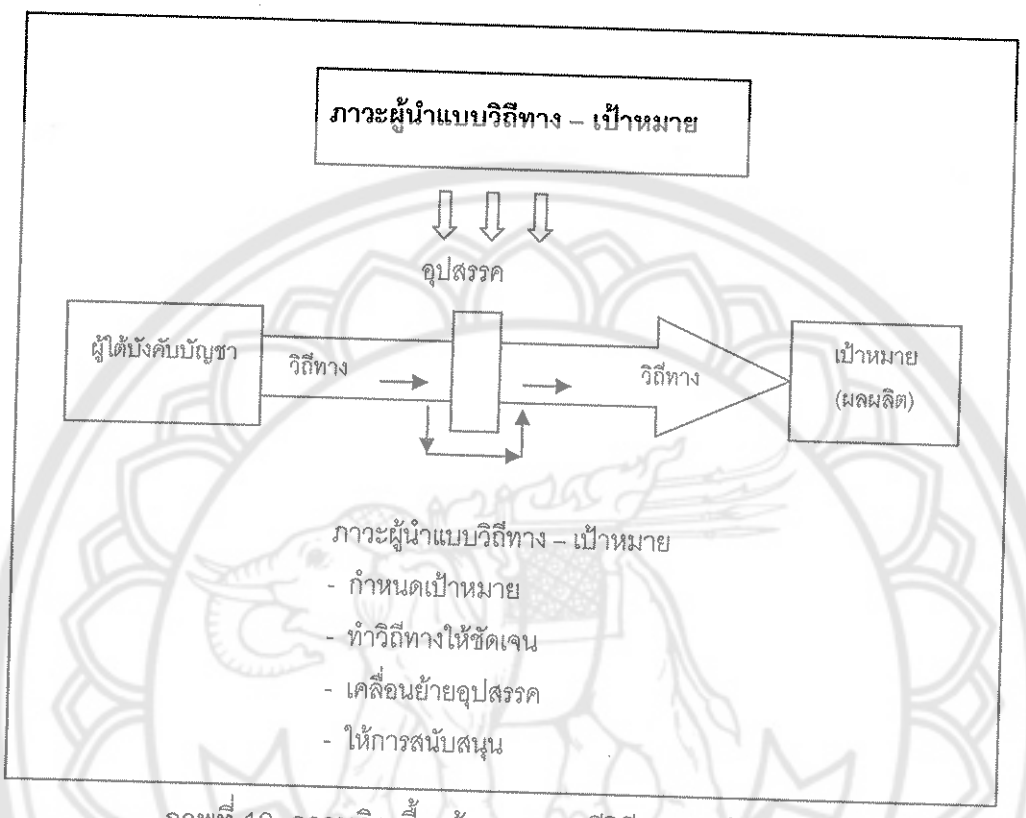
2.2 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของอีแวนส์ (Evans, 1970 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 317) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์และคณะ (House and Dessler, 1974; House and Mitchell, 1974; House, 1996 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 317) เป้าหมายหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

ความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีสถานการณ์อื่นนั้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 317) กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซี่และแบลนชาร์ด กำหนดให้ผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะสถานการณ์ (กล่าวคือ ปรับเงื่อนไขสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) แต่ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มาจากข้อสมมุติของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ซึ่งเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเองเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนเองจะสามารถประสบผลสำเร็จแน่นอน หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นคุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตน

โดยแนวคิดของเฮาส์และมิทเชลล์ (House and Mitchell, 1974 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 317) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงานอและนำทาง หรือเป็นพี่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กรอบมโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย สามารถแสดง

ให้เห็นความสัมพันธ์ได้ดังภาพต่อไปนี้ (Northouse, 2001, p. 90 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 317)



ภาพที่ 10 ความคิดเบื้องต้นของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

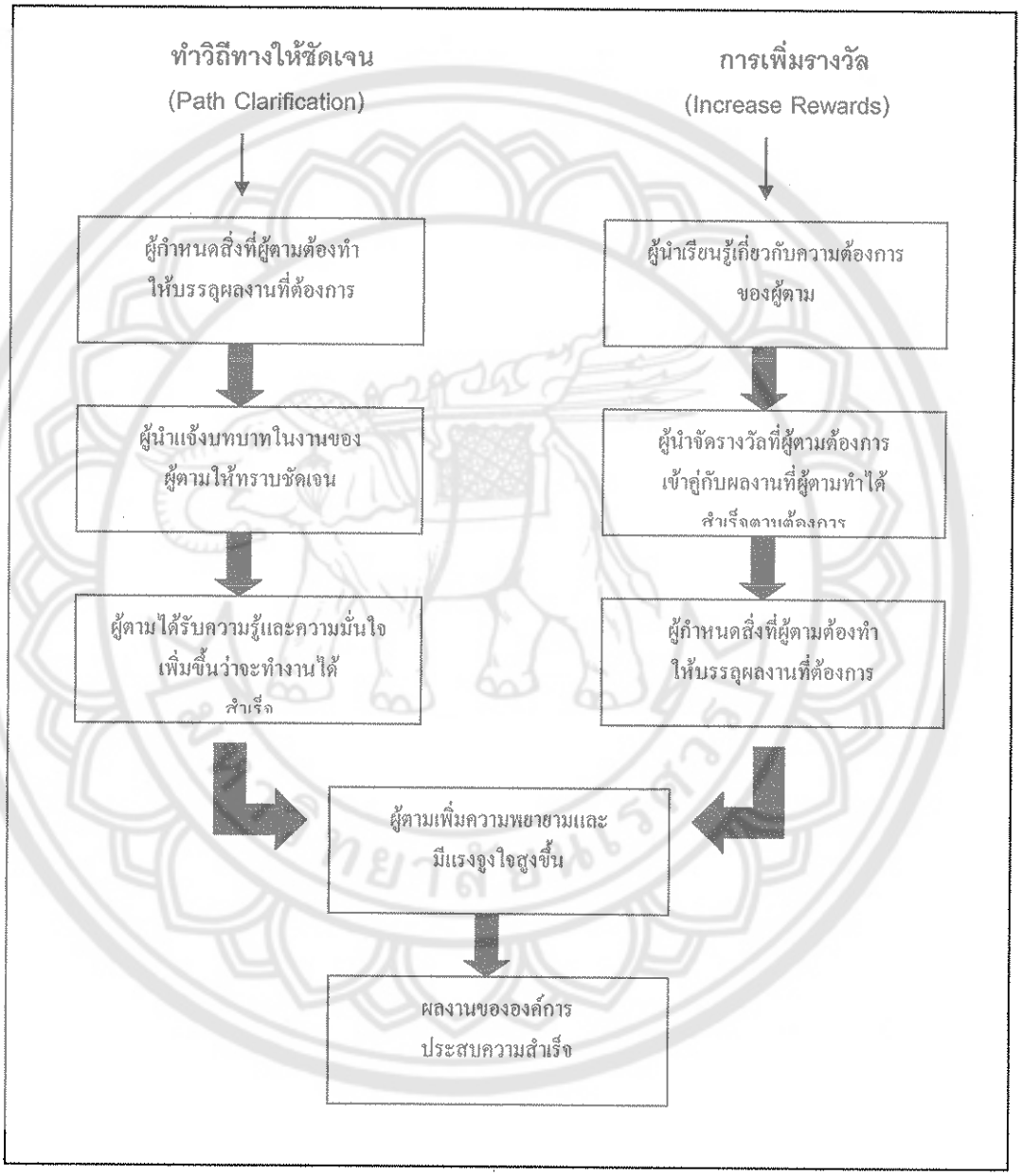
ที่มา : Northouse, 2001, p. 90

โดยทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์การในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 318)

1. ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความตกลงที่ชัดเจนกับผู้ตาม เพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์การอย่างไร

2. ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่ารางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเอง หรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความชัดเจนต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จและได้รับรางวัลผลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย อธิบายได้ด้วยภาพต่อไปนี้ (Bass, 1985, unpaged อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 319)



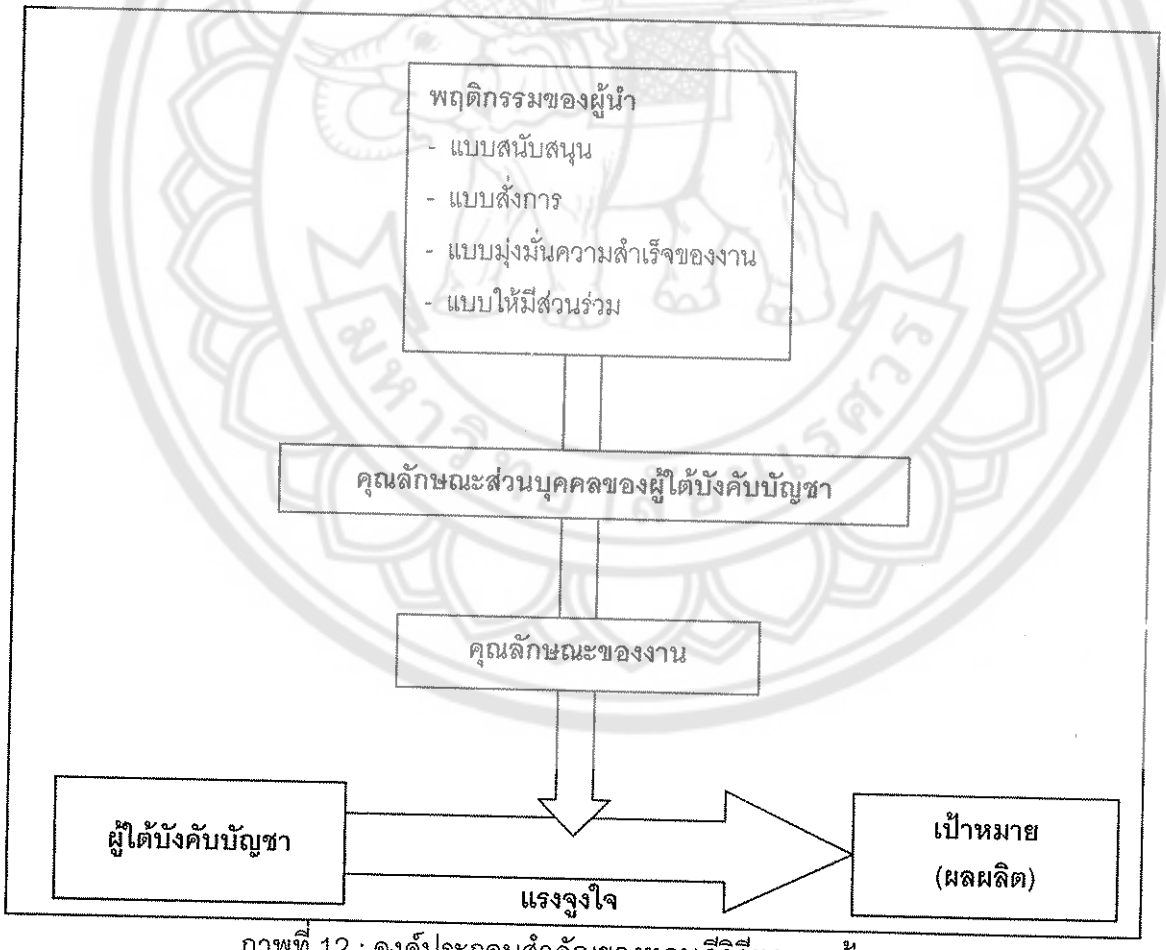
ภาพที่ 11 : บทบาทของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

ที่มา : Daft, 1999, p. 103

กล่าวโดยย่อ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่า

เหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสมที่สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายค่อนข้างมีความซับซ้อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นจึงแบ่งทฤษฎีดังกล่าวออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อทำการอธิบายต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 14 ซึ่งระบุองค์ประกอบต่างๆ ของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำ (Leader behaviors) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) คุณลักษณะของงาน (Task characteristics) และการจูงใจ (Motivation) ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงานอีกด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 320)



ภาพที่ 12 : องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

ที่มา : Northouse, 2001, p. 91

2.3 ความหมายของกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร "Strategy is defined as a course of action aimed at ensuring that the organization will achieve its objectives." (Certo and Peter, 1991, p. 17)

ไรท์ และคณะ ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร "Strategy - Top management's plans to attain outcomes consistent with the organization's mission and goals" (Wright, et.al, 1992, p. 15)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจ กลยุทธ์จึงเป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Leslie W.Rue and Lloyd L. Byars, 2000, p. 151)

2.4 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (Planned Change Strategies)

ในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนนั้นต้องพิจารณาฐานอำนาจ (Power base) ของการเปลี่ยนแปลงก่อน เพื่อจะได้วางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Change Strategy) ได้อย่างเหมาะสมกับฐานอำนาจนั้น ฐานอำนาจของบุคคลในองค์การโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับฐานอำนาจ 5 ฐาน คือ ฐานอำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล (Reward) การลงโทษ (Punishment) กฎหมาย (Law) ความเชี่ยวชาญ (Expert) และการอ้างอิง (Reference) (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 138)

ความสัมพันธ์ของฐานอำนาจ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหาร และผลที่พยากรณ์ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 138-141) สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 13 แสดงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

1. ฐานอำนาจจากการให้รางวัล บุคคลจะมีอำนาจต่อเมื่อสามารถให้รางวัลแก่บุคคลอื่นได้ ซึ่งรางวัลรวมไปถึงการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้สิ่งของตอบแทน การได้รับสวัสดิการ คำชม หรืออื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจในทางบวกให้แก่บุคคล

2. ฐานอำนาจจากการลงโทษ ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเนื่องจากสามารถลงโทษบุคคลได้ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามเพราะเกรงกลัวในอำนาจนั้น สำหรับบุคคลในองค์การบางคนบางแห่งพบว่ามีฐานอำนาจของตนเองอยู่ที่การลงโทษเช่นเดียวกัน นั่นคือคนในองค์การจะปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างเพราะกลัวการถูกลงโทษ เช่น การตำหนิ การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงานให้รับตำแหน่งต่ำลง เป็นต้น

3. ฐานอำนาจตามกฎหมาย ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเพราะอยู่ในสภาพที่กฎหมายระบุให้มีอำนาจ บุคคลในองค์การก็เช่นเดียวกัน บุคคลบางคนมีฐานอำนาจของตนเองอยู่ที่กฎระเบียบมุ่งที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น การดำเนินการใดๆ ถ้าไม่มีกฎระเบียบรองรับก็จะไม่ดำเนินการ

4. ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ผู้บริหารบางคนมีอำนาจเนื่องมาจากมีความรู้ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ บุคคลในองค์การเช่นเดียวกันการยอมรับอำนาจ

บางครั้งก็เกิดจากอำนาจของความเชี่ยวชาญ นั่นคือ บุคคลจะปฏิบัติการใดๆ ก็ต่อเมื่อเห็นได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งที่จะปฏิบัตินั้นสมเหตุสมผลตามหลักวิชาการ เป็นต้น

5. ฐานอำนาจการอ้างอิง บุคคลที่มีฐานอำนาจจากการอ้างอิง มักเป็นผู้ที่ต้องการมีอำนาจแต่ขาดอำนาจของตนเอง ดังนั้นการสร้างให้เขามีอำนาจก็จะทำให้เขาต้องปฏิบัติตามอำนาจที่ตนเองสร้างไว้

จากอำนาจดังกล่าวนั้น กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่มีฐานอำนาจต่างกัน ต้องดำเนินการต่างกัน โดยที่ผู้บริหารก็จะต้องมีพฤติกรรมการบริหาร (Managerial behavior) ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้นๆ อย่างไรก็ตามผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Predicted outcome) จากพฤติกรรมการบริหารก็จะมีผลที่แตกต่างออกไป (Force-coercion) การชักนำด้วยเหตุผล (Rational persuasion) และการแบ่งปันอำนาจ (Shared power) (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 140 -141)

1. กลยุทธ์การบังคับโดยกำลัง การใช้กลยุทธ์การบังคับโดยกำลังเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้กับบุคคลที่มีฐานอำนาจอยู่ที่รางวัล การลงโทษ และกฎหมาย โดยผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมการบริหารแบบบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ บุคคลที่มีฐานอำนาจที่รางวัลก็อาจต้องจัดเตรียมรางวัลล่อใจสำหรับการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีฐานอำนาจอยู่ที่การลงโทษก็ต้องกำหนดบทลงโทษ และวิธีการลงโทษไว้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้เกิดขึ้นได้ ส่วนผู้ที่ยึดติดกับกฎระเบียบก็ต้องเน้นการใช้กฎเกณฑ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามผลของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการยินยอมชั่วคราวตามรางวัล การลงโทษ หรือกฎเกณฑ์ที่มีในขณะนั้นเท่านั้น ไม่สามารถส่งผลให้ต่อเนื่องในระยะยาวได้

2. กลยุทธ์การชักนำด้วยเหตุผล กลยุทธ์นี้ใช้ได้กับบุคคลที่มีฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ซึ่งมักจะมีลักษณะเฉพาะคือ ไม่ยินยอมให้เปลี่ยนแปลงสิ่งใดง่ายๆ จนกว่าจะเข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน พฤติกรรมการบริหารที่ใช้ได้ผลก็คือ การชักนำด้วยเหตุผลให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็น และใช้ความเชี่ยวชาญในการเสนอให้เห็น นอกจากนี้ยังต้องแสดงโครงการที่จะเปลี่ยนแปลงให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงขั้นตอน กระบวนการที่จะดำเนินการด้วย กลุ่มคนที่มีฐานอำนาจนี้จึงจะยินยอมให้เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถพยากรณ์ได้ว่าจะมีผลในระยะยาว ไม่ใช่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น เนื่องจากพวกเขาเห็นเหตุและผลและความชัดเจนของโครงการอยู่แล้ว

3. กลยุทธ์การแบ่งปันอำนาจ การใช้กลยุทธ์นี้จะใช้ต่อเมื่อบุคคลมีฐานอำนาจอยู่ที่การอ้างอิง ซึ่งไม่ค่อยจะยินยอมต่อการเปลี่ยนแปลงจนกว่าตนเองจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

พฤติกรรมการบริหารที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผล ได้แก่ การทำให้พวกเขามีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งจะผูกพันให้เขาต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย และวิธีการที่ใช้ได้ดีคือ การให้กระบวนการกลุ่มในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นการให้อำนาจแก่คนทุกคนที่มาร่วมในการดำเนินการกลุ่ม วิธีการแบบนี้มีผลในระยะยาว เนื่องจากบุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจตั้งแต่แรก

2.5 แนวคิดทั่วไปด้านกลยุทธ์

คำว่า "กลยุทธ์" หรือ "strategy" เป็นคำศัพท์ในภาษากรีกสองคำรวมกัน คือ "stratos" ซึ่งหมายถึง "กองทัพ" และ "legei" ซึ่งหมายถึง "การนำหรือผู้นำ" เมื่อรวมกันกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้าทำลายล้างศัตรู โดยใช้บรรดาสรรพกำลังตลอดจนอุบายเล่ห์เหลี่ยมอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั่นเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 407)

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการประกอบธุรกิจจากลักษณะที่เจ้าของกิจกรรมเป็นผู้ดำเนินการเองไปสู่รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ที่มีขนาดใหญ่ ที่ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ภายใต้การบริหารโดยผู้จัดการมืออาชีพ (Professional manager) ในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ก็มีส่วนผลักดันให้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) มาประยุกต์ใช้ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลายมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและเพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคม โดยเฉพาะผลกระทบต่างๆ อาจเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับตลาดลูกค้าคู่แข่งและผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิตจากผลการสำรวจผู้บริหารของ บริษัทธุรกิจชั้นนำใน "fortune 500" พบว่าล้วนมีทัศนะที่สอดคล้องกันว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้การประกอบธุรกิจของตนประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ไม่ว่าในแง่ของการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ ให้มีความเหมาะสมกับสภาวการณ์และการเพิ่มผลผลิตขององค์การ (Pfeiffer, 1991 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 407)

2.6 ระดับกลยุทธ์ขององค์การ

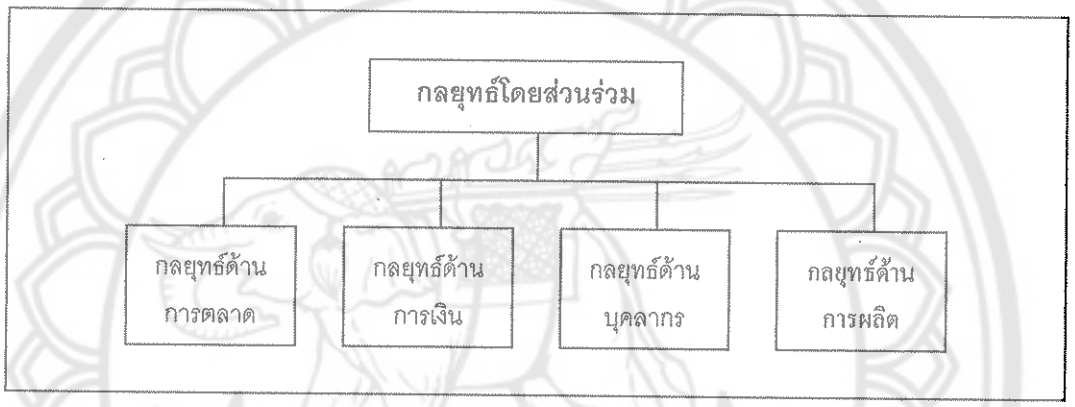
การจัดวางกลยุทธ์ในองค์การออกเป็นระดับมากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ดังภาพที่ 16 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2542, หน้า 14-16 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 410) ได้แก่

1. **กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม** (Corporate strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคุลมภาพกว้างโดยรวมทั้งองค์การ ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและเจตจำนงขององค์การในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ดำเนินการต่อไปนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด (Doing the right things)

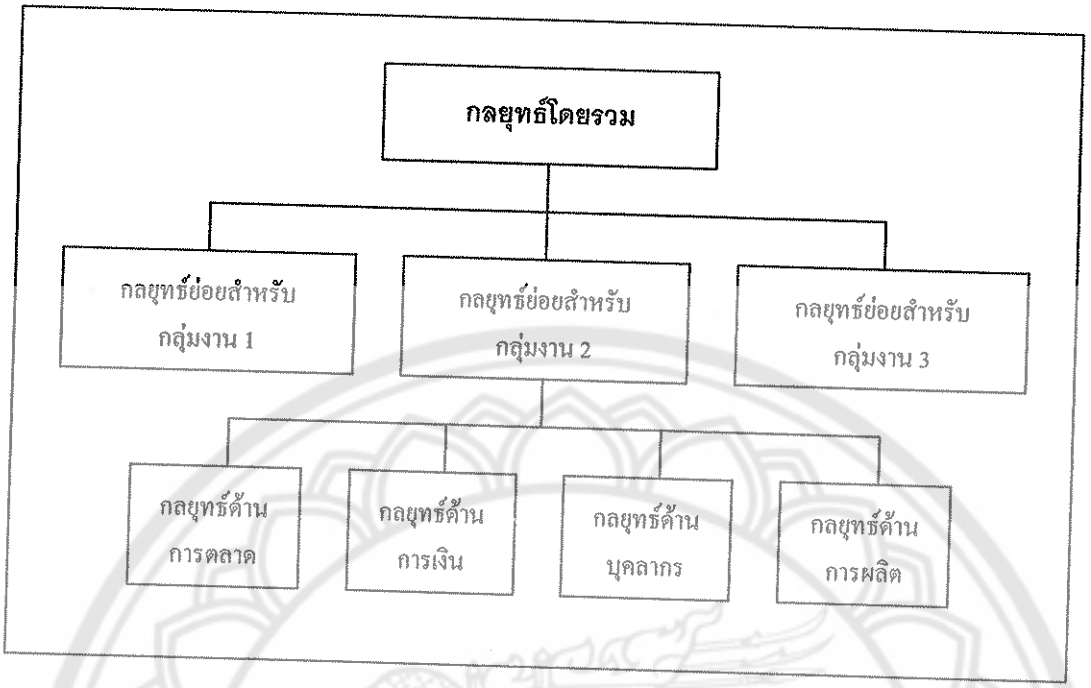
2. **กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน** (Functional strategy)

เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน งานบุคลากร การผลิต การวิจัย การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วน นั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง (Doing the things right)



ภาพที่ 14 รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานเพียงด้านเดียว
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2542, หน้า 14

อย่างไรก็ตามในหลายๆ หน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีการดำเนินงานที่ค่อนข้างจะหลากหลาย จำเป็นที่จะต้องมีการแยกแยะกลยุทธ์ย่อยสำหรับแต่ละกลุ่มงานหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit) ออกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมทั้งทำการกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละกลุ่มให้สอดคล้องกับกลยุทธ์รวมขององค์การ ดังแสดงในภาพที่ 15 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 410-411)



ภาพที่ 15 รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์สำหรับองค์การที่ดำเนินงานหลากหลาย
ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2542, หน้า 15

2.7 ปัจจัยกลยุทธ์

"กลยุทธ์" เป็นคำที่ยืมมาจากทางทหารในช่วงทศวรรษที่ 1950 ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย ในทางทหาร กลยุทธ์ มีความหมายต่างจาก กลวิธี (Tactics) กลยุทธ์มีความหมายครอบคลุมถึงการวางแผนและชี้นำการปฏิบัติการของกองทหาร และเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากกองกำลัง ไปในทางที่จะเป็นประโยชน์ให้ได้ที่ตั้งที่ดีที่สุดก่อนที่จะนำเข้าสู่การต่อสู้กับศัตรู ส่วนกลวิธี ในทางตรงกันข้าม หมายถึง การใช้กำลังทหารในช่วงของการต่อสู้

ในปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ว่า กลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ เป็นตัวกำหนดทิศทางชี้ให้เห็นหนทางในการนำพาทุกๆ ส่วนขององค์การให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงกลวิธีที่องค์การประยุกต์ใช้เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างที่ตั้งใจไว้ (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 109)

2.8 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

ในการศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม ในช่วงแรกของนักทฤษฎีสมัยใหม่จะใช้กระบวนการมองตามตัวแบบเป้าหมายที่มีเหตุผล กระบวนการกำหนดกลยุทธ์เริ่มด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์การ (ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก) และประเมิน

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมจะเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และภัย (Threats) ที่จะมากำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การจะทำให้เห็นถึงจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ขององค์การ เมื่อประมวลรวมข้อมูลทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารสามารถนำมาประเมินสถานการณ์ หาจุดที่ลงตัวระหว่างการจัดการองค์การภายในและสภาพแวดล้อมที่ประเมินได้ การวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมและองค์การในลักษณะนี้เป็นที่รู้จักกันในนามของ SWOT Analysis กำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์การต่อไป (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 118-122)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (External Appraisal) เพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนี้ มิได้เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ตามที่เข้าใจโดยทั่วไป ในกระบวนการประเมินสภาพแวดล้อมในที่นี้ ผู้บริหารต้องสามารถแบ่งข้อมูลออกมาเป็นข้อมูลด้านภัย (Threats) และข้อมูลที่จะเป็นโอกาส (Opportunities) ให้กับองค์การ เพื่อให้ทราบว่าองค์การยืนอยู่ตรงไหน ได้เปรียบคู่แข่ง และองค์การอื่นๆ ในเครือข่ายขององค์การที่เกี่ยวข้องอย่างไร ข้อมูลนี้จะบอกผู้บริหารได้ว่าองค์การมีโอกาสในการเริ่มลงทุนในทางธุรกิจใหม่มากน้อยเพียงใด (Opportunities) หรือมีความเป็นไปได้ที่เสียผู้สนับสนุน หรือผู้จัดหาทรัพยากร หรือเสียกลุ่มลูกค้าไปในที่สุด (Threats) ข้อมูลที่ประมวลได้ยังสามารถบอกได้ถึงความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ข้อมูลที่อาจจะเป็นประโยชน์ในการทำสัญญาร่วมงานกันในอนาคต หรือเป็นข้อควรระวังในการที่คู่แข่งจะเข้ามาซื้อกิจการ ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบข้อบังคับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในอนาคตอันใกล้ หรือแม้แต่ข้อมูลเกี่ยวกับตัวเลขทางเศรษฐกิจ ที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจลงทุนในอนาคต เป็นต้น

หลังจากที่ได้ประเมินข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วงานในขั้นต่อไปของผู้บริหาร คือการประเมินองค์การภายใน (Internal Appraisal) เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพขององค์การว่ามีความพร้อมที่จะไปเผชิญกับความเรียกร้องและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่ สิ่งที่ต้องประเมินในที่นี้คือ เรื่องของความหลากหลายของสินค้าและบริการที่องค์การทำการผลิตอยู่ เครือข่ายในการจัดสรรและจำหน่ายสินค้าและบริการทั้งที่เป็นเครือข่ายในท้องที่และตามภูมิภาคทั่วประเทศ (หรือต่างประเทศ ถ้ามี) ความพร้อมทางด้านโครงสร้างการบริหารการจัดการภายใน รวมไปถึงความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการนั้นๆ ตลอดจนเรื่องของระบบการบริหารงานบุคคลภายใน การวิจัยและพัฒนา ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์การ สถานะทางการเงิน และศักยภาพทางการบริหารจัดการและ

ทางเทคนิค เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ที่บอกถึงความเข้มแข็งขององค์การและประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่องค์การต้องให้ความสนใจประเมินตีความหมายข้อมูลออกมาให้ได้

หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากทั้งสองทางจากในสภาพแวดล้อมและจากภายในองค์การเองมาเปรียบเทียบหาถึงสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการได้ (จุดแข็ง) ตามแรงสะท้อนของสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competencies) ที่เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งแล้ว องค์การจะรู้ว่าตัวเองได้เปรียบคู่แข่งในด้านใดบ้าง เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือเด่นในเรื่องของการบริการ หรือลักษณะของสินค้า เป็นต้น

ในขั้นของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารต้องพยายามปิดช่องว่างที่ทราบได้จากการประเมินข้อมูลในสภาพแวดล้อมภายนอกและจากภายใน โดยพยายามตักตวงใช้ประโยชน์จากโอกาสที่สภาพแวดล้อมได้เปิดทางให้ ในที่นี้ ผู้บริหารจะต้อง

1. หาทางเลือก/ทางออเพื่อให้ได้บรรลุในเป้าหมายที่กำหนด หรือหาทางออกที่ "ลงตัว" ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม
2. กำหนดกฎเกณฑ์ในการเลือกทางเลือกในข้อแรก
3. เปรียบเทียบทางเลือกที่เสนอมาทั้งหมด

2.9 กลยุทธ์ องค์การ และสภาพแวดล้อม

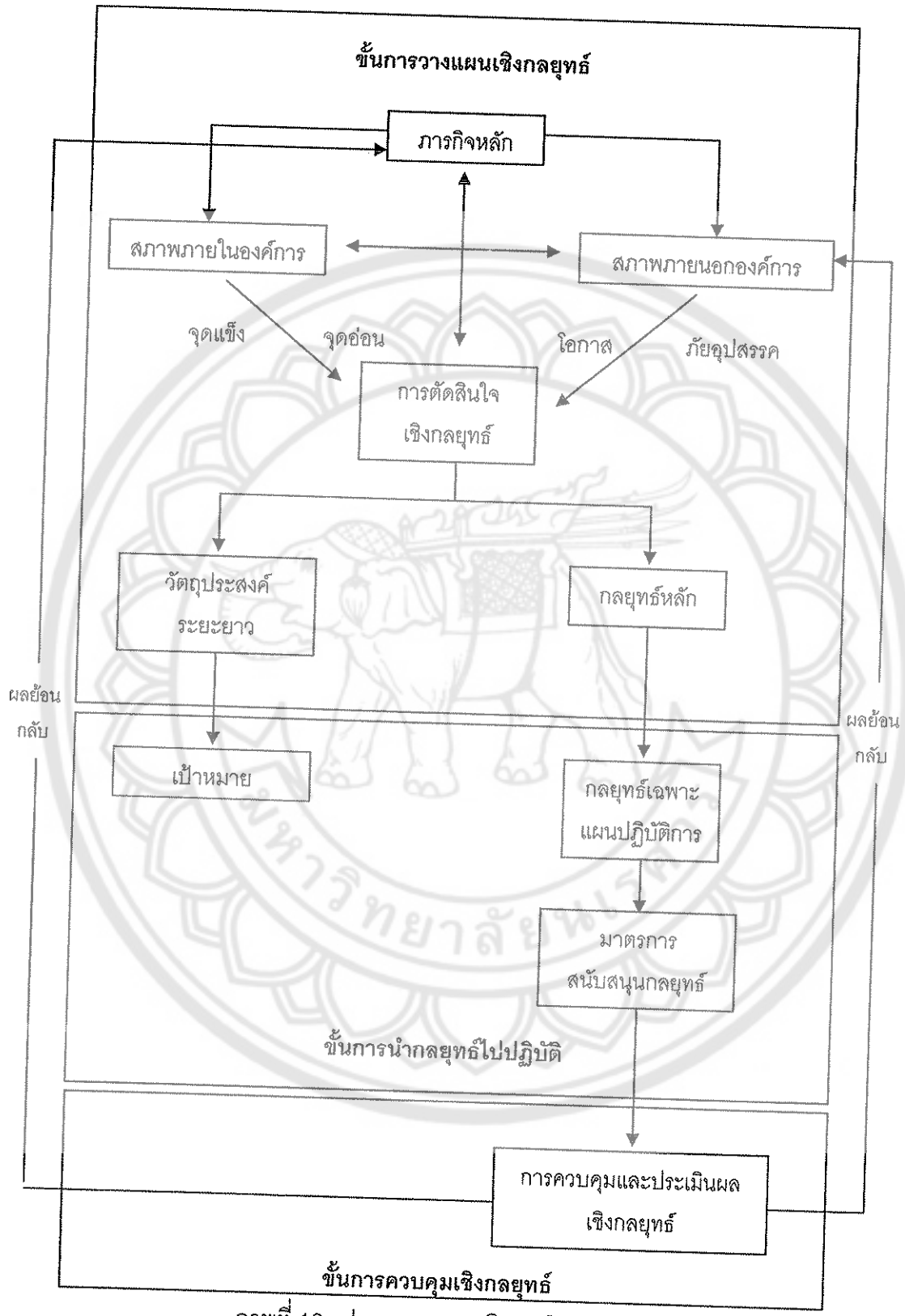
สืบเนื่องจากการศึกษาให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์การ องค์การจึงต้องพยายามหาความสมดุลระหว่างโครงสร้างและการจัดการภายในกับสภาพแวดล้อมที่ประเมินได้

ในการเชื่อมความสมดุลนี้ กลยุทธ์ จะเป็นกลไกที่ช่วยผู้บริหารในการสร้างกระบวนการภายในองค์การให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและความเรียกร้องจากสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี เมื่อสามารถสร้าง "ความลงตัว" (Fit) ระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อม องค์การจะได้รับการเลือกและคงรักษาให้อยู่ในกลุ่มประชาชนที่ต้องให้ความใส่ใจ (จากความคิดตัวแบบนิเวศวิทยาประชากร) และได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นแก่การผลิตขององค์การ (จากทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร) จะด้วยวิธีการของการเข้าไปร่วมมือกับองค์การอื่น ร่วมลงทุน หรือการประสานงานในแนวตั้งก็ตาม และได้รับความชอบธรรม (จากแนวคิดเชิงสถาบัน) การคงรักษาความลงตัวระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมนี้ก็เพื่อให้องค์การคงความได้เปรียบในทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นการประกันความอยู่รอด ผลกำไรและชื่อเสียงขององค์การ (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 117)

2.10 ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ Leader and strategic Management)

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์การ ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงานโดยเฉพาะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดโครงสร้าง องค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริการเชิงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) โดยผู้นำระดับสูงขององค์การซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การในทุกขั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 407-409)

1. ขั้นการวางกลยุทธ์ (Strategic formulation) ได้แก่
   - การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (mission) ขององค์การ
   - การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ
   - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน
   - การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์
2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ได้แก่
   - การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
   - การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan)
   - การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระบวนการทำงาน
3. ขั้นการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic control & evaluation) ได้แก่
   - การตรวจสอบผลการดำเนินงาน
   - การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ



ภาพที่ 16 รูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : ปรับปรุงจาก Pearce II and Robinson, Jr., 1988, p. 51

2.11 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 411-412)

1. ภาวะผู้นำในระดับสูง (Upper - echelon leadership) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ โยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้มีความเหมาะสมผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค (Macro leadership) คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างตลอดทั้งองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า "ผู้นำเชิงกลยุทธ์" (Strategic leaders) เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดที่รับผิดชอบต่อองค์การ โดยตรง เป็นบุคคลที่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันตามตำแหน่งขององค์การนั้นๆ เช่น รัฐมนตรี ประธานบริษัท อธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าสูงสุดฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer หรือ CEO) หัวหน้าสูงสุดฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer หรือ COO) นอกจากนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะทีมบริหารสูงสุด (Top Management Team หรือ TMT) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Board of Regents) เป็นต้น

ดังนั้นต่อไปนี้เมื่อกล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนบทเรียนนี้จะหมายถึง บุคคลหรือองค์คณะบุคคลสูงสุดขององค์การ ที่เป็นระดับรับผิดชอบโดยตรงต่อกลยุทธ์โดยรวมขององค์การเท่านั้น

2. ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) ได้แก่ ผู้บริการระดับกลางและระดับต้นขององค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติ เป็นผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ (Operating or action plan) ของตนขึ้นมารองรับแผนกลยุทธ์ดังแสดงในภาพที่ 19

ระดับการจัดการ	ประเภทกลยุทธ์/แผน
ผู้บริหารระดับสูง	แผนกลยุทธ์
ผู้บริหารระดับกลาง	แผนปฏิบัติการ
ผู้บริหารระดับต้น	แผนเฉพาะกิจ

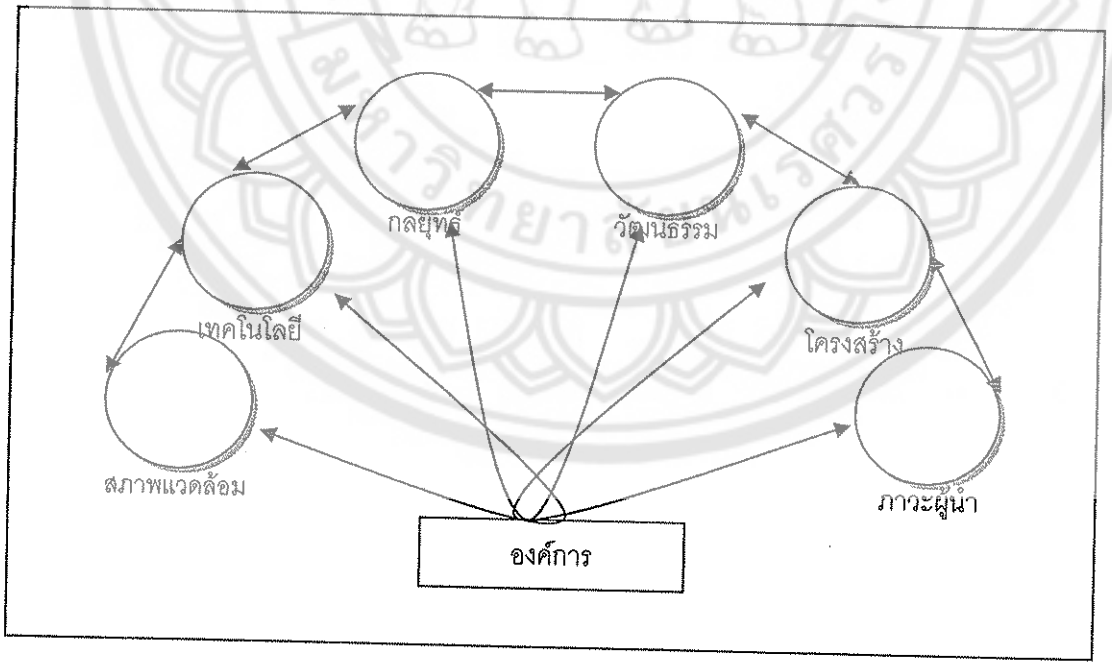
ภาพที่ 17 ระดับของการจัดการ และประเภทของกลยุทธ์/แผน

ที่มา : ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2542, หน้า 16

2.12 องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและแบบของผู้นำ (Leader's style) อย่างไรก็ตามพบว่ามีแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic forces) อยู่ 6 ประการที่ส่งผลกระทบกับองค์การและบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 413) ดังแสดงในภาพที่ 20

1. **แรงกดดันเชิงกลยุทธ์** (Strategic Forces)



ภาพที่ 18 แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Forces)

ที่มา Nahavandi, 2000, p. 202

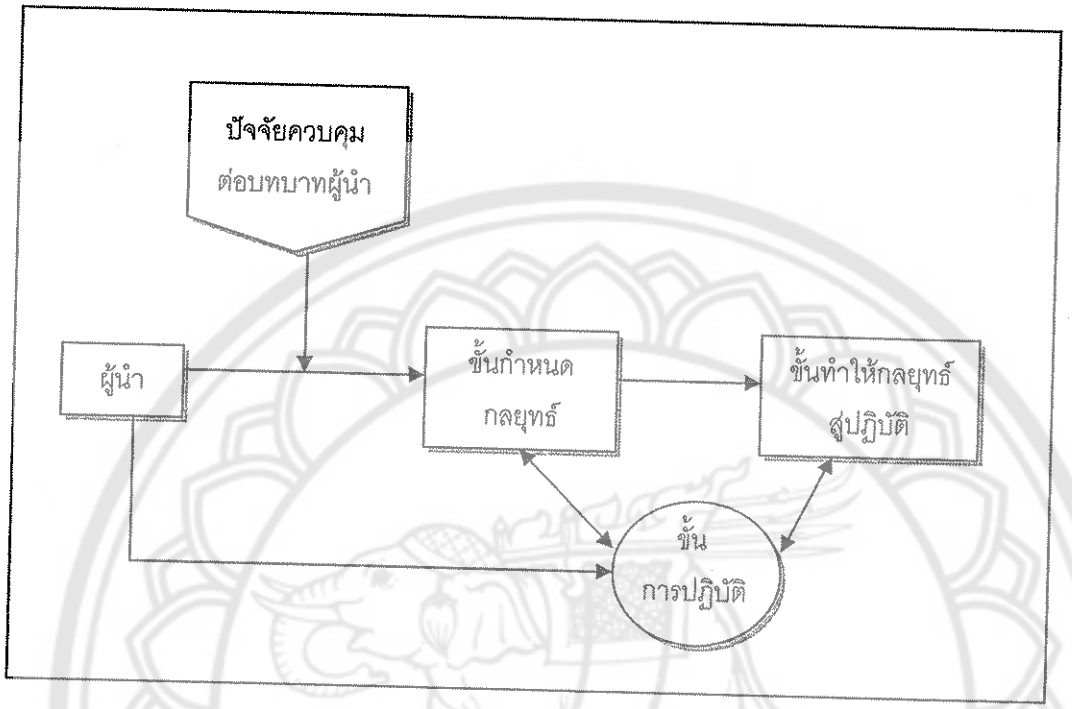
การจัดวางกลยุทธ์ใดๆ ขององค์การจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงความสมดุลและความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวแล้วเป็นอย่างดี เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์การได้บรรลุความมีประสิทธิผลสูงขึ้น (Nahavandi and Maledzadeh, 1999 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 414) การบริหารจัดการต่อปัจจัยทั้งหก ที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมๆ กันนับว่ามีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างภาวะสมดุลระหว่างปัจจัยเหล่านี้พร้อมทั้งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน และเมื่อทิศทางได้ถูกกำหนดขึ้นแล้ว จะทำให้หารปรับเปลี่ยนขึ้นแก่ปัจจัยอื่นๆ ภายใน เช่น วัฒนธรรม โครงสร้าง และภาวะผู้นำต่างๆ ขององค์การตามมาเพื่อ ทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่กำหนดได้ดีขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 413-414)

2. **บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์** (Role of strategic leaders)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในหารสร้างและการเปลี่ยนแปลง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 414) ปัจจัยทั้งหกประการขององค์การอันได้แก่ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยีดังกล่าวมาแล้ว และยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (implementor) (Nahavandi and Maledzadeh, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 414) กล่าวคือในกรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์การกำลังแสวงหาแนวทางในหารเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องหารที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยอยู่แล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำเป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ แสดงได้ดังภาพที่ 21

อย่างไรก็ตาม แม้ผู้นำระดับสูงจะเป็นศูนย์รวมที่มีบทบาทในหารกำหนดและการดำเนินการทั้งหลายขององค์การก็ตาม แต่การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ มักจะถูกควบคุมและกำกับด้วยปัจจัยบางประการทั้งภายในองค์การและจากสภาพแวดล้อมภายนอก จนทำ

ให้การใช้อิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำในการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์การลดน้อยลง ดังจะกล่าวถึงปัจจัย เหล่านี้ต่อไป (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 414)



ภาพที่ 19 บทบาทคู่ขนานของผู้นำกลยุทธ์ (Dual Role of Strategic Leaders)
ที่มา : Nahavandi, 2000, p. 203

3. **ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ** (Moderating Factors of the Role of Leaders)

ผู้นำระดับสูงมิได้เป็นผู้ที่มีอำนาจอย่างไม่มีขอบเขตจำกัดในการบริหารที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยบางประการที่กำกับควบคุมทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ดังแสดงในตารางต่อไปนี้ (Finkelstein and Hambrick, 1996; Hambrick and Finkelstein 1987 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 415)

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	- ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม - ประเภทขององค์การ/อุตสาหกรรม - การเติบโตของตลาด - ข้อจำกัดต่างๆ ด้านกฎหมาย
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	- ด้านความมั่นคง - ขนาดและโครงสร้าง - วัฒนธรรม - อายุหรือระยะเวลาการพัฒนาองค์การ - การเข้ามามีอำนาจของทีมบริหารระดับสูง (TMT)

3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental factors)

มีผลงานของนักวิจัยหลายคนที่ยืนยันตรงกันว่า บทบาทของผู้นำจะเพิ่มความโดดเด่นะความสำคัญยิ่งขึ้นเมื่อองค์การตกอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและขาดความรับผิดชอบ (Gupta, 1988; Hall, 1977; Hambrick and Finkelstein, 1987 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 416) ดังตัวอย่างเช่น ในประเภทของธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เช่น ด้านเทคโนโลยีชั้นสูง ด้านโทรคมนาคม คอมพิวเตอร์ หรือ ธุรกิจการบิน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเฝ้าติดตามตรวจสอบและตีความสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องนำมาใช้ในหารตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ภาวะดังกล่าวได้สร้างโอกาสมากมายให้แก่ผู้นำที่จะสร้างผลกระทบต่อองค์การของตน ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับด้านความเติบโตของตลาดและข้อจำกัดต่างๆ ทางกฎหมายนั้น พบว่าในภาวะของการเติบโตขยายตัวอย่างรวดเร็วของตลาด ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีขอบเขตการมีอิทธิพลของตนในการกำหนดและการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญขององค์การได้น้อยลง (Haleblian and Finkelstein, 1993 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 416) สำหรับข้อจำกัดต่างๆ ทางกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายด้านแรงงาน กฎระเบียบทางด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยตลอดจนอุปสรรคจากข้อบังคับกฎเกณฑ์ด้านการค้าระหว่างประเทศ เหล่านี้ล้วนมีผลในการลดลงทางเลือกการตัดสินใจของผู้นำให้น้อยลงเพราะจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เป็นข้อจำกัดเหล่านั้น

3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal organizational factors)

เมื่อไรก็ตามที่องค์การเผชิญกับภาวะความไม่มั่นคงภายในและขาดความชัดเจนแน่นอนเกิดขึ้น เมื่อนั้นสมาชิกขององค์การจะเกิดความสงสัยต่อแนวทางปฏิบัติที่ใช้อยู่นั้น รวมทั้งขาดความมั่นใจต่อการตัดสินใจต่างๆ และมีความต้องการที่จะพึ่งพาผู้นำให้ช่วยกำหนดทิศทางและให้คำแนะนำด้านต่างๆ มากขึ้นแต่ในภาวะปกติที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากนั้นพบว่ากฎเกณฑ์และข้อบังคับตลอดจนวัฒนธรรมที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีแล้วขององค์การ จะทำหน้าที่เสมือนเป็นภาวะผู้นำทดแทน (Substitutes for leadership) ค่อนข้างมาก (Kerr and Jermier, 1978 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 417) ตัวอย่าง เช่น เมื่อองค์การต้องตกอยู่ภายใต้ภาวะอาจจะถูกยุบรวมเข้ากับหน่วยงานอื่น ในสถานการณ์เช่นนี้พนักงานองการทราบและแสวงหาทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำสูงสุดของตน ดังนั้นทุกคำพูดและการกระทำของผู้นำมักจะถูกตีความไปในแง่เป็นสัญญาณหรือเจตคติของผู้นำที่มีต่อการยุบรวมองค์การและจะกลายเป็นแบบอย่างต่อบทบาทของผู้ตามด้วย กล่าวโดยสรุปภายใต้ภาวะวิกฤตบทบาทของผู้นำมีผลกระทบต่อองค์การสูงขึ้น โดยเฉพาะผู้นำที่แสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะของภาวะผู้นำโดยเสน่หา

ปัจจัยด้านขนาดและโครงสร้างขององค์การ เป็นปัจจัยลำดับถัดมาที่มีผลในการทำให้ การใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำลดลง กล่าวคือ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีแนวโน้มของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น โดยที่บทบาทของผู้นำระดับสูงในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจะลดลงตามไปด้วย ในขณะที่องค์การขนาดเล็ก ผู้นำจะสามารถสะท้อนเจตจำนงและวัฒนธรรมตลอดจนกลยุทธ์ของตนลงในการปฏิบัติภารกิจขององค์การได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ในองค์การขนาดใหญ่มีโครงสร้างซับซ้อนที่ทำให้เกิดระยะห่างระหว่างผู้นำสูงสุดกับผู้บริหารระดับล่างมากยิ่งขึ้น จนทำให้มีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับผู้บริหารเหล่านั้นลดน้อยลง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 417)

ส่วนปัจจัยด้านอายุหรือระยะเวลาการพัฒนาขององค์การ นับว่าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกต่อองค์การ กล่าวคือ องค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่และยังอยู่ในระยะเริ่มแรกของการพัฒนา จะพบว่า บุคลิกภาพแบบภาวะผู้นำและการตัดสินใจของผู้นำจะสะท้อนเป็นพื้นฐานแทบทุกด้านขององค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น สิ่งที่เป็นกลยุทธ์โครงสร้างขององค์การจึงสามารถสะท้อนถึงความเชื่อและแนวคิดของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อองค์การค่อยเติบโตและมิวุฒิภาวะมากขึ้น อิทธิพลของผู้นำต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การจะลดลงไป และถูกแทนที่ด้วยวัฒนธรรมที่เข้มแข็งกว่าและก่อให้เกิดความหลากหลายที่มากขึ้น การปฏิบัติด้านงานประจำจะมีรูปแบบชัดเจนที่มีความลงตัวมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ผู้นำซึ่งเป็น

ผู้ก่อตั้งองค์การ มักไปจากองค์การหรือไปริเริ่มงานธุรกิจอื่นใหม่ๆ แล้ว อย่างไรก็ตาม องค์การที่กำลังเข้าสู่ภาวะเสื่อมถอยไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการประกอบกิจการและกำลังมีการปฏิรูปองค์การ พบว่า มีความต้องการพึ่งพาจากผู้นำระดับสูงเป็นอย่างมาก ส่งผลให้เปิดโอกาสแก่ผู้นำสามารถปรับปรุงและพัฒนาครั้งใหญ่ให้แก่องค์การได้สะดวกมากขึ้น (Miller, 1987; Nahavandi and Malekzadeh, 1993 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 417)

ปัจจัยสุดท้ายที่ลดอำนาจและลดการมีอิทธิพลของผู้นำต่อองค์การ ก็คือ การเข้ามามีอำนาจหรืออิทธิพลที่เกิดจากการผนึกกำลังของคณะทีมผู้บริหารระดับสูง เช่น คณะกรรมการอำนวยการ เป็นต้น (Hambrick, 1987 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 417) กล่าวคือ องค์การใดที่ไม่มีทีมผู้บริหารระดับสูงหรือแม้จะมีแต่ก็อยู่ในสภาพอ่อนแอ ในกรณีเช่นนี้อำนาจในการใช้อิทธิพลทั้งหลายจะตกอยู่ในมือของผู้นำสูงสุดที่จะก่อให้เกิดผลกระทบใดๆ ขึ้นต่อองค์การได้มาก แต่ถ้าองค์การใดที่บริหารจัดการโดยทีมบริหารระดับสูงที่มีอำนาจมาก ทีมบริหารดังกล่าวจะไปลดความมีอำนาจและการใช้อิทธิพลขององค์การของผู้นำระดับสูงลง เพราะเกิดการสลับภาวะผู้นำระหว่างทีมบริหารระดับสูงกับผู้นำระดับสูงขึ้น มีรายงานการวิจัยจำนวนมากที่ชี้ชัดตรงกันว่าผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มในการคัดเลือกผู้มาเป็นคณะกรรมการอำนวยการจากบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงตน ทั้งนี้เพราะยิ่งได้คณะกรรมการบริหารระดับสูงที่คล้ายกับผู้นำมากเพียงไรก็ยิ่งส่งผลให้ผู้นำมีอำนาจสูงตามไปด้วย (Miller, 1987 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 418) อย่างไรก็ดีสำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จสูงในยุคปัจจุบันจะเน้นการคัดเลือกทีมบริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการอำนวยการโดยยึดเกณฑ์การเลือกจากบุคคลดีเด่นที่มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่หลากหลายต่างกัน เพราะความหลากหลายดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่จะให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การในการสร้างความแข็งแกร่งต่อการนำพาองค์การภายในบริบทของโลกสมัยใหม่ได้ดี

2.13 คุณลักษณะของผู้นำระดับสูง (Characteristic of Upper-Echelon Leaders)

ผลงานวิจัยในอดีต 40-50 ปี ที่ผ่านมาพบว่า ส่วนมากเป็นการศึกษาภาวะผู้นำทั้งในมิติที่เกี่ยวกับการมุ่งงาน หรือมุ่งความสำคัญ มักเป็นงานวิจัยในระดับภาวะผู้นำแบบจุลภาค (Micro leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามแนวนี้จึงมุ่งอธิบายเกี่ยวกับผู้นำ เช่น บทบาท พฤติกรรมและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในบริบทที่จำกัดอยู่ในวงแคบของกลุ่มเล็กๆ เกือบทั้งสิ้น ส่วนการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การและบุคคลต่างๆ ในวงกว้าง (Macro leadership) นั้นปรากฏว่ามีน้อยกว่าและขาดการต่อเนื่องที่ดี (Day and Lord, 1988 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 418) เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพและ

คุณลักษณะส่วนบุคคลแง่อื่นๆ ของผู้นำระดับสูง ที่มีผลต่อการกำหนดแบบภาวะผู้นำ (leadership style) และวิธีบริหารจัดการต่อองค์การของผู้นำดังกล่าวมากขึ้น จะได้กล่าวถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำระดับสูงต่อไป

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำระดับสูงโดยใช้เครื่องมือวิจัยต่างๆ โดยเฉพาะเครื่องมือวัดที่ชื่อ Myers Briggs Type Indicator หรือ MBTI เพื่อวัดระดับความกล้าเสี่ยงของผู้นำซึ่งย่อมเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิธีการเลือกกลยุทธ์ จากการศึกษาวิจัยพบว่ามีคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำหลายประการที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในองค์การมากน้อยต่างกัน แต่จากการวิจัยของหลายคนด้วยเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน พบว่ามีคุณลักษณะเด่นสำคัญอยู่ 2 ประการ ที่เป็นคุณลักษณะของบุคคลของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับระดับของการแสวงหาความท้าทาย (degree of challenge seeking) กับระดับความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (degree of need of control) (Nahavandi and Malekzades, 1993 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419)

1. **ด้านแสวงหาความท้าทาย** (Challenge seeking)

มีผลงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่บ่งชี้ว่า การเปิดใจกว้างสู่การเปลี่ยนแปลงของผู้นำระดับสูงคือ องค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เช่น งานวิจัยการมุ่งสู่แนวทางการบริหารแบบผู้ประกอบการอิสระ (Entrepreneurial ship) ของผู้บริหารระดับสูง (Covin and Slevin, 1988, unpaged) งานวิจัยความท้าทายในการเปิดกว้างสู่การเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ใหม่และสู่อนาคต (Miller and Freisen, 1982 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419) และงานวิจัยเรื่องความกล้าเสี่ยง (Khandwalla, 1976 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419) เป็นต้น งานวิจัยเหล่านี้ยังระบุตรงกันคือ ระดับของความมากน้อยเป็นสิ่งสำคัญต่อการแสวงหาความท้าทายของผู้นำอีกด้วย กล่าวคือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงไร ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร เป็นต้น ผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายสูงพบว่ามักจะกำหนดกลยุทธ์ที่มีลักษณะของความเสี่ยงสูงและมักจะพยายามริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 419) ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีระดับของการแสวงหาความท้าทายต่ำ มักจะไม่ชอบและปฏิเสธต่อความเสี่ยงทั้งหลายด้วยการยึดติดอยู่กับแนวคิดและวิธีเดิมที่พิสูจน์ว่า เคยได้ผลดีมาแล้ว ดังนั้นมิติด้านการแสวงหาความท้าทายจึงสอดคล้องต่อวิธีการกำหนดกลยุทธ์ของผู้นำ เช่น การที่ผู้นำกำหนดกลยุทธ์ในการออกผลิตภัณฑ์สินค้าตัวใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งของตลาดจะต้องยอมรับว่าสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ดังกล่าวอาจเสี่ยงต่อความล้มเหลวสูงได้เช่นกัน

2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of control)

มีผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยงานในประเด็น ความต้องการของผู้นำที่จะมีอำนาจในการควบคุม ซึ่งได้แก่ ความเต็มใจของผู้นำต่อการยกเลิกการควบคุมว่ามีมากน้อยเพียงไรระดับความมากน้อยของความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมของผู้นำจะสะท้อนออกมาด้วยระดับความมากน้อยในการกระจายอำนาจ (Delegation) และการยินยอมให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่ามีเพียงไร มีดัชนีตัวอื่นที่บ่งชี้เรื่องนี้ได้เช่นกันได้แก่ ระดับของการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร (Centralization) ระดับมากน้อยของความเป็นทางการ (Formalization) การกระตุ้นของผู้นำและระดับความอดทนของผู้นำที่จะรับความหลากหลายทางความคิดและวิธีหารของผู้ตาม รวมทั้งประเด็นที่เกี่ยวกับรับมากน้อยในการมุ่งเน้น ที่กระบวนการและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำ (Gupta, 1984 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 420) การมีความอดทนและการกระตุ้นต่อการให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและแสดงออกอย่างเปิดเผยเป็นสิ่งที่นักวิจัยบางคนเรียกว่า "การสร้างความมีชีวิตชีวา" (Organicity) ล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับระดับความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมของผู้นำทั้งสิ้น (Khandwalla, 1976 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 420)

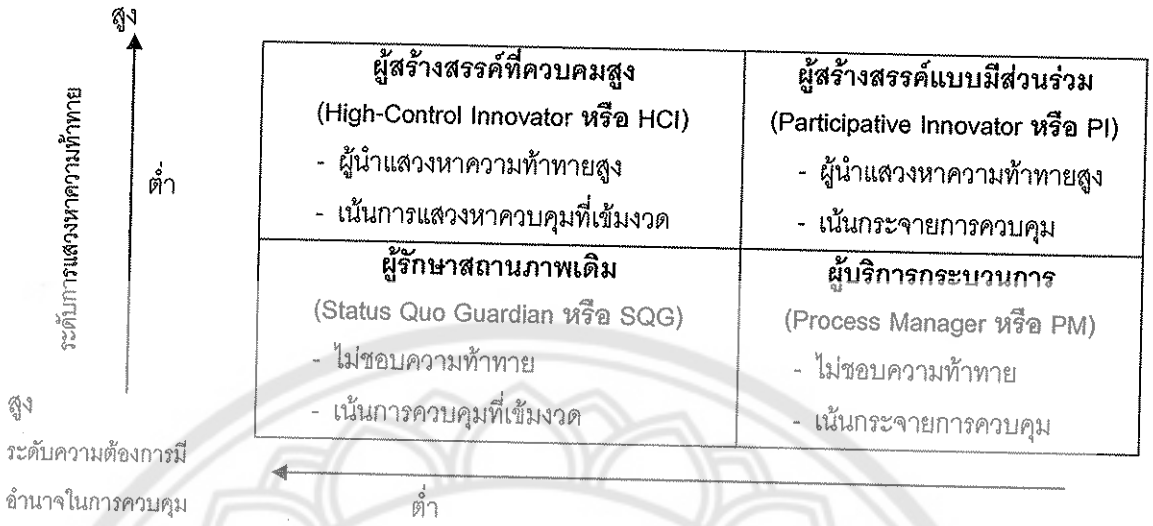
ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงมักจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจ มีการกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อยและมุ่งเน้นที่กระบวนการต่ำ (Nahavandi and Malekzadeh, 1993 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 420) จะเน้นวัฒนธรรมแบบดึงตัว เน้นการปฏิบัติ แบบเดียวที่เหมือนกัน (Uniformity) และการให้ลอกเลียนแบบการปฏิบัติ (Conformity) เป็นหลักในขณะที่ผู้นำที่มีระดับความต้องการมีอำนาจในการควบคุมต่ำมักจะเน้นการกระจายอำนาจในองค์การ จะกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่บุคคลต่างๆ ที่ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptable culture) พยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมและการแสดงออกโดยเปิดเผยของผู้ตาม มุ่งเน้นการใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของบุคคลต่างๆ มากกว่าความคิดที่เป็นแบบเดียวที่เหมือนๆ กันจะสร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานและวัฒนธรรมในการแสดงความอดทนต่อการรับฟังความคิดและแบบอันหลากหลาย (Diversity of thought and styles) ของผู้อื่นให้เกิดขึ้นในองค์การ

2.14 ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership Types)

คุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การแสวงหาความท้าทายและความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมดังกล่าวแล้ว สามารถมีผลกระทบต่อการตัดสินใจและแบบการบริหารของผู้นำ (Leader's decision making and managerial style) ตลอดจนต่อวิธีที่ผู้นำใช้ในการบริหาร

จัดการกับปัจจัยที่เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic forces) ทั้ง 6 ประการที่กล่าวมาแล้ว (Nahavandi and Malekzadeh, 1993a, 1993b อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 421) กล่าวคือ ประการแรกผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเลือกกำหนดกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ได้เหมาะสม ประการที่สาม ผู้นำคือบุคคลสำคัญที่มีบทบาทการเป็นผู้ทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถลงสู่การปฏิบัติได้ ด้วยการสร้างและกระตุ้นให้มีการปรับปรุงวัฒนธรรม โครงสร้าง และคัดเลือกจัดวางผู้นำและผู้บริหารระดับต่างๆ ใหม่ให้เหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

เมื่อทำการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะด้านการแสวงหาความท้าทายเข้ากับคุณลักษณะด้านความต้องการมีอำนาจในการควบคุมแล้ว จะเกิดเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ขึ้น 4 ประเภท ดังภาพที่ 22 อย่างไรก็ดี แต่ละประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ระบุ แม้อาจเป็นแบบการบริหารที่เป็นกรณีเกินจริง (Extreme case) ไปบ้างก็ตาม แต่ก็สามารถสะท้อนวิธีการที่ผู้นำใช้ในการบริหารจัดการต่อแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ทั้ง 6 ประการดังกล่าวแล้ว ให้สอดคล้องตรงกับลักษณะแนวโน้มที่เป็นความต้องการของตน เช่นมุ่งสู่ทิศทางการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบตัดสินใจ (empowerment) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น การยอมรับต่อความต้องการใช้รูปแบบวิธีการอันหลากหลาย และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ จากประเภททั้ง 4 ของผู้นำที่ปรากฏตามภาพที่... อาจทำให้เข้าใจว่าผู้นำบางประเภทเหนือกว่าประเภทอื่น เช่น ผู้นำประเภทผู้สร้างสรรค์ที่ให้มีส่วนร่วม (particpative innovator หรือ PT) น่าจะเป็นประเภทในอุดมคติ ความเชื่อเช่นนี้ยังไม่ค่อยถูกต้องทีเดียวนัก ทั้งนี้เพราะแบบภาวะผู้นำที่ต่างกันย่อมเหมาะสมไปตามลักษณะองค์การที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการการเชิงกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การนั้น (Nahavandi and Malekzadeh, 1993a, 1993b อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 421)



ภาพที่ 20 : ประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (ที่มา : Nahavandi, 2000, p. 208)

1. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างที่ควบคุม** (High-Control Innovator **หรือ** HCI)

เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ผู้บริหารแบบ HCI จะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาส (opportunities) และเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงานเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่ได้

ในส่วนที่ตรงกันข้ามกับคุณสมบัติในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เมื่อเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ ภายนอก ก็คือ ผู้นำแบบ HCI จะมีลักษณะอนุรักษ์นิยมในการบริหารจัดการต่างๆ ภายในองค์การ ทั้งนี้เกิดจากผู้นำมีความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุมสูงจึงสร้างวัฒนธรรม การควบคุมที่เข้มงวดในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน การบรรลุเป้าหมายและการให้รางวัลตอบแทนการทำงาน มีการตัดสินใจค่อนข้างจะมีลักษณะรวมอำนาจโดยผู้นำจะกระจายอำนาจการตัดสินใจที่สำคัญน้อยมาก องค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ก็คือ องค์การที่สร้างสรรค์แต่ควบคุมมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อกันอย่างเหนียวแน่น และเชื่อมั่นในวิธีการบริหารจัดการของผู้นำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 422)

2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo Guardian หรือแบบ SQG)

ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่างๆ ขององค์การไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคามและจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะป้องกันมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น องค์การที่ดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้ จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่อาจเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ

ลักษณะขององค์การในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ ก็คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการต่างๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว ซึ่งทั้งผู้บริหารและพนักงานจะต้องปฏิบัติตามแนวทางและวิธีการที่เคยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว การตัดสินใจจะมีลักษณะการรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจที่สำคัญโดยตรง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 423)

3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม (Participative Innovator หรือแบบ PI)

ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวมๆ ที่มีความยืดหยุ่นมีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่องค์การได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายและมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง องค์การที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งทางด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหารและการริเริ่มด้านนวัตกรรม

องค์การในอุดมคติตามทัศนะของผู้นำแบบนี้ ก็คือ การเปิดกว้างและกระจายอำนาจโดยการตัดสินใจต่างๆ จะดำเนินการเบ็ดเสร็จที่ระดับล่างให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงมักกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ดังกล่าว องค์การมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและแบบหลวมๆ แต่มีความอดทนสูงต่อการรับฟังความคิดและวิธีปฏิบัติอันหลากหลายของบุคคลอื่นได้ดี สิ่งที่เป็นจุดร่วมที่สำคัญก็คือ "อดทนต่อ

ความหลากหลาย" (tolerance of diversity) พนักงานขององค์การจะถูกกระตุ้นและสนับสนุนกระบวนการในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและได้รับความมีอิสระในการนำเสนอการตัดสินใจของตน ภาวะผู้นำแบบผู้สร้างสรรค์ที่ให้มีส่วนร่วมนี้ จึงช่วยสร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการพัฒนาปรับปรุงด้านโครงสร้างและเกิดสิ่งริเริ่มใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ที่เกี่ยวกับการสร้างผลผลิต งานบริการและกระบวนการต่างๆ ขององค์การ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 423-424)

4. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ** (Process Manager หรือแบบ PM)

เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์การ

ในสภาพความเป็นจริงขององค์การแล้วพบว่า มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการดังกล่าวที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่ในองค์การทั่วไป อย่างไรก็ดีในการคัดเลือกผู้นำดีเด่นของวงการต่างๆ มักจะเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ เช่น ผู้บริหารที่ได้รับรางวัลดีเด่นด้านอุตสาหกรรม และผู้นำธุรกิจดีเด่นประจำปี มักเป็นผู้บุกเบิกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นแก่วงการของตนทั้งสิ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 424)

3. เทคโนโลยี

3.1 ความหมายของเทคโนโลยี

ชัยยงค์ วงศ์ชัยสุวัฒน์ (2535, หน้า 18 - 28) ให้ความหมายว่า เทคโนโลยี คือ แนวคิดหลักปฏิบัติ กระบวนการ ระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการและสิ่งประดิษฐ์อยู่ในรูปของการจัดระบบงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสามอย่างคือ

1. ข้อมูลที่ใส่เข้าไป ได้แก่ การกำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. กระบวนการ ได้แก่ การลงมือแก้ปัญหาแจกแจงวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการแก้ปัญหา หรือสรุปการวิเคราะห์ซึ่งสามารถจะนำไปทดลองประยุกต์ใช้และทำการประเมินผล

สุพิทย์ กาญจนพันธุ์ (2541) เทคโนโลยี หมายถึงวิธีการอย่างมีระบบในการวางแผน การประยุกต์ใช้ และการประเมินกระบวนการเรียนการสอนทั้งระบบ โดยให้ความสำคัญต่อทั้งด้านเครื่องมือ ทรัพยากรมนุษย์ และ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างมนุษย์กับเครื่องมือ เพื่อจะได้รูปแบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในความหมายนี้ เทคโนโลยีการศึกษาใช้การวิเคราะห์ระบบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

เกษม จันทร์แก้ว (2541) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีไว้ว่า คือการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ ให้มนุษย์มีความพึงพอใจ ที่สำคัญยิ่งก็คือ มิติทางเทคโนโลยีนั้นมีบทบาทและความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรอย่างมากเพราะมนุษย์มีความจำเป็นต้องนำทรัพยากรมาใช้สนองตอบความต้องการของตนเอง โดยนำเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบมาใช้ประกอบ การนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม และ/หรือไม่ถูกต้องตามหลักการแล้ว จะก่อให้เกิดความสูญเสีย สิ้นเปลืองทรัพยากรและก่อให้เกิดมลพิษสิ่งแวดล้อมตามมาจากความหมายและแนวความคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยี

3.2 ลักษณะของเทคโนโลยี

ลักษณะของเทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (Heinich, Molenda and Russell, 1993, p. 449)

1. เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) เป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆที่ได้รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี

3. เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม

3.3 หลักและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุสาระความสำคัญที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา ไว้ในหมวด 9 ที่เป็นมาตรการจำเป็นของประเทศในการพัฒนาเทคโนโลยีในโรงเรียน โดยให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (มาตรา 65) และผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

เพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ทำได้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (มาตรา 66)

นอกจากนี้แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ.2547-2549) ที่จัดทำโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากส่วนราชการและภาคเอกชนภายนอกที่เกี่ยวข้องและผู้แทนระดับ CIO (Chief Information Officer) ของแต่ละกรมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ระบุยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ประการ เพื่อไปสู่ความสำเร็จ คือ (1) การใช้ ICT เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ (2) การใช้ ICT เพื่อการบริหารและการบริการทางการศึกษา (3) การผลิตและการพัฒนาบุคลากร (4) การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เป็นการตอบสนองสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากของโลกยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและเป็นการสนับสนุนการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เข้าถึงสังคมความรู้ที่ไม่มีขีดจำกัด ดังนั้นการสร้างสังคมฐานความรู้หรือฐานปัญญาให้เกิดในผู้เรียนจึงเป็นสิ่งที่โรงเรียนจะต้องจัดระบบการเข้าถึงความรู้และการสื่อสาร ผู้เรียนสามารถสืบค้นหรือเข้าถึงความรู้ได้อย่างกว้างขวาง และขณะเดียวกันระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยให้อาจมีพิษภัยได้เช่นกัน จึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและรอบคอบ ได้แก่ การจัดสรรปริมาณการใช้งบประมาณการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาทุกประเภทได้ใช้ประโยชน์คุ้มค่าต่อการพัฒนาผู้เรียน การจัดหาปริมาณเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อจำนวนผู้เรียนเพื่อการบริการได้ทั่วถึง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้พื้นฐานในการใช้คอมพิวเตอร์และใช้บริการสืบค้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ห้องศูนย์การเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการสอนครบทุกกลุ่มสาระฯ ห้องสมุดโรงเรียนมีคอมพิวเตอร์เพื่อการสืบค้นเพื่อบริการต่อผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเน้นให้ครูทุกคนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะในรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้น ทั้งการสืบค้นความรู้ การสร้างความรู้ การต่อยอดองค์ความรู้และการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น

3.4 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์การ

แง่มุมในการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาที่สำคัญ มีดังนี้

1. เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการใด ๆ ไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ เป็นต้น เทคโนโลยีจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในอนาคต เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นตัวขับเคลื่อนที่

สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล การแก้ไขเปลี่ยนแปลง การเรียกดูข้อมูล การประมวลผล การใช้งานร่วมกันแบบหลาย ๆ คน และการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้น มีค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศที่ได้มาจะมีคุณภาพในการนำไปวิเคราะห์และใช้งานมากเพิ่มขึ้น

2. องค์การควรจะได้วิเคราะห์ วางแผนระบบงานที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาองค์การ เช่น จัดให้มีระบบกระบวนการผลิตอัตโนมัติ (Automation) พัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารองค์การ การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรในการใช้สารสนเทศเพื่อการทำงานให้รวดเร็วและเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีไปช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานในหลายๆ ด้าน ได้แก่ ระบบการบันทึกประวัติการติดต่อและให้บริการ (Case Management System) การพัฒนาความสามารถในการทำงาน (Competency Development System) การสร้างสังคมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development)

3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ปัจจุบันได้มีการนำระบบประเมินผลการทำงาน (Performance Management System) มาใช้ในองค์การขนาดใหญ่หลายองค์การ โดยยึดตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) จากผู้บริหารระดับสูงสุดไปจนถึงระดับล่าง และเมื่อประเมินผลงานแล้วผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้ (Individual Development Plan) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรต่อไป

4. ผลักดันให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนดังที่มีการกล่าวถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นให้ครูทุกคนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะในรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้น ทั้งการสืบค้นความรู้ การสร้างความรู้ การต่อยอดองค์ความรู้และการนำเสนอองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น

5. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้ในการใช้หรือการผลิตสื่อ และการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการสอนอย่างเหมาะสม จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียนมากยิ่งขึ้น เมื่อทำการออกแบบสื่อการสอนควรมีการนำหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาร่วมกัน เช่น การจูงใจให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน การให้ผลย้อนกลับต่อสิ่งที่ผู้เรียนปฏิบัติ และการเสริมแรงเพื่อให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับกับบทเรียน ซึ่งจะสนับสนุนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งขึ้น และยังส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

6. กระตุ้นให้ครูใช้องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาไปใช้ปรับปรุงคุณภาพของการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้นได้ เมื่อมีการใช้สื่อการสอนในการนำเสนอเนื้อหาของบทเรียน เนื้อหาจะได้รับการจัดทำให้มีความชัดเจน มีระบบระเบียบ เมื่อผู้เรียนเรียนอย่างมีความตั้งใจและสนใจ และให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมการเรียน การเรียนรู้ก็จะสามารถบรรลุตามระดับที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ นอกจากนี้การเรียนรู้จากสื่อการสอน เทคนิค และวิธีการที่ได้รับการวางแผนและออกแบบไว้อย่างระมัดระวังจะทำให้ความคงทนในความรู้เกิดขึ้นยาวนานกว่าการเรียนจากการอ่านหรือการฟังบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว

7. กระตุ้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้จัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นได้ในสถานที่และเวลาตามที่ผู้เรียนต้องการ ออกแบบระบบการเรียนการสอนให้เป็นแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถที่จะนำสื่อการเรียนการสอนไปใช้เรียนด้วยตนเองได้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ ซึ่งสิ่งนี้จะอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มผู้เรียนที่ต้องประกอบอาชีพไปพร้อมๆ กับการเรียนได้เป็นอย่างมาก

8. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้สอนในการใช้เทคโนโลยีการศึกษา อันได้แก่ สื่อ เทคนิค และวิธีการต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนการสอนก็จะสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของครูด้วยเช่นกัน โดยทำให้เป็นผู้มีทักษะและความสามารถพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นผู้มีการรู้เทคโนโลยี ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการทำงาน การพัฒนางานในวิชาชีพของตนโดยได้รับประโยชน์อย่างมากจากการใช้เทคโนโลยีการศึกษาในกระบวนการเรียนการสอนเช่นกัน

4. การออกแบบงานใหม่

4.1 ความหมายของการออกแบบกระบวนการใหม่

มีผู้ให้ความหมายของการออกแบบกระบวนการใหม่ (Process redesign) ไว้ดังนี้

แฮมเมอร์และแชมพี (Hammer and Champy, 1993, p. 134) ได้กล่าวไว้ว่า การออกแบบกระบวนการใหม่ หมายถึง การคิด วิเคราะห์ในเบื้องต้นหรือทบทวนและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของการปรับปรุงต้นทุน คุณภาพความรวดเร็วและการบริการ การออกแบบใหม่ (redesign) ส่วนใหญ่จะเกิดจากการคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือสร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างเดิม

สตาร์ (Starr, 1996, p. 237) กล่าวว่า การออกแบบกระบวนใหม่ (Process Redesign) เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของการบำรุงรักษาทวีผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเดิมเมื่อความบกพร่องมีมูลค่าสูงขึ้น มีโอกาสเกิดความล้มเหลวสูงขึ้นและไม่สามารถลดค่าบำรุงรักษาได้ นอกจากนั้นการออกแบบกระบวนการใหม่ยังหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกระบวนการ รวมถึงการทำให้ประสิทธิภาพของระบบโดยรวมมีค่าสูงสุด

วิทยา สุหฤทดำรง (2547, p. 163) กล่าวว่า การออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่ (Business Process Redesign) คือ การวิเคราะห์ และการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่เสียใหม่ เพื่อที่จะบรรลุซึ่งการปรับปรุงอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจหมายถึงการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการและการไหลของงานภายในและระหว่างองค์กร

4.2 แนวคิดของการออกแบบกระบวนการใหม่

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์ (2545, หน้า 253) ได้ให้แนวคิดในการออกแบบกระบวนการใหม่ว่า การออกแบบกระบวนการใหม่เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินงานได้ง่าย โดยไม่ต้องเสียเวลาและแรงงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ เพียงแต่นำกระบวนการและวิธีการในปัจจุบันมาทบทวน วิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน และใช้ความคิดสร้างสรรค์มาออกแบบขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนเสียใหม่ให้แตกต่างไปจากเดิม โดยจะต้องให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้น ลดแรงงานความยุ่งยาก ความผิดพลาดและสิ้นเปลืองวัสดุให้น้อยลง กระบวนการที่ได้ถูกออกแบบขึ้นมาใหม่นั้นจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับพลังความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานว่าได้รับการปลูกฝังส่งเสริมและฝึกในมากหรือน้อยเพียงไร

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล (2547, หน้า 17) ได้ให้แนวคิดเรื่องการออกแบบกระบวนการใหม่ไว้ว่า เป็นสิ่งที่องค์กรเลือกใช้ในการพัฒนาสินค้าใหม่ เพิ่มบริการใหม่แทนที่จะพยายามปรับปรุงข้อบกพร่องของกระบวนการเดิม หรือคิดว่าการปรับปรุงข้อบกพร่องของกระบวนการเดิมไม่เพียงพอที่จะเอาชนะคู่แข่งหรือความต้องการของลูกค้า

4.3 หลักในการออกแบบกระบวนการใหม่

การปรับปรุงกระบวนการการบริการของงานซ่อมบำรุง สถาบันวิจัยโภชนาการ ด้วยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่ในครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของพนักงาน เพื่อปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพดีขึ้น สามารถลดแรงงาน ความยุ่งยาก ซับซ้อน ความผิดพลาดและสิ้นเปลืองวัสดุให้น้อยลง โดยคุณภาพของการออกแบบอยู่ที่การแปรความต้องการของผู้ใช้บริการให้เป็นข้อกำหนดทางเทคนิคที่สามารถปฏิบัติ

ได้และขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานว่าได้รับการปลูกฝัง ส่งเสริม และฝึกฝนให้มีการพัฒนามามากหรือน้อยเพียงใด (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545, หน้า 253)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545, หน้า 426) ระบุหลักในการออกแบบกระบวนการใหม่ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. "ตัดออก" กิจกรรมที่จำเป็น

2. "รวมกัน" เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม

3. "แทนที่" ด้วยวิธีการทำงานใหม่ที่ประหยัดแรงงานและเวลาได้ดีกว่า "ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วย" เพื่อให้หลักการทั้ง 3 ข้อข้างต้นเป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยลดเวลา แรงงานและลดความผิดพลาดได้จากการประมวลความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการตามมาตรฐาน โดยนำผังกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มาเป็นต้นแบบและประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงกระบวนการบริการของงานซ่อมบำรุง กำหนดขั้นตอนการปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้ คือ ศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ศึกษากระบวนการเดิม กำหนดวัตถุประสงค์และดัชนีวัดคุณภาพกระบวนการ วิเคราะห์ข้อบกพร่องของกระบวนการเดิม กำหนดตารางมอบหมายหน้าที่งานที่มีคุณภาพ จากนั้นออกแบบกระบวนการใหม่ ตรวจสอบกระบวนการก่อนนำไปใช้ รวมทั้งเขียนคู่มือปฏิบัติงาน นำไปอบรมชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ และประเมินผลการนำกระบวนการไปทดลองปฏิบัติ

4.4 รูปแบบการออกแบบกระบวนการใหม่

ผลงานวิจัยของแฮกแมน (Hackman) นั้นได้นำลักษณะของงานมาสร้างรูปแบบการออกแบบงานเพื่อจูงใจ โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ (วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 359)

1. การขยายงาน (Job Enlargement) เป็นการรวมงานหลายๆ งานเข้าด้วยกันเป็นงานเดียวกัน ในหน่วยงานที่มีการรวมงานสองชนิดที่เคยแยกกันทำให้อยู่เป็นงานเดียวกันได้จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น

2. การเพิ่มความรับผิดชอบงาน (Job Enrichment) เป็นการมอบอำนาจในการบริหารจัดการและควบคุมงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างอิสระ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนและนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถ

แฮกแมน (Hackman) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่จะช่วยให้เห็นว่างานประเภทใดที่ควรจะออกแบบใหม่ (Redesign) ได้แก่ ความชำนาญหลายอย่าง (Variety Skill) ผลงานเด่น (Task Identity) มีอิสระในการทำงาน (Autonomy) ได้ปฏิสัมพันธ์กับสังคม (Opportunities for Social Interaction) และรู้ผลของงานที่ทำ (Knowledge of Results)

จากผลงานของแฮกแมน (Hackman) มีนักออกแบบโครงสร้างขององค์การได้นำไปวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การออกแบบงานเพื่อให้เกิดการจูงใจคือ บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980, p. 153 อ้างอิงใน วิทยา จันทร์ศิลา, 2543, หน้า 60) ซึ่งสรุปดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงกลยุทธ์การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

การออกแบบใหม่	ให้หมุนเวียนงาน	ให้ขยายงาน	ให้รวมงาน	ให้เพิ่มความรับผิดชอบ	ให้มีอิสระในการทำงานเป็นกลุ่ม
1. ความชำนาญหลายอย่าง	/	/	/	/	/
2. ผลงานเด่น		/	/	/	/
3. มีอิสระในการทำงาน				/	/
4. ได้ปฏิสัมพันธ์กับสังคม	/		/		/
5. รู้ผลของงานที่ทำไป				/	/

ที่มา : ปรับปรุงจาก (Brown and Moberg, 1980, p. 153)

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่างานใดก็ตาม หากขาดปัจจัยใดก็จะมีวิธีการแก้ไขให้ออกแบบงานใหม่ จะเป็นแบบให้หมุนเวียนงาน ให้ขยายงาน ให้รวบรวมหรือผสมผสานงานให้เพิ่มความรับผิดชอบงาน และให้มีอิสระในการทำงานเป็นกลุ่มก็ได้แล้วแต่งานนั้นๆ แต่ถ้ายังขาดปัจจัยอะไรก็ออกแบบงานให้เหมาะสม

4.5 ความหมายของการออกแบบองค์การ

Peter Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้ให้ข้อสังเกตว่า การออกแบบองค์การเกี่ยวข้องกับคำถามสำคัญหลายประการคือ (Bovee,et al., 1993, p. 304 อ้างอิงใน บัญชร แก้วสอง, 2545, หน้า 55)

- หน่วยงานขององค์การควรจะเป็นแบบใด
- หน่วยใดควรรวมกัน หน่วยใดควรแยกกัน
- ขนาดและรูปร่างของหน่วยต่างๆ ควรจะเป็นแบบใด
- จะจัดวางงานและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ แบบใดจึงจะเหมาะสม

ในการออกแบบองค์การนั้น มีแนวคิดในการออกแบบหลายแนวทาง เช่น แนวคิดตามทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิค การออกแบบองค์การตามแนวพฤติกรรม และการออกแบบองค์การตามแนวความสอดคล้องกับสถานการณ์ เป็นต้น

กาเย่ บริกส์ และวากเนอร์ (อ้างอิงใน วารินทร์ รัศมีพรหม, 2542, ไม่มีเลขหน้า) ให้ความหมายแยกกัน คือ การออกแบบระบบการสอน (Instructional Systems Design) เป็นกระบวนการอย่างมีระบบ ในการวางแผนระบบการสอน (Instructional Systems) ส่วนการพัฒนาการสอน (Instructional Development) เป็นกระบวนการที่นำเอาแผนนั้นไปดำเนินการและถือได้ว่าหน้าที่ทั้งสองประการนี้เป็นส่วนของเทคโนโลยีการสอน (Instructional Technology)

เคียร์สลี่ (อ้างอิงใน วารินทร์ รัศมีพรหม, 2542, ไม่มีเลขหน้า) ได้ให้ความหมายของการออกแบบและพัฒนาระบบการสอน (ISD) ว่าจะต้องมีลักษณะ 3 ประการ คือ ประการแรก ต้องมีการวิเคราะห์งานหรือ กิจกรรมการเรียน ประการที่สองต้องมีการประเมินทุกขั้นตอน ประการสุดท้ายต้องมีการระบุกลยุทธ์หรือการฝึกอบรม ระบุสื่อที่ใช้และขั้นตอนของการสอนหรือการฝึกอบรม สรุปว่าการออกแบบและพัฒนาการสอนต้องเน้นที่ปรัชญาของพฤติกรรมหรือการปฏิบัติได้ของผู้เรียนเป็นพื้นฐาน (Performance Oriented Philosophy)

การออกแบบองค์การ คือ กระบวนการของการพัฒนาและการจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 55)

4.6 แนวคิดทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิค (The classical approach)

การออกแบบองค์การ (บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 55-56) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีแบบคลาสสิคนั้น จุดเน้นอยู่การวางรูปแบบองค์การที่สมเหตุสมผลและเป็นระบบรูปแบบเดียวกัน กลุ่มนักคิดที่สำคัญ ได้แก่ Henri Fayol เจ้าของแนวคิดทฤษฎีการบริหาร Lyndall Urwick และ Luther Gulick ผู้นำเสนอแนวคิดหน้าที่ของการบริหารแบบ POSDCORB และ Max Weber เจ้าตำรับองค์การแบบราชการ เป็นต้น โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ

- มีการแบ่งงานกันทำ
- มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- มีระเบียบและกฎเกณฑ์การดำเนินงานที่เป็นทางการ

- มีกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ทางการบริหาร
- มีการติดต่อสัมพันธ์กันโดยไม่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวและไม่มีความลำเอียง
- ความก้าวหน้าของคนขึ้นอยู่กับคุณความดีและความสามารถ

4.7 การออกแบบองค์การเชิงพฤติกรรม (The behavioral approach)

แนวคิดการออกแบบองค์การตามแนวของเชิงพฤติกรรมศาสตร์นั้น เป็นแนวคิดที่ ปรับมาจากวิธีการเชิงระบบและแนวคิดของกลุ่มคลาสสิค โดยเน้นไปที่พฤติกรรมของบุคคลและทัศนคติ ของแนวคิดที่สำคัญที่มีการนำมาใช้ในการออกแบบองค์การ คือ ระบบของ Likert และระบบเชิงเทคนิคสังคม (Bovee,et al., 1993, pp. 305-308 อ้างอิงใน บัญชร แก้วสอง, 2545, หน้า 56)

1. **ระบบของ** Likert (Likert's System 4)

ผลการวิจัยซึ่ง Likert ได้ดำเนินการ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ ในการออกแบบองค์การนั้นเขาวิเคราะห์มิติขององค์การ 8 มิติ คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) การสื่อสาร (Communication) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การตัดสินใจ (Decision making) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal setting) การควบคุม (Control) และเป้าประสงค์การปฏิบัติงาน (Performance goals) ผลจากการวิจัยเขาได้นำมาพัฒนาองค์การเป็น 4 แบบ คือ องค์การระบบที่ 1 เป็นองค์การแบบดั้งเดิม อาศัยการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการและมีลำดับขั้นของอำนาจที่ชัดเจน ระบบที่ 4 จะตรงข้ามกับระบบที่ 1 คือการออกแบบองค์การขึ้นอยู่กับคนงานและผู้บริหารจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยใช้กระบวนการจูงใจเข้ามาช่วย และให้พนักงานสามารถที่จะทำงานท้าทายได้อย่างเป็นอิสระภายในองค์การ พนักงานในองการสามารถที่จะติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในระดับเหนือกว่า ต่ำกว่า และระดับเดียวกันได้ ความร่วมมือในการประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันจะทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง ส่วนระบบที่ 2 และระบบที่ 3 เป็นระบบที่อยู่ตรงกลางระหว่างระบบที่ 1 และระบบที่ 4

ตามแนวคิดของ Likert เขาเห็นว่าองค์การแบบราชการแบบดั้งเดิมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยกว่าองค์การที่เน้นกระบวนการทางสังคม และพฤติกรรมของสมาชิกในการเลื่อนไหลจากระบบที่ 1 ไปสู่ระบบที่ 4 ซึ่งเป็นระบบในอุดมคติ ผู้บริหารสามารถที่จะเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มการปฏิบัติงาน เพิ่มความพึงพอใจให้แก่คนงาน และพัฒนาแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

2. **ทฤษฎีระบบเทคนิคทางสังคม** (Socio technical system theory)

การออกแบบองค์การ ซึ่งจะต้องทำการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ระบบเทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในการผลิตและการบริการ และระดับการปฏิบัติงานร่วมกันขึ้นอยู่กับ

สิ่งแวดล้อมภายนอก Eric Trist, K.W. Bamforth และนักวิจัยคนอื่นๆ ซึ่งได้เสนอทฤษฎีนี้กล่าวว่า ในแต่ละองค์การจะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระบบสังคม จึงเป็นการจัดองค์การแบบทางการ ซึ่งห่อหุ้มพฤติกรรม ทัศนคติ และปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและกลุ่ม และขณะเดียวกันเขาก็ยอมรับความจริงว่า เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติการมีผลอย่างลึกซึ้งต่อระบบทางสังคม เพราะคนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับเทคโนโลยีเพื่อจะผลิตสินค้าและบริการนั่นคือ ระบบเทคโนโลยีสามารถที่จะมีผลต่อทัศนคติ ความคิดและความพึงพอใจของคนงานได้

ดังนั้นเขาจึงสรุปให้เห็นว่า การออกแบบองค์การนั้นต้องคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือ สมาชิก เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม

4.8 **การออกแบบองค์การตามสถานการณ์** (The contingency approach)

ตามแนวคิดการออกแบบองค์การตามสถานการณ์นั้น เห็นว่าไม่มีวิธีการใดวิธีการเดียวที่จะเหมาะสมกับการออกแบบองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ (Daft, 1994, pp. 336-352 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 57-58)

- กลยุทธ์ (Strategy) ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ
- สภาพแวดล้อม (Environment) ขององค์การทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม
- ขนาดและวงจรชีวิตขององค์การ (Size/Lifecycle) ว่าเป็นองค์การขนาดใด มีวงจรชีวิตในช่วงใด
- เทคโนโลยี (Technology) ที่ใช้ขององค์การ
- การพึ่งพิงกันระหว่างหน่วยงาน (Interdependence)

5. **การจัดโครงสร้าง**

5.1 **ความหมายของโครงสร้างองค์การ**

โครงสร้างองค์การเป็นระบบแบบทางการที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างงาน ซึ่งมีทั้งการแสดงถึงลักษณะงานที่ผสมผสานกัน การแยกภารกิจจากกันทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าใครควรจะทำอะไร ส่วนการบูรณาการในภารกิจชี้ให้เห็นว่าควรจะใช้ความพยายามมากเท่าใดที่จะทำให้งานเชื่อมต่อกันได้ โครงสร้างองค์การช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลโดย (Hellriegel and Slocum, 1994, p. 302 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 58-59)

1. การจัดวางคนและทรัพยากรอื่นๆ ในงาน

2. การสร้างความชัดเจนให้แก่คนงานในเรื่องความรับผิดชอบ และระดับความพยายามที่เขาควรจะใช้ในการเชื่อมกับคำอธิบายงาน แผนภูมิองค์การ และสายอำนาจในองค์การ

3. ช่วยให้คนงานรับรู้ว่ามีความคาดหวังอะไรจากพวกเขา โดยดูจากกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการทำงาน

4. สร้างวิธีปฏิบัติในการรวบรวม และประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยผู้บริหารในการทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา

ริชาร์ด ดาฟท์ (Richard Daft) ให้นิยามความหมายของโครงสร้างองค์การว่า จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ (Daft, 2001, p. 34 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 9) คือ

1. โครงสร้างองค์การต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์การรายงานอย่างเป็นทางการ รวมถึงจำนวนระดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchical Levels) จำนวนขนาดช่วงการควบคุม (Span of Control) ของทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

2. แสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มบุคคลออกตามแผนกงาน และการจัดรวมแผนกงานต่างๆ ขึ้นเป็นองค์การโดยรวม

3. หมายความครอบคลุมถึงการออกแบบระบบต่างๆ ในองค์การเพื่อประกันให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการบูรณาการ (Integration) ความพยายามของบุคคล และกลุ่มบุคคลข้ามแผนกทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบทั้ง 3 หลักบ่งบอกถึงลักษณะการจัดองค์การทั้งในแนวตั้ง (Vertical Aspects) และแนวนอน (Horizontal Aspects) ทั้งนี้องค์ประกอบทั้งในข้อ 1 และข้อ 2 เป็นเรื่องกรอบการจัดโครงสร้างองค์การและองค์ประกอบสุดท้าย คือ รูปแบบการปะทะสังสรรค์ในระหว่างบุคลากรในองค์การ ซึ่งตามโครงสร้างที่ควรจะเป็นต้องมีลักษณะที่กระตุ้นส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้

โครงสร้างขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของสมาชิกในองค์การ โครงสร้างองค์การจะแสดงถึงการแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิก รวมถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการติดต่อสั่งการ รายงาน และการควบคุม ในที่นี้ได้มองว่า โครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่ๆ ได้แก่ (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 7)

1. ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (Complexity) ในแง่ของการแบ่งหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งจะมีผลต่อจำนวนลำดับขั้นของการบังคับบัญชา การกระจายหน่วยงาน

ตามแนวนอน (horizontal differentiation) ตามแนวดิ่ง (vertical differentiation) หรือตามภูมิภาค (geographical หรือ spatial differentiation)

2. ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ (Formalization) หมายถึง มาตรฐาน ระเบียบ กฎข้อบังคับต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามแต่ลักษณะขององค์การ

3. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการพิจารณาถึงจุดที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ บางครั้งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะรวมอยู่ที่ตำแหน่งสูงสุดขององค์การเท่านั้น แล้วจึงสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชา อันถือเป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามเรื่องบางเรื่องได้มีการกระจายอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกันลงมาให้บุคคลระดับล่างตัดสินใจแทนได้ เรียกว่าเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

5.2 รูปแบบโครงสร้างขององค์การ

โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การจัดได้ 3 รูปแบบ คือ แบบรวมศูนย์ แบบไม่รวมศูนย์หรือกระจายศูนย์ และแบบผสม (Thompson, and Cats-Baril, 2003, pp. 447-450)

1. แบบรวมศูนย์ (centralization) แบบรวมศูนย์มีการดำเนินอยู่ส่วนกลาง หน่วยงานย่อยส่งข้อมูลมาประมวลผลที่ส่วนกลาง แล้วจึงส่งผลได้จากส่วนกลางไปยังหน่วยงาน ข้อดี คือ เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ไว้ชัดเจนและแตกต่างกัน ข้อจำกัด คือ มีลักษณะงานซ้ำซ้อนโดยเฉพาะในหน่วยงานย่อย มีการลงทุนสูง ถ้ามีข้อผิดพลาดการแก้ไขทำได้ไม่สะดวก

2. แบบไม่รวมศูนย์หรือกระจายศูนย์ (decentralization/distributed) เป็นการจัดสรรทรัพยากรสารสนเทศฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์การสื่อสาร และบุคลากรไปยังหน่วยงานย่อยเพื่อดำเนินการเอง ข้อดี คือ ทำงานได้สะดวก มีประสิทธิภาพ เพราะไม่ต้องรอผลที่ประมวลจากส่วนกลาง ข้อจำกัด คือ ต้องมีการอบรมบุคลากรจำนวนมาก และอาจมีความสับสนเรื่องข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน

3. แบบผสม (hybrid) บางองค์การอาจใช้โครงสร้างองค์การที่ผสมผสานทั้งสองแบบ เช่น การจัดองค์การเป็นแบบกระจาย มีเทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูลหรือไคลแอนต์เซิฟเวอร์ (client-server) ที่ทำงานลักษณะผู้รับบริการและผู้ให้บริการ หรือสถาปัตยกรรมแบบกระจาย (distributed processing) หน่วยงานผู้รับบริการใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ในฐานะผู้รับบริการ ทำงานร่วมกับเครื่องคอมพิวเตอร์บริการในการดำเนินงานด้วยตนเอง เช่น รับข้อมูลนำเข้า เรียกใช้ ประยุกต์งานต่างๆ ได้เอง และมีข้อมูลและโปรแกรมบางอย่างประมวลผลได้ ขณะที่เครื่องผู้ให้บริการทำหน้าที่ควบคุม

รักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล กำกับ ดูแล อนุญาตการเข้าใช้เรียกข้อมูลหรือแก้ไขข้อมูล หรือในบางองค์การ อาจใช้โครงสร้างองค์การแบบกระจายสำหรับงานทั่วไป เช่น งานสำนักงาน เป็นต้น แต่สำหรับงานสำคัญที่ต้องมีการควบคุมและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยอย่างมากอาจใช้โครงสร้างองค์การแบบรวมศูนย์ เช่นงานทะเบียนและวัดผล เป็นต้น

คนส่วนใหญ่มักจะคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์การแบบราชการ แต่จะพบว่าในปัจจุบันรูปแบบขององค์การได้มีความหลากหลายมากขึ้น ในส่วนนี้จะเสนอโครงสร้างองค์การเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ โครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักร และโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิต โดยแต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามระดับของความยืดหยุ่น ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76-78)

1. โครงสร้างแบบราชการของเวเบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์การพยามยามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์การแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

2. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบด้วยตนเองและหัวหน้าของหน่วยงานหลักๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใดๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

3. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก องค์การที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือในกรณีที่องค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในกำมือของคนๆ เดียว ในกรณีนี้องค์การจึงจัดตั้งคณะกรรมซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์การให้เป็นไปด้วยดี องค์การในภาครัฐหลายแห่งมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้ เช่น สำนักคณะกรรมการพัฒนาการ

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และคณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจ

4. โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์การพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยภายในต่างๆ องค์การจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตนเอง

5. โครงสร้างแบบแมทริกซ์ เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่พร้อมกันมาใช้ ภายใต้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ทำให้มีทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

6. โครงสร้างแบบทีมงาน องค์การแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง และองค์การจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์การจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่และมีชีวิตชีวา การประสานงานเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์การจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมาใช้

7. โครงสร้างแบบเครือข่าย เกิดเมื่อองค์การตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub-contracting) ให้องค์การอื่นทำงานแทนที่องค์การจะจ้างคนจำนวนมากเพื่อดำเนินการเอง ดังนั้นองค์การจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์การในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์การแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นระบบขององค์การซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบมิติทางโครงสร้างขององค์การ

มิติทางโครงสร้าง	โครงสร้างแบบเครื่องจักร	โครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต
- ความแตกต่าง (Differentiation)	สูง	ต่ำ
- ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration)	ต่ำ	สูง
- การรวมอำนาจ (Centralization)	มาก	น้อย
- การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual Adjustment)	ต่ำ	สูง
- ความเป็นทางการ (Formalization)	สูง	ต่ำ
- ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)	สูง	ต่ำ

โครงสร้างแบบเครือข่าย จะมีรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ (การไหลของข้อมูลข่าวสารผลผลิต และคน) ในลักษณะที่ไม่หยุดนิ่ง โดยเกิดจากความต้องการในช่วงเวลานั้นมากกว่าการวางแผนล่วงหน้า ปฏิสัมพันธ์นี้บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้าๆ บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเมื่อไรที่มีปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นการติดต่อจะเป็นแบบตายตัว หรือระหว่างบุคคล หรือกลุ่มที่ต้องการทำงานไม่จำเป็นต้องผ่านสานการบังคับบัญชา (Nadler and Gerstein, 1992 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 80)

โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในยุคปัจจุบันซึ่งมีความแตกต่างจากโครงสร้างแบบเดิมโดยสิ้นเชิง คือ โครงสร้างแบบเครือข่ายหรือองค์การแบบเครือข่าย ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นสูง ควบคุมโดยกลไกทางการตลาดมากกว่ากระบวนการทางการบริหาร โครงสร้างแบบเครือข่ายจะอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความสามารถหลัก (Core competencies) ขององค์การ และจะได้รับทรัพยากรมาจากพันธมิตรภายนอก และมีการจ้างเหมาบุคคลภายนอกในการทำงาน (Miles and Snow, 1995, unpaged อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 80)

องค์การแบบเครือข่ายเหมาะสมสำหรับองค์การที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง และต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการจ้างเหมารับช่วงในการทำงาน ซึ่งจะทำให้การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดทำได้ไม่ง่ายนัก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 80-81)

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมและแบบเครือข่าย

ลักษณะ	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การแบบเครือข่าย
โครงสร้าง	สายการบังคับบัญชา	เครือข่าย
ขอบเขต	เน้นปัจจัยภายใน/องค์การแบบปิด	คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก/องค์การแบบเปิด
ทรัพยากรที่สำคัญ	เงินทุน	คน, ข้อมูลข่าวสาร
สถานะ	คงที่, ไม่เปลี่ยนแปลง	เคลื่อนไหว, เปลี่ยนแปลง
บุคคลที่มีความสำคัญ	ผู้บริหาร	มืออาชีพ (professionals)
กลไกที่สำคัญ	การให้รางวัลและการลงโทษ	พันธะผูกพัน (commitment)
ทิศทางขององค์การ	ตามคำสั่งผู้บริหาร	การบริหารตนเอง
พื้นฐานการปฏิบัติงาน	การควบคุม	การมอบพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน (empowerment to act)
แรงจูงใจของบุคคล	การสร้างความพอใจให้ผู้บริหาร	การบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม
การเรียนรู้	ทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน (specific skills)	ความสามารถรอบด้าน (broader competencies)
การให้ผลตอบแทน	ตามตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา	การบรรลุผลสำเร็จระดับความสามารถ
ความสัมพันธ์	แข่งขัน	ร่วมมือ
ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน	ผูกติดกับงานเฉพาะที่ตนเองทำ (it's my job)	ยึดมั่นกับองค์การโดยรวม (it's my company)
เงื่อนไขที่สำคัญ	การบริหารที่ดี	ภาวะผู้นำ

ที่มา : Tapscott and Caston, 1993, unpaged

5.3 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ

หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ ได้แก่ หลักแบ่งงานกันทำ การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน ช่วงการควบคุมและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 64)

1. หลักแบ่งงานกันทำ (Division of labor) เป็นหลักการในการแบ่งงานเพื่อให้ได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะด้าน (Gibson, et al., 2000 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 64) โดยผู้บริหารจะแบ่งงานทั้งหมดขององค์การเป็นด้านๆ ตามความชำนาญที่ต้องใช้ในการทำงาน หลักการแบ่งงานกันทำมี 3 ลักษณะ คือ

1.1 งานจะถูกแบ่งตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน (personal specialization) เช่น แบ่งตามวิชาชีพ เป็นงานด้านบัญชี วิศวกร และวิทยาศาสตร์

1.2 งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน (horizontal specialization) คือ แบ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์การ (sequence of the work) เช่น โรงงานมีการแบ่งเป็นฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายจัดส่ง

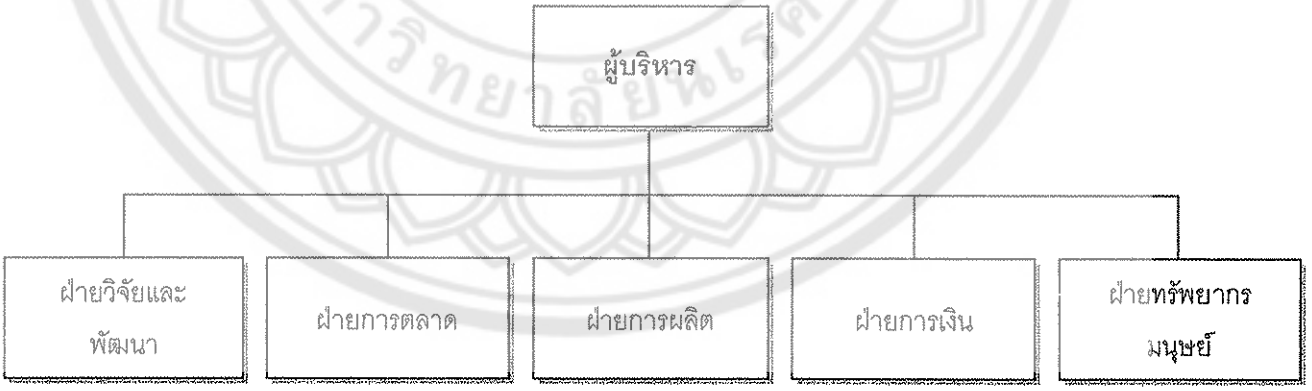
1.3 งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวตั้งขององค์การ (vertical specialization) หรือตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ งานฝ่ายบริหารจะต่างจากงานระดับปฏิบัติการ

2. การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization) วิธีการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีหลายวิธี ได้แก่

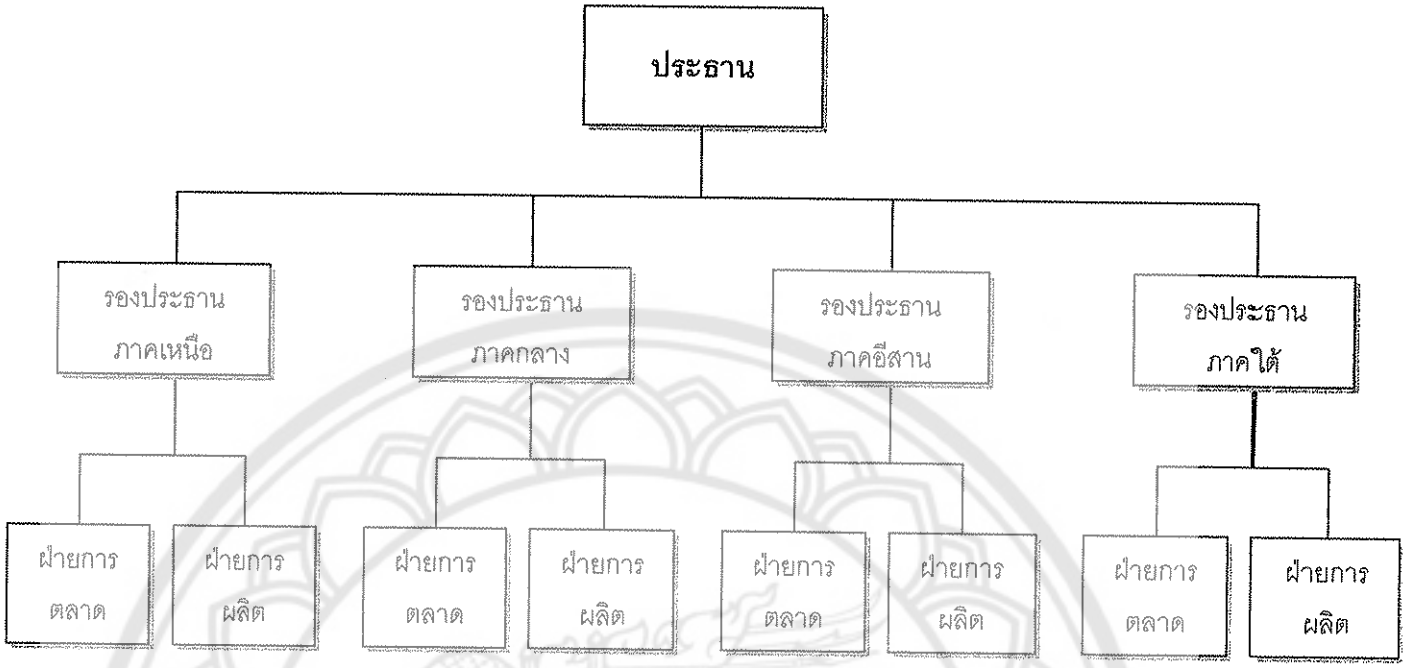
2.1 การแบ่งตามหน้าที่ (Functional classification) คือการแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ขององค์การ โดยจะเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ในโรงงานมีการแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่เป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน การแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่จะเหมาะสมภายใต้สถานการณ์คงที่ ลักษณะเทคโนโลยีเป็นงานประจำ การพึ่งพาอาศัยระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีไม่มากนักโดยมีข้อดี คือ ทำให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale) เพราะทำให้คนทำงานหน้าที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดทักษะความชำนาญ ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบนี้ คือ การเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยของตนเองมากกว่าวัตถุประสงค์รวมขององค์การทั้งหมด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 66)

ภาพที่ 21 หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ

ที่มา : ปรับจาก Gibson, et al., 2000, p. 329



ภาพที่ 22 การแบ่งโครงสร้างจำแนกตามหน้าที่



ภาพที่ 24 การแบ่งโครงสร้างจำแนกพื้นที่

2.4 การแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (Customer classification) การจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้า เช่น สถาบันการศึกษา ซึ่งมีหลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาภาคปกติที่เรียนเต็มเวลา และหลักสูตรภาคพิเศษซึ่งเป็นนักศึกษาที่เรียนไม่เต็มเวลา หรือธนาคารซึ่งมีแผนกให้เงินกู้ที่แยกตามกลุ่มธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การเกษตร และการพาณิชย์ การจัดแบ่งโครงสร้างองค์การในลักษณะนี้ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดีกว่า (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 68)

2.5 การแบ่งแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) ลักษณะเด่นของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ คือ เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกันโดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้ และขณะเดียวกันพยายามแก้ไขจุดอ่อนของแต่ละหลักการดังกล่าวด้วย ในแต่ละหน่วยงานของโครงสร้างแบบแมทริกซ์จะรายงานต่อผู้บริหารตามหน้าที่ โครงสร้างแบบแมทริกซ์มีชื่ออีกอย่างหนึ่งเรียกว่า “องค์การแบบโครงการ” (project organization)

2.5.1 เงื่อนไขของโครงสร้างแบบแมทริกซ์ (McCollum and Sherman, 1991 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 68-69)

- มีแรงกดดันของสิ่งแวดล้อมต่อผลผลิตและหน้าที่ เช่น ต้องการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต (โครงสร้างจำแนกตามหน้าที่) และต้องการสร้างผลผลิตใหม่ๆ เป็นประจำ (โครงสร้างจำแนกตามผลผลิต)

- สิ่งแวดล้อมมีลักษณะซับซ้อนและไม่แน่นอน โครงสร้างแบบแมทริกซ์จะเหมาะสมกับงานที่มีความซับซ้อน และทำให้ความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย (Riggio, 1990 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 69)

- ต้องการใช้หลักการประหยัดจากขนาด (economy of scale) เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดทางทรัพยากรทางการเงินและบุคลากรโดยเฉพาะองค์การซึ่งมีขนาดปานกลางแต่มีจำนวนผลผลิตพอประมาณ จึงต้องการใช้บุคคลและเครื่องมือร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ เช่น ในองค์การอาจมีขนาดใหญ่พอที่จะมีวิศวกรพอที่จะทำงานเต็มเวลาให้กับทุกฝ่ายที่มีผลผลิตทั้งหมดได้จึงต้องแบ่งเวลาการทำงานของวิศวกรให้ช่วยฝ่ายต่างๆ ตามความเหมาะสม

2.5.2 ข้อดีและข้อจำกัดของโครงสร้างแบบแมทริกซ์

ข้อดี คือ

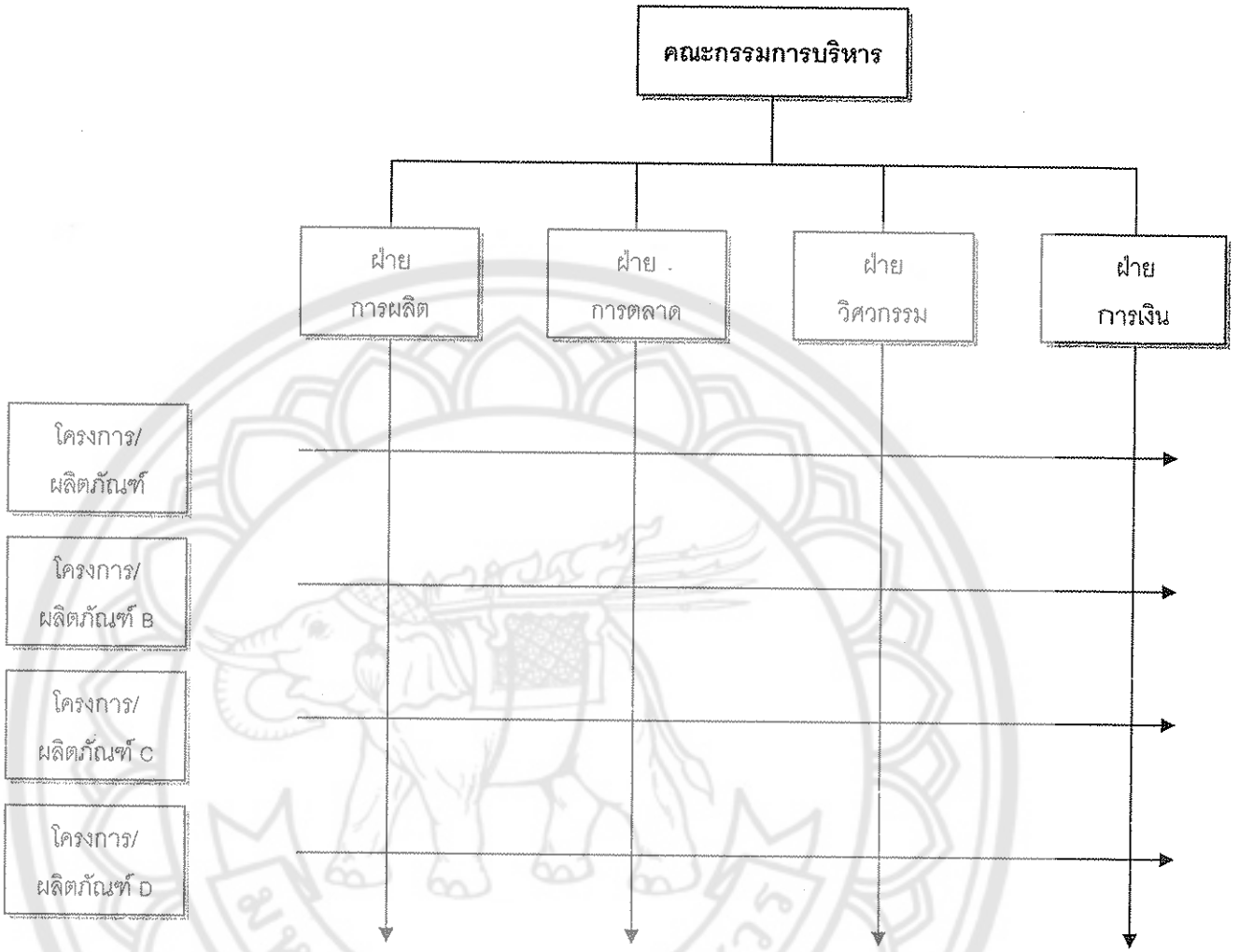
- ช่วยในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว
- เป็นวิธีการสร้างความสมดุลการดำเนินงานให้สำเร็จและการควบคุมต้นทุนจากการดำเนินงาน
- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงนให้แก่ผู้ปฏิบัติการ
- เป็นโครงสร้างที่ช่วยในการประสานกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะเมื่อมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก และมีความซับซ้อน
- ลดความเป็นระบบราชการลง และป้องกันการสร้างอาณาจักรของหน่วยงานย่อย (Robbins, 1990 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 69)

ข้อจำกัด

- ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชา 2 คน โดยผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายจะมีอำนาจหน้าที่เท่ากันภายในองค์การ ซึ่งการบริหารแบบนี้ขัดกับหลักเอกภาพการบังคับบัญชาของการบริหารของพาโยล ดังนั้นปัญหาความขัดแย้งในการบริหารที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการจัดการที่ดีด้วย (Laat, 1994 อ้างอิงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 69)

- เนื่องจากความสับสนในเรื่องการบังคับบัญชาดังกล่าว จึงอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางอำนาจขึ้นได้

- อาจสร้างความเครียดในการทำงานเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 25 โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure)

3. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือ จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม ช่วงการควบคุมควรจะกว้างหรือแคบ ขึ้นอยู่ปัจจัยต่อไปนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 70-71)

3.1 ปริมาณความสัมพันธ์ของบุคคล (volume of interpersonal relationships)

ปริมาณความสัมพันธ์ของงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด กล่าวคือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะจากตำแหน่งตามโครงสร้างองค์การเท่านั้น แต่รวมถึงความสัมพันธ์ที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่อื่นๆ ด้วย เช่น เป็นประธานคณะกรรมการและกลุ่มคณะทำงานอื่นๆ (Kling and Davies, 1997 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 71)

3.2 คุณภาพของความสัมพันธ์

คุณภาพของความสัมพันธ์ คือ ความถี่และความแน่นแฟ้น (Frequency and intensity) ของความสัมพันธ์ เช่น งานวิจัยและพัฒนา ต้องการการพบปะและการประสานงานกันบ่อยระหว่างผู้บังคับบัญชา

3.3 ระดับของความชำนาญเฉพาะด้าน (degree of specialization)

ในงานระดับปฏิบัติการซึ่งงานมีลักษณะความชำนาญเฉพาะด้านและมีความซับซ้อนของงานน้อย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในระดับนี้สามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นของหน่วยงานเดียวกัน

4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority)

คือ กระบวนการกระจายอำนาจหน้าที่ลงไปยังส่วนล่างขององค์การ (Gibson et al., 2000 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 71) เนื่องจากการกระจายและรวมอำนาจมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้อย่างรอบคอบ

4.1 เหตุผลของการกระจายอำนาจ (Decentralization)

- เป็นการส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดทักษะในการตัดสินใจ และเป็นการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าด้วย
- ทำให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันภายในองค์การ เพราะผู้บริหารระดับล่างจะต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันในการเพิ่มผลงานและลดต้นทุน หรือบรรลุเป้าหมาย
- ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความอิสระคล่องตัวในการทำงาน เป็นการสนองตอบต่อความต้องการในการมีส่วนร่วม

4.2 เหตุผลการรวมอำนาจ (Centralization)

- การอบรมผู้บริหารในการตัดสินใจมีค่าใช้จ่ายสูง
- การกระจายอำนาจจะต้องมีการวางแผนและระบบการรายงานที่ดีและรอบคอบ
- เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ
- การรวมอำนาจเอื้อต่อการบริหารงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ เช่น การที่มหาวิทยาลัยในกำกับมีแนวคิดเกี่ยวกับการรวมศูนย์การใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยแทนที่จะให้แต่ละคณะจัดการการใช้ทรัพยากรเอง ลักษณะการบริหารเช่นนี้ทำให้ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรดีขึ้น

4.3 การพิจารณาการกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (Gibson et al., 2000 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 72)

- องค์การที่มีลักษณะงานประจำสามารถใช้การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ได้ เช่น ร้านอาหารด่วน มีการรวมศูนย์อำนาจในการเรื่องการเตรียมอาหาร เพื่อเป็นการประกันคุณภาพอาหารของทุกสาขา
- ความสามารถของบุคคล (individual competency) ความสามารถของบุคคลที่ทำงานในเรื่องการตัดสินใจ หากบุคคลเหล่านั้นมีความสามารถควรจะกระจายอำนาจลงไปได้
- การจูงใจให้ตัดสินใจในการพิจารณาเรื่องการตัดสินใจ คนที่มีความสามารถอาจจะไม่ต้องการทำหน้าที่ตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจนั้นอาจเป็นเรื่องยาก เครียด หรือเสี่ยง ดังนั้นองค์การจะต้องสร้างระบบจูงใจเพื่อให้คนที่มีความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหากต้องการกระจายอำนาจ
- การเปรียบเทียบประโยชน์และผลเสีย ควรมีการวิเคราะห์ประโยชน์และผลเสียที่เกิดขึ้นหากให้มีการกระจายหรือรวมอำนาจ ซึ่งการเปรียบเทียบนี้อาจทำได้ไม่ง่ายนักแต่อย่างน้อยควรมีการประเมินด้วย
- ภาระงานของผู้บริหาร การรวมศูนย์อำนาจจะมีปัญหาเมื่อผู้บริหารมีภาระงานที่มากเกินไปและต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำมากกว่าที่จะใช้เวลาในการวางแผนระยะยาวเกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กร

อย่างไรก็ตาม มีข้อพิจารณาว่าในปัจจุบันองค์การต้องบริหารงานโดยอาศัยหลักการทางการบริหารหลายอย่าง เช่น หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งรวมถึงความโปร่งใส

ตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วม นอกจากนี้การพิจารณาระดับของการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การเป็นสำคัญ เช่น ขนาด ที่ตั้ง และวัฒนธรรม เป็นต้น

5.4 ปัจจัยกำหนดโครงสร้างองค์การ

ดาฟท์ ได้กล่าวถึงมิติเชิงบริบท (Contextual Dimensions) ที่ต้องทำความเข้าใจการออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบการวิเคราะห์จัดโครงสร้างองค์การ ได้แก่ (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 108-109)

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์การปองชี้ให้เห็นความตั้งใจ หรือเจตนารมณ์ขององค์การ ส่วนกลยุทธ์บ่อบอกถึงแผนการกระทำที่ระบุถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดของเขตของกิจกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคน 3 กลุ่ม คือ บุคลากรผู้ผลิต ลูกค้า และคู่แข่งขององค์การ

2. ขนาด (Size) หมายถึง จำนวนของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ

3. เทคโนโลยีขององค์การ (Technology) ครอบคลุมเครื่องมือ เทคโนโลยี และการกระทำที่ใช้ในการแปลงทรัพยากรนำเข้าให้เป็นสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการผลิต ที่เป็นได้ทั้งเครื่องมือที่จับต้องได้ เป็นเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายที่ช่วยการประสาน หรือองค์ความรู้ที่นำมาปรับใช้ในการส่งมอบการบริการ

4. สภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) ครอบคุลมถึงทุกสิ่งที่อยู่ภายนอกอาณาเขตองค์การ สิ่งแวดล้อมหลัก ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหาทรัพยากร สถาบันการเงิน หรือองค์การในเครือข่ายหรือคู่แข่ง

5. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐาน ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกัน ซึ่งกำหนดพฤติกรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นเสมือนกาวใจที่ผูกบุคลากรให้ทำงานอยู่ในองค์การด้วยกันได้ อาจแสดงออกมาในรูปของ คำขวัญ เรื่องราวที่เล่าต่อๆ กันมา พิธีกรรม การแต่งกาย และแม้แต่การจัดสำนักงาน

5.5 การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Structural designs)

นอกเหนือจากโครงสร้างขององค์การแล้ว การออกแบบองค์การเป็นอีกประเด็นหนึ่งของการศึกษาทฤษฎีองค์การ ส่วนใหญ่เป็นการสร้างและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเพื่ออำนวยให้สัมฤทธิ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ เป็นการเขียนแผนผังของ

องค์การนั่นเอง อันเป็นงานของนักบริหารมากกว่าผู้ปฏิบัติระดับล่างในองค์การ ที่สำคัญการออกแบบองค์การ เป็นหนทางในการสร้างชุมชนที่เป็นแหล่งรวมของพลังความพยายามของสมาชิกที่จะให้ผลตอบแทนมากกว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนรวมกัน (Galbraith and Kates, 2002 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 8)

ในขณะที่ โรเบิร์ด ไซมอน มองเน้นการออกแบบโครงสร้างที่แสดงถึงความสามารถรับผิดชอบได้ (Accountability) ของบุคคลต่างๆ ที่อยู่ในองค์การต่อลูกค้าที่บุคลากรต้องรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และบุคคลตามสายงาน โดยเขาให้นิยามว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การหมายถึง ระบบของความรับผิดชอบที่เป็นทางการ ที่กำหนดตำแหน่งหลักๆ ในองค์การ ซึ่งจะระบุถึงสิทธิอันชอบธรรมในการกำหนดเป้าหมาย รับทราบข้อมูลข่าวสารและมีอิทธิพลเหนืองานของบุคคลอื่นในองค์การได้ (Simon, 2005, p. 18 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 8) ตามความหมายนี้ ไซมอนย้ำให้เห็นถึงความสามารถรับผิดชอบได้ที่จะเป็นหัวใจของการออกแบบโครงสร้างในองค์การแม้จะเป็นองค์การในภาคเอกชนก็ตามอันเป็นเรื่องที่นักวิชาการท่านอื่นๆ ไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญนัก

นอกจากนี้ ไซมอนยังได้ย้ำถึงความสำคัญของตำแหน่ง (Position) มากกว่าบุคคลในการออกแบบโครงสร้างองค์การ เนื่องจากบุคคลเข้ามาและออกไปแต่ตำแหน่งที่มีอยู่จะยังคงมีอยู่ต่อไปเพื่อให้คนอื่นเข้ามาทำหน้าที่ตามตำแหน่งให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นไม่เกิดการสะดุดในการทำงาน และที่สำคัญความสามารถรับผิดได้ซึ่งเป็นคุณลักษณะแรกของการออกแบบโครงสร้างองค์การจะผูกติดกับตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ไม่ได้ติดตามตัวบุคคลแต่อย่างใด

ประการสุดท้าย ไซมอนได้กล่าวว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกลไกหลักในการสร้างความชอบธรรมแก่อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจ (power) โดยผ่านทางการให้สิทธิที่เป็นทางการ (formal rights)

แผนผังโครงสร้างองค์การ (Organizational Chart) คือเครื่องมือช่วยในการแสดงความสัมพันธ์ในการทำงานตามโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นเท่านั้น อาจไม่ช่วยในการมองเห็นความสัมพันธ์และกลไกภายในองค์การได้อย่างละเอียดเหมือนการมองเข้าไปทะลุในเครื่องยนต์กลไกของเครื่องยนต์ แต่อย่างน้อยแผนผังที่สร้างขึ้นมีส่วนช่วยอย่างมากในการทราบถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคลากรในองค์การที่ประจำอยู่กลุ่ม แผนก หรือพื้นที่ใดที่ประสานรวมเป็นหนึ่งเดียวขององค์การทั้งหมด (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 9)

1. ตัวแบบ (Model)

ตัวแบบ คือ การจำลองสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในลักษณะที่เป็นนามธรรมมาอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่นักบริหารต้องเผชิญในการบริหารจัดการองค์การ

มากที่สุด ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญจากเหตุการณ์ที่ศึกษาได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษาโดยการสุ่มตัวอย่าง กรณีศึกษา นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีขึ้น

ในกระบวนการสร้างและพัฒนาองค์การความรู้นี้ แนวความคิด หรือทฤษฎีที่สร้างขึ้นได้มีการนำไปทดสอบต่อไป เมื่อเหตุการณ์ผ่านไป มีข้อมูลใหม่ๆ เข้ามา ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมาจะได้รับการทดสอบ หรือท้าทาย อันนำไปสู่การปรับแก้ไขทฤษฎีเก่า และอาจนำไปสู่การค้นพบและสร้างทฤษฎีและความคิดใหม่ๆ ตามมา กระบวนการสร้างทฤษฎีจึงเป็นกระบวนการที่ไม่มีวันสิ้นสุด มีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างการสร้างกรอบความคิดและการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อทดสอบและพัฒนาปรับแก้ไของค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง

ในการสร้างตัวแบบในการศึกษาวิเคราะห์องค์การ นักวิเคราะห์องค์การยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่นำมาสร้างเป็นตัวแบบ และทฤษฎีที่ง่ายและมีพลังในการใช้อธิบายปรากฏการณ์เกิดขึ้นในองค์การได้เฉกเช่นทฤษฎีที่สร้างขึ้นในการอธิบายปรากฏการณ์ทางวิทยาศาสตร์ได้ จึงจำเป็นต้องหาทางเลือกอื่นมาช่วยในการอธิบาย เครื่องมือที่ดีที่สุดที่ใช้ในการอธิบายทำความเข้าใจองค์การมากที่สุด คือ การอุปมาอุปไมย ที่จะได้นำเสนอต่อจากตัวแบบดวงดาว (Hult and Walcott, 1990, p. 15 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 10)

2. ตัวแบบดวงดาว (Star Model)

แม้ว่าทฤษฎีองค์การที่กล่าวในที่นี้ เน้นการสร้างและออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหาร/ผู้นำองค์การมักจะทำเมื่อมารับตำแหน่งใหม่ๆ หรือเมื่อกลไกการทำงานขององค์การเดิมไม่สามารถให้ผลตอบแทนดังที่ตั้งใจไว้ การประสานงานเกิดการติดขัด มีหลายส่วนราชการรับผิดชอบทำงานคล้ายกัน เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงาน แย่งความรับผิดชอบและความดีความชอบ ดังนั้น ในส่วนราชการดูเหมือนจะเป็นแผนการดำเนินการในลำดับแรกๆ การปรับในเรื่องของบุคลากร รางวัลผลตอบแทนจะเป็นเรื่องรองลงมา (อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 11)

เจย์ อาร์ แกลเบร็ธ (Galbraith, 2002; Galbraith and Kates, 2002 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 11-12) ได้เสนอตัวแบบดวงดาวขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล จะต้องพิจารณาถึงการพัฒนาองค์การในด้านอื่นๆ ไปพร้อมๆ กัน ในลักษณะที่สมดุล โดยที่ใช้กลยุทธ์ (strategy) เป็นตัวนำในการพัฒนา กำหนดทิศทางในการพัฒนา และการพัฒนานี้ต้องพิจารณาองค์ประกอบอีก 4 ประการ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ (structure) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดจุดหรือตำแหน่ง แห่งที่ของการตัดสินใจในองค์การ กระบวนการทำงาน (processes) ต่างๆ ในองค์การเป็นส่วนที่กำหนดการไหลลื่นของข้อมูลข่าวสาร และเป็นวิถีทางในการบริหารจัดการตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของ

ระบบเทคโนโลยีข่าวสาร ระบบการจ่ายรางวัลตอบแทน (rewards) เป็นส่วนที่จะช่วยกระตุ้น และโน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ และสุดท้าย คือ เรื่องของนโยบายด้านบุคลากร (people) ซึ่งจะมีส่วนกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันมีผลต่อการทัศนคติ ความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับงานและการเสริมสร้างทักษะในการทำงาน ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งห้าดังแสดงในแผนภาพ

ภาพที่ 26 แสดงตัวแบบดวงดาวของเจย์ อาร์ แกลเบร็ธ
ที่มา : ดัดแปลงจาก Galbraith, 2002, unpaged; Galbraith, Downey and Kates, 2002

เจย์ อาร์ แกลเบร็ธ (Galbraith, 2002; Galbraith and Kates, 2002 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 12-14) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 5 นโยบาย โดยสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายด้านกลยุทธ์ (Strategy) ระบุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ นอกจากนี้ยังระบุถึงค่านิยมและพันธกิจที่ต้องมุ่งตอบสนอง ชี้ให้เห็นทิศทางที่องค์การตั้งใจและคาดว่าจะดำเนินการสินค้าและบริการที่ต้องการผลิต ตลาดทางธุรกิจของสินค้าและบริการที่ผลิต รวมตลอดถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินกิจการ และแหล่งพลังที่นับเป็นจุดได้เปรียบและจุดแข็งในการส่งมอบสินค้าและการบริการที่มีคุณค่า กล่าวโดยรวมกลยุทธ์ เปรียบ

เหมือนธงชัย หรือหางเสือของเรือที่บ่งบอกทิศทางที่จะเดิน กำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่และกระบวนการทำงานและระบบนโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามมาอีกทั้งหมดอันเป็นรากฐานของการตัดสินใจ ว่าจะเลือกใช้การจัดโครงสร้างองค์การรูปแบบใด ทำกิจกรรมอะไรบ้าง

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) กำหนดถึงอำนาจหน้าที่และโครงสร้างอำนาจในองค์การอันครอบคลุมถึง 4 เรื่องหลักๆ ได้แก่

2.1 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) ได้แก่ ประเภทของความเชี่ยวชาญในเนื้องานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับรูปทรงขององค์การ

2.2 รูปทรงขององค์การ (shape) หมายถึง จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานในแต่ละระดับของการทำงาน หากกลุ่มงานนั้นมีจำนวนคนมากจะทำให้รูปทรงขององค์การมีขนาดสั้นลง แต่ถ้ามีจำนวนคนในกลุ่มงานน้อยจะมีผลให้เพิ่มระดับการบังคับบัญชามากขึ้น รูปทรงองค์การจะสูงมากขึ้น

2.3 การจัดสรรอำนาจ (Distribution of power) เป็นเรื่องของการรวม หรือการกระจายอำนาจการทำงานในองค์การ

2.4 การจัดกลุ่มแผนกงาน (departmentalization) เป็นการรวมกลุ่มแผนกงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งพื้นฐานในการจัดกลุ่มงานในเบื้องต้น ได้แก่ การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามกระบวนการทำงาน ตามตลาดธุรกิจ และตามภูมิภาค

3. กระบวนการทำงาน (Processes) ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจและการผ่านข้อมูลในองค์การซึ่งสามารถทำได้ทั้งในแนวตั้ง (vertical processes) และในแนวนอน (horizontal or lateral processes) ในทางแนวตั้ง คือกระบวนการตัดสินใจจัดทรัพยากรด้านการเงินและบุคลากรที่สำคัญไปให้ส่วนต่างๆ ในองค์การ ส่วนในแนวนอนเป็นกระบวนการเชื่อมประสานการทำงานของระบบทีมงานต่างๆ ที่จัดแบ่งออกไปตามกลุ่มงาน เช่น กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการรับเรื่องสั่งสินค้าและบริการจากลูกค้าที่ระบบการบริหารจัดการภายในต้องมีการทำงานประสานกันอย่างมีระบบ ซึ่งเป็นระบบการทำงานที่ปรับใช้กันในทุกวันนี้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงการจัดกลุ่มงานที่เป็นทางการ

4. ระบบการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน (Rewards) เป้าหมายการจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนขององค์การที่จะกำหนดขึ้นต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของบุคลากรในองค์การทั้งนี้เรื่องของนโยบายการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้าง การปรับตำแหน่ง การจ่ายโบนัส การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เงินปันผล และการถือหุ้นของกิจการ

เป็นต้น ทั้งนี้ระบบค่าตอบแทนนี้ต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้แต่เบื้องต้น

5. บุคลากร (People) หมายถึงระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ได้แก่ นโยบายการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลือกสรรบุคลากร การหมุนเวียน การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมเป็นกระบวนการพัฒนาสร้างศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและความพร้อมในการนำนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้น

3. การอุปมาอุปไมย (Metaphor)

การอุปมาอุปไมยเป็นเสมือนพลังหลักในการให้ความหมายกับสิ่งที่เราพยายามทำความเข้าใจโดยอาศัยประสบการณ์ที่เราคุ้นเคยมาในอดีต (Morgan, 1998, p. 4 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 14) ในลักษณะนี้ การเปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่พบเห็นและได้สัมผัสมาให้โอกาสและช่วยเพิ่มความสามารถในการอธิบายขยายความคิด เพิ่มความเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงแง่มุมใหม่ที่ยังไม่ได้สัมผัสและทดลองปฏิบัติมาก่อนในอดีต ดังนั้นการอุปมาอุปไมยจึงนับเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นเครื่องเพื่อช่วยในการบริหารจัดการจนองค์การเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาและปรับตามเหตุการณ์ได้ในที่สุด (Morgan, 1998, p. 5 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 15) นอกจากนี้ประโยชน์ของการใช้วิธีการอุปมาอุปไมยยังครอบคลุมถึง ช่วยให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น ปรับตัวได้ สามารถฝ่าฟันภาวะยุ่งเหยิงได้ พัฒนาไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายอำนาจ ให้อำนาจลูกน้องในการตัดสินใจ หรือแม้แต่จะสร้างเสริมความเป็นธุรกิจมากขึ้น ในเชิงวัฒนธรรมองค์การ การอุปมาอุปไมยเป็นการสร้างภาษาที่มีความหมายร่วมที่สมาชิกในองค์การเข้าใจร่วมกันและสามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Morgan, 1993 อ้างอิงใน อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 15) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การอุปมาอุปไมยแม้จะมีประโยชน์ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น แต่ก็มีข้อจำกัดในการใช้งาน บางครั้งการอธิบายสื่อความหมายองค์การด้วยประสบการณ์ที่เราคุ้นเคยอาจช่วยให้เข้าใจได้เพียงบางแง่มุมหนึ่งเท่านั้น แต่อาจละเลยบางแง่มุม หรือบางสิ่งที่เราไม่ได้ยกมาเปรียบเทียบอธิบายได้ อาทิ หากเรากล่าวว่า "ผู้จัดการคนนี้เปรียบเหมือนสุนัขจิ้งจอก" แสดงว่าบุคคลนี้มีลักษณะพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับสุนัขจิ้งจอกมาก นั่นคือ มีความฉลาดแกมโกง มีไหวพริบ เจ้าเล่ห์ มีมารยา อันเป็นลักษณะเด่นของสุนัขจิ้งจอกที่มีจมูกยาวยื่นออกมามีขนเต็มตัว มีขาสี่ขา หรือมีหาง เป็นต้น ดังนั้น การใช้วิธีการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมย ต้องใช้ศิลปะในการเลือกใช้แต่สิ่งที่เหมือนกันและละเลยสิ่งที่แตกต่างกัน (Morgan, 1993, pp. 289-294 อ้างอิงใน

อัมพร ธำรงลักษณ์, 2551, หน้า 15) และที่สำคัญก็คือความมีศิลปะในการใช้เรื่องราวและสิ่งต่างๆ ที่คุ้นเคยเข้าใจร่วมกันที่หลากหลายเข้ามาอธิบายผสมผสานกันได้อย่างกลมกลืน

5.6 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การมี 4 องค์ประกอบ คือ (Hellriegel and Slocum, 1994, p. 302 อ้างอิงใน บัญชร แก้วส่อง, 2545, หน้า 59)

1. การทำให้มีความเฉพาะเจาะจง (Specialization) เป็นกระบวนการของการกำหนดให้งานมีความเฉพาะและมอบหมายงานนั้นให้แก่บุคคลหรือทีมงาน ซึ่งได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อทำงานนั้น

2. การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) คือความเป็นรูปแบบเดียวกันและความเสมอต้นอเสมอปลายของวิธีปฏิบัติที่จะทำให้คนงานได้ปฏิบัติตาม เพื่อจะได้ทำงานของเขาตามนั้น

3. การประสานงาน (Coordination) เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เชื่อมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทีม หรือแผนกงานในองค์การเข้าด้วยกัน

4. อำนาจ (Authority) เป็นสิทธิที่จะตัดสินและดำเนินการ

5.7 มิติของโครงสร้าง

มิติของโครงสร้างหรือลักษณะที่สำคัญของโครงสร้าง ซึ่งใช้จำแนกความแตกต่างระหว่างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตและแบบเครื่องจักรซึ่งได้แก่ ความแตกต่าง การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรวมศูนย์อำนาจ ความเป็นทางการ การปรับเข้าหากันและความเป็นมาตรฐาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 74-76)

1. **ความแตกต่าง** (Differentiation)

ความแตกต่าง คือ ความแตกต่างของหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์การตามโครงสร้างที่เป็นทางการ หรือความแตกต่างของอารมณ์ความรู้สึกและการรับรู้ของผู้บริหารในหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์การ (Lawrence and Lorsch, 1967 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 74) ความแตกต่างนี้มีความหมายอย่างเดียวกันกับความซับซ้อน (complexity) ซึ่งหมายถึง จำนวนความแตกต่างของงานและระดับอำนาจหน้าที่แตกต่างกันในองค์การ (Gibson, et al., 2000 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 74)

หลักความแตกต่าง คือ การนำหลักการแบ่งงานกันทำมาใช้เพื่อแบ่งงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การนั้นเอง องค์การที่มีความแตกต่างของหน้าที่สูง คือ องค์การที่มีหน้าที่การทำงานที่หลากหลายและแตกต่างกันมาก เช่น องค์การที่ทำหน้าที่ในการสำรวจผลิตและขายพลังงานไฟฟ้า

ซึ่งนอกจากงานหลักตามหน้าที่ดังกล่าวที่ต้องใช้หน่วยงานที่มีความชำนาญด้านพลังงานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีหน่วยงานอื่นๆ มาสนับสนุน อาทิ งานด้านการเงิน การวางแผน การประชาสัมพันธ์ การตลาดและคอมพิวเตอร์ ดังนั้นความแตกต่างของหน้าที่ซึ่งมีมากเช่นนี้ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานทำได้ยากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 75)

ในกรณีนี้จะกล่าวถึงความแตกต่าง 2 ประเภท คือ

1. ความแตกต่างในแนวดิ่ง (Vertical Differentiation)

หมายถึง วิธีการออกแบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์การและความสัมพันธ์ในกันในสายงาน ความแตกต่างในแนวดิ่งจะจัดสรรอำนาจหน้าที่ในระดับต่างๆ องค์การเพื่อทำให้การควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานทำได้ง่ายขึ้น เช่น ระดับผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดนโยบายเป็นแผนปฏิบัติการ และติดตามงาน ส่วนระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

2. ความแตกต่างในแนวนอน (Horizontal Differentiation)

คือ วิธีการจัดกลุ่มงานขององค์การเป็นหน่วยงานย่อยต่างๆ โดยทั่วไปความแตกต่างในแนวนอนใช้หลักการแงงานกันทำ ซึ่งทำให้คนในองค์การมีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น และนำไปสู่ความสามารถขององค์การในการสร้างคุณค่ามากขึ้น เช่น การแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นฝ่ายว่างแผน ฝ่ายผลิต ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการตลาด

2. **การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน** (Integration)

การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ คุณภาพของความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Lorsch, 1970 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 75) หรือกระบวนการในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ (Jones, 2001 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 75) หากสิ่งแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ทำให้ต้องมีกระบวนการประมวลข้อมูลข่าวสารสำหรับใช้ในการประสานงานกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างหน่วยมากขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประสานงานได้แก่ ผู้จัดการ หรือผู้ประสานงาน (coordinator)

องค์การจะต้องกำหนดการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้สอดคล้องกับระดับของความแตกต่างภายในองค์การ องค์การที่มีความซับซ้อนสูงย่อมมีความแตกต่างสูงและต้องการการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระดับสูงเช่นกันเพื่อให้การประสานงานได้ผล (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 75)

3. **การรวมอำนาจ** (Centralization)

การรวมอำนาจ หมายถึง ระดับของอำนาจในการตัดสินใจในองค์การว่าอยู่ที่ใคร หากการตัดสินใจขององค์การขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว แสดงว่าองค์การนี้มีการรวมอำนาจสูง ตรงกันข้ามหากการตัดสินใจกระจายไปยังระดับต่างๆ ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ก็แสดงว่ามีการกระจายอำนาจมาก อย่างไรก็ตามในแผนภูมิโครงสร้างองค์การไม่สามารถบอกถึงระดับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจได้เพราะการรวมหรือกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับสไตล์การจัดการของผู้บริหารด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 75)

4. **ความเป็นทางการ** (Formalization)

ความเป็นทางการ หมายถึง การใช้กฎระเบียบและกระบวนการทำงานที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อทำให้งานมีมาตรฐาน (Pugh et al., 1973 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76) หรือหมายถึง การตัดสินใจและกระบวนการประสานงานที่มีมาตรฐานซึ่งช่วยในการคาดการณ์สามารถทำได้ภายได้สถานการณ์ที่มีความแน่นอน (Mintzberg, 1979 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76) หรือคือ การยอมรับปฏิบัติตามที่กำหนดโดยกฎระเบียบหรือธรรมเนียมปฏิบัติที่เห็นว่าเหมาะในสถานการณ์หนึ่งๆ (Jones, 2001 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76)

5. **การปรับตัวเข้าหากัน** (Mutual adjustment)

การปรับตัวเข้าหากัน หมายถึง กระบวนการที่คนสามารถใช้วิจารณญาณกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานตายตัวในการจัดการกับปัญหา หรือในการตัดสินใจต่างๆ

การออกแบบองค์การจะต้องหาจุดสมดุลระหว่างความเป็นทางการและการปรับตัวเข้าหากัน โดยพึงตระหนักว่าผู้ที่ทำงานในระดับสูงและมีงานที่สลับซับซ้อน หรืองานที่มีความไม่แน่นอนจะอาศัยการปรับตัวซึ่งกันและกันมากกว่ามาตรฐานการทำงานที่แน่นอน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76)

6. **ความเป็นมาตรฐาน** (Standardization)

คือ ระดับที่กิจกรรมทำงานอย่างเดียวกันได้มีการดำนินงงานเป็นแบบแผนอย่างเดียวกัน (Uniform manner) (Daft, 1986 อ้างอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545, หน้า 76)

6. กระบวนการ

6.1 ความหมายของกระบวนการ

คลาร์ก (Clark, 1996, p. 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากระบวนการ หมายถึงลำดับขั้นของการปฏิบัติที่ตนเลือกกระทำเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรวมถึง เส้นทาง พฤติกรรม กิจกรรม วิธีการ วิธีปฏิบัติ และการกระทำสิ่งต่างๆ ให้แล้วเสร็จ

จอร์จ (George, 1998, p. 147 อ้างถึงใน ละมัยพร โลหิตโยธิน, 2542, หน้า 23) กล่าวว่า กระบวนการเป็นกลุ่มของงานที่ผลิตหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ กระบวนการทำงานเป็นจุดเชื่อมโยงตั้งแต่เมื่อลูกค้าบอกความต้องการ จนกระทั่งลูกค้าได้รับสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการนั้น ๆ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2541, หน้า 276) กล่าวไว้ว่ากระบวนการ คืออนุกรมของการปฏิบัติการ งาน กิจกรรม ความรับผิดชอบ เหตุการณ์ ตลอดจนองค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้อง ที่ต่อเชื่อมกันอย่างจงใจ เพื่อการผลิตสินค้า ตลอดจนการผลิตของเสีย

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542, หน้า 134) กระบวนการ คือ กลุ่มของกิจกรรมต่างๆ ซึ่งกระทำตามลำดับอย่างเกี่ยวเนื่องกันเมื่อเปลี่ยนปัจจัยเข้า ได้แก่ วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์ คน และสภาพแวดล้อมให้เป็นผลผลิต ได้แก่ บริการ ผลิตภัณฑ์สารสนเทศ โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละขั้นตอน โดยกระบวนการที่ได้รับการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ จะส่งผลให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2543, หน้า 9 -10) ได้ให้ความหมายของกระบวนการ (process) ว่าหมายถึง ชุดของงานที่มีมูลค่าเพิ่ม ซึ่งต่อเชื่อมเข้าหากันเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลลัพธ์ในแง่ของสินค้าหรือบริการ ซึ่งงานที่มีมูลค่าเพิ่มคืองานที่มีความจำเป็นต่อการสร้างผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการ หากขาดงานชิ้นนี้ผลลัพธ์จะไม่เกิดขึ้น

วรภัทร์ ภู่เจริญและโศภณา หิรัญบูรณะ (2545, หน้า 15) ให้ความหมายว่า กระบวนการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันมีผลต่อกันและมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545, หน้า 54) กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก โดยทั่วไปแล้วกระบวนการเป็นขั้นตอนของกิจกรรมที่เรียงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของคน เครื่องจักร เทคนิค และวัสดุ

บรรจง จันทมาศ (2546, หน้า 54) กล่าวว่ากระบวนการ หมายถึง ระบบของกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นผลลัพธ์ (Output)

วิทยา สุหฤทดำรง (2547, หน้า 163) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่ถูกออกแบบไว้ เพื่อที่จะผลิตผลผลิตที่ถูกเจาะจงไว้สำหรับลูกค้า หรือตลาดที่เฉพาะและกระบวนการมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก กระบวนการมีลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และประการที่สอง กระบวนการนั้นมีลักษณะข้ามขอบเขตขององค์กร (Cross Organizational Boundaries)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2548, หน้า 5) กระบวนการ (Process) คือ กิจกรรมการทำงานหลาย ๆ กิจกรรมและลำดับขั้นตอนของกิจกรรมเหล่านั้นที่ได้รับการออกแบบให้มีการปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่สินค้าและบริการหรือผลิตผลของการทำงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

6.2 ความหมายของการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 7) ให้ความหมาย การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ซึ่งควรเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

รุ่ง แก้วแดง (2544, ไม่มีเลขหน้า) กล่าวว่า "การเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนามนุษย์ ให้เจริญเติบโต งอกงามไปสู่ความสมบูรณ์พร้อมของชีวิต คือ เป็นคนดี คนเก่ง ที่มีความสุข และมีความใฝ่รู้

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 17) กล่าวว่า การเรียนรู้ เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างธรรมชาติซึ่งก็คือสมองหรือสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด กับสิ่งแวดล้อม สังคม การสื่อสารต่างๆ และเกิดการเรียนรู้

กิติเกษม ใจชื่น (2545, หน้า 31 - 32) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า "การเรียนรู้ หมายถึง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจาก การได้รับประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นหรือเลวลงก็ได้

อารี พันธ์มณี (2546, หน้า 176) การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวรและเป็นผลมาจากประสบการณ์ หรือการฝึกฝน มิใช่เป็นผลมาจากการตอบสนองตามธรรมชาติ สัญชาติญาณ วุฒิภาวะ หรือความบังเอิญ

6.3 ความหมายของกระบวนการเรียนรู้

บิกกส์ และเทลเฟอร์ (Biggs and Telfer, 1987, unpaged) ได้อธิบายความหมายของกระบวนการเรียนรู้แบบลึก กับกระบวนการเรียนรู้แบบตื้นเอาไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้แบบลึก เป็น

การเรียนรู้ที่อาศัยแรงจูงใจภายใน (Intensive motivation) ในการทำงานที่ต้องใช้วิธีการที่เป็นเหตุเป็นผล โดยมีความพึงพอใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นการค้นหาอย่างมีความหมายโดยการอ่านอย่างมากและจนกว่าจะเข้าใจ มีความสัมพันธ์กับความรู้ที่เคยได้รับมาก่อน

ส่วนกระบวนการเรียนรู้แบบตื้น เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยแรงจูงใจภายนอก (Extensive motivation) โดยที่ผู้เรียนจะมีการเรียนรู้ตามที่กำหนดให้หรือตามเป้าหมาย เป็นวิธีการเรียนที่จำกัดเป้าหมายที่เห็นว่าจำเป็น และใช้การจำสิ่งที่เรียนในชั้นตามปกติ การระลึกแต่เหตุผลที่ถูกต้องที่ได้จากการบรรยาย ผู้เรียนมีความเข้าใจเฉพาะที่ต้องการ ตามวัตถุประสงค์เฉพาะด้านที่จัดให้

ฮิลการ์ด และเบาเวอร์ (Hilgard and Bower อ้างใน อารี พันธ์มณี, 2540, หน้า 85) ให้ความหมายไว้ว่า "การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ เช่น สัญชาติญาณ หรือวุฒิภาวะ หรือการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของร่างกายเช่นความเมื่อยล้า"

6.4 แนวคิดการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประเวศ วะสี (2543, ไม่มีเลขหน้า) การเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นตัวตั้งหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด หมายถึง การเรียนรู้ในสถานการณ์จริง สถานการณ์จริงของแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงต้องเอาแต่ละคนเป็นตัวตั้ง ครูจัดให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ กิจกรรม

ทิศนา แขมมณี (2543, ไม่มีเลขหน้า) กล่าวว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย ทางสติปัญญา ทางสังคม และทางอารมณ์

กมล ภู่ประเสริฐ (2545, หน้า 44, ไม่มีเลขหน้า) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่

1. สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน
2. ส่งเสริมความสามารถในกระบวนการเรียนรู้
3. ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียนแต่ละคน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นกระบวนการคิดการปฏิบัติจริง และการนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

6.5 ปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้

ประเวศ วะสี (2543, หน้า 21) ได้จำแนกปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าผู้เรียนมีโอกาสคิด ทำ สร้างสรรค์ โดยที่ครูช่วยจัดบรรยากาศการเรียนรู้ จัดสื่อและสรุปสาระการเรียนรู้ร่วมกัน

2. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถทางสติปัญญา อารมณ์ สังคม ความพร้อมของร่างกาย และจิตใจและสร้างโอกาสให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง

3. สาระการเรียนรู้มีความสมดุลกับวัย ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนและความคาดหวังของสังคม ทั้งนี้ผลการเรียนรู้จากสาระและกระบวนการจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดี และความสุขในการเรียน

4. แหล่งการเรียนรู้มีหลากหลายและเพียงพอที่จะให้ผู้เรียนใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้ตามถนัดและความสนใจ

5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียนมีลักษณะกัลยาณมิตรที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ห่วงใย มีกิจกรรมร่วมกันในกระบวนการเรียนรู้ คือ แลกเปลี่ยนความรู้ ถักทอความคิดพิชิตปัญหาร่วมกัน

6. ศิษย์มีความศรัทธาต่อครู สาระที่เรียนรวมทั้งกระบวนการที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ผู้เรียนใฝ่รู้ มีใจรักที่เรียนรู้ ทั้งนี้ครูต้องมีความเชื่อว่าศิษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

7. สาระและกระบวนการเรียนรู้เชื่อมโยงกับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบตัวของผู้เรียน จนผู้เรียนสามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง

8. กระบวนการเรียนรู้ มีการเชื่อมกับเครือข่ายอื่นๆ เช่น ชุมชน ครอบครัว องค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และได้รับประโยชน์สูงสุด

6.6 รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

ทิศนา แขมมณี (2542, หน้า 34) ได้เสนอแนวทางดำเนินการในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด โดยประยุกต์รูปแบบซิปป้าโมเดล (CIPPA Model) ดังนี้

1.ขั้นการทบทวนความรู้เดิม

2.ขั้นการแสวงหาความรู้ใหม่ หมายถึงให้นักเรียนได้รู้จักแหล่งที่จะค้นหาความรู้

3.ขั้นการศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล/ความรู้ใหม่และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม

4.ขั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกับกลุ่ม

5.ขั้นการสรุปและการจัดระเบียบความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่เรียนได้ง่าย

6.ขั้นการแสดงผลงาน

7.ขั้นการประยุกต์ใช้ความรู้

ประเวศ วะสี (2543, หน้า 22) ได้นำเสนอตัวอย่างการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับมาตราที่ 24 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการ
   1.1 สำรวจความต้องการ หรือความสนใจของผู้เรียน
   1.2 สำรวจความรู้พื้นฐาน
2. การเตรียมการ
   2.1 ครูเตรียมเกี่ยวกับสาระการเรียนรู้และองค์ประกอบอื่นๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้
   2.2 วางแผนการเรียนการสอน
3. การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น
   3.1 ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน
   3.2 ขั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
   3.3 ขั้นวิเคราะห์ อภิปรายผลหรือองค์ความรู้ที่
4. การประเมินผล
5. การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้

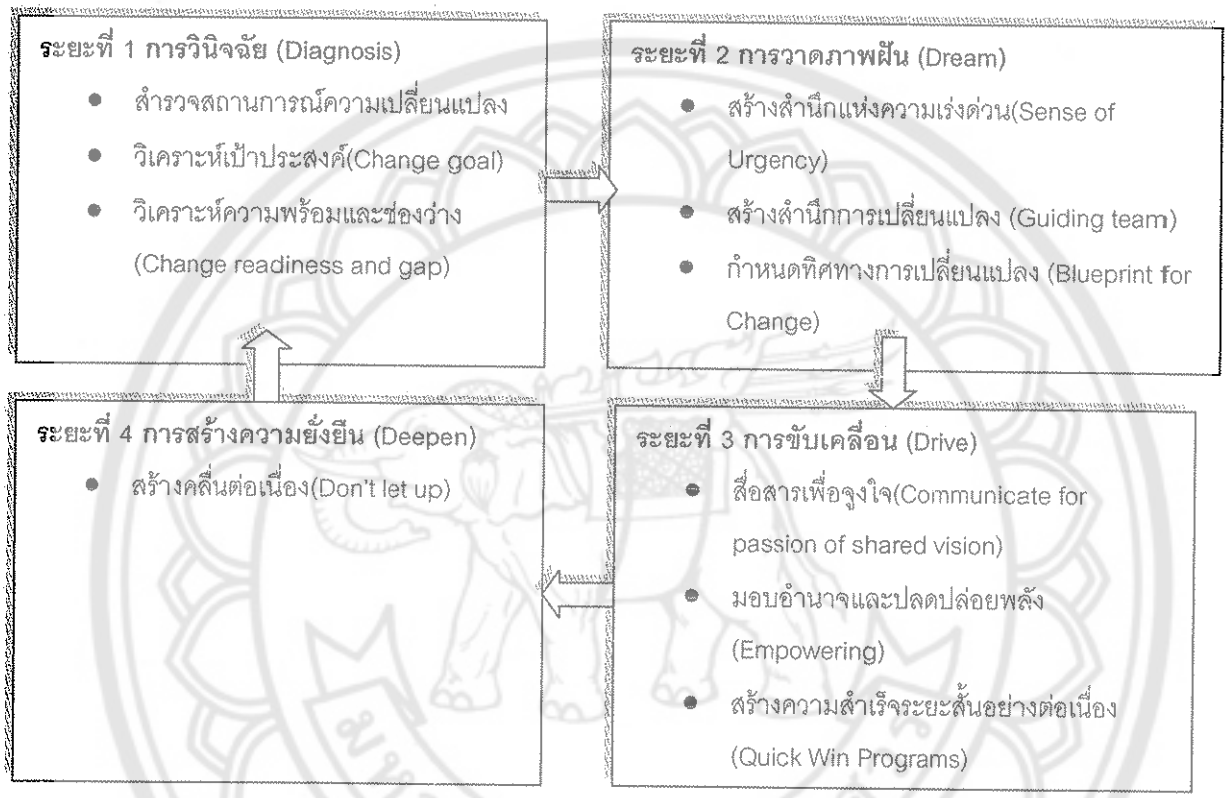
6.7 ดัชนีวัดคุณภาพกระบวนการเรียนรู้

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543, หน้า45) ดัชนีคุณภาพ หมายถึง หัวข้อหรือรายการเฉพาะที่สำคัญๆ ที่เป็นตัวแทนอย่างเพียงพอต่อการแสดงออก บ่งบอก หรือวัดซึ่งความพึงพอใจหรือความคาดหวังของลูกค้าที่กำหนดเลือกขึ้นมาโดยความเต็มใจของผู้ผลิตผลงานให้เป็นเครื่องมือแสดงความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างเป็นรูปธรรมที่จะทำให้ลูกค้า ซึ่งอาจเป็นลูกค้าภายนอกผู้ซื้อสินค้าและบริการไปใช้ประโยชน์ หรืออาจเป็นกระบวนการถัดไปที่นำผลงานของเราไปจัดการต่อได้รับความพึงพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นนั้น เพื่อเปิดโอกาสให้สามาระเก็บรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงได้ เพื่อก่อให้เกิดการวัดค่าตามสูตรที่กำหนด เพื่อแสดงระดับหรือสถานภาพที่เป็นจริงของความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงต่อไป

ช่วงโชติ พันธุเวช (2547, หน้า 679) ดัชนีคุณภาพ หมายถึง ดัชนีวัดคุณภาพระดับยุทธศาสตร์ ที่บ่งบอกระดับประสิทธิภาพที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรเป็นวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพระดับกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ หรือดัชนีวัดคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องมีความสัมพันธ์อย่างกลมกลืนกับดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

6.8 กระบวนการของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

อรัญ โสตถิพันธ์ (2549 อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 160) ได้สรุปกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ระยะ (4Ds) ไว้ดังนี้



ภาพที่ 27 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสามารถทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ๆ แบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องโดย 1) ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ติดตามสังเกตสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และ 3) หาหลักยึดเกาะที่มีความหมายให้แก่ผู้คนในองค์กร (ภักดี เมฆจำเริญ, 2550, หน้า 163 อ้างอิงใน ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 160) ในการจัดและบริหารการศึกษาไทยในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารและจัดการศึกษา มีลักษณะเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก มีการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

6.9 รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการ

เรนนี แคปเซแนล เบอร์วิค และ โรสเนอร์ (Rainey, Kabcenell, Berwick and Roessner, 1998 อ้างถึงใน เพ็ญจันทร์ แสนประสาน, 2548. หน้า 242-243) มาใช้ ซึ่งมีขั้นตอนในการปรับปรุงงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

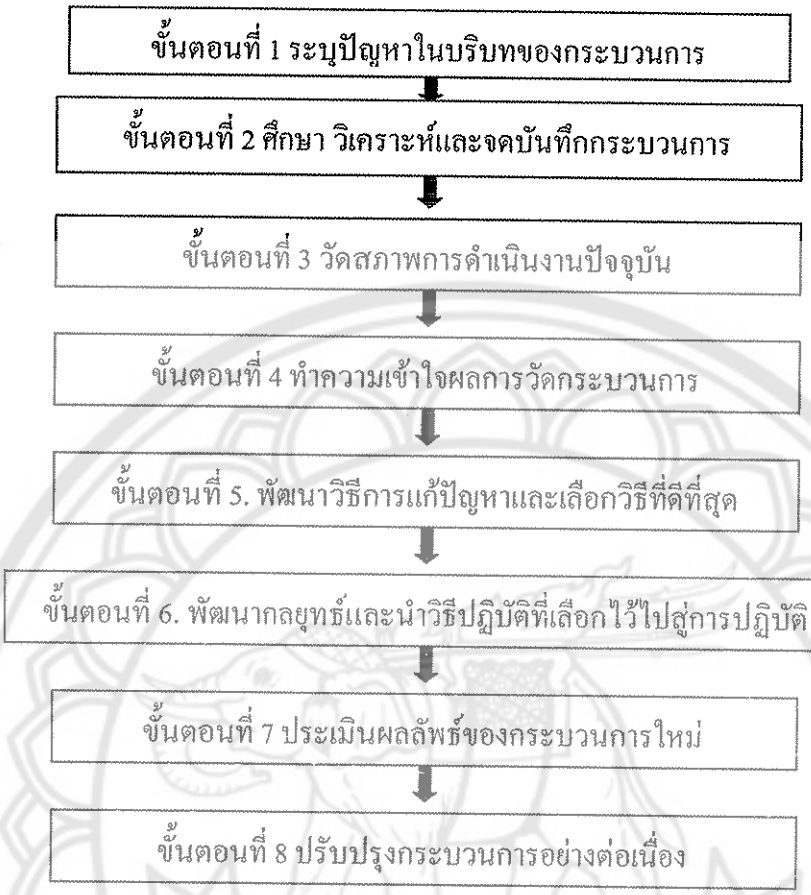
1. ตั้งเป้า (Setting Aims) ในการปรับปรุงใดๆ ควรกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และอธิบายได้ ได้แก่ ลดระยะเวลาน้อยลง 30% หรือลดค่าใช้จ่ายลง 30%

2. เฝ้าดู (Establishing Measure) การวัดเพื่อตรวจสอบสภาพปัญหาทั้งก่อนและหลังการแก้ไขเป็นกระบวนการปรับปรุงที่สำคัญ ในการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณที่วัดได้จะแสดงให้เห็นถึงผลของการปรับปรุงที่เป็นรูปธรรม แต่อย่างไรก็ตามการวัดนั้นต้องแสดงถึงข้อมูลที่บ่งชี้สารสนเทศที่สำคัญด้วย

3. ปรับเปลี่ยน (Developing change) ทุกกระบวนการปรับปรุงต้องมีการปรับเปลี่ยน แต่มิได้หมายถึงการเปลี่ยนทุกเรื่องจะทำให้เกิดคุณภาพ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาเลือกการปรับเปลี่ยนที่สำคัญมาเป็นวิธีการสู่การปรับปรุง

การเปลี่ยนแปลงมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย อาจใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์สำรวจสภาพปัจจุบัน กระบวนการทำงานปัจจุบัน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสังเกต ประสบการณ์ วิชาการทางวิทยาศาสตร์ ใช้แนวคิดการเปลี่ยนแปลง และผสมผสานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ การเลือกวิธีที่เหมาะสมมาปรับปรุงแต่ละกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะทำให้พัฒนาคุณภาพได้อย่างดียิ่ง

มาร์คแลนด์ วิคเคอรี และดาวิส (Markland, Vickery and Davis, 1998, pp. 743-744) ได้สรุปรูปแบบการปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement model) ไว้ 8 ขั้นตอน แสดงดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการ

จากภาพที่ 28 รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการของมาร์คแลนด์ วิคเคอรี่ และดาวิส ประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุปัญหาในบริบทของกระบวนการ (Define the problem in the context of the process) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งจะบ่งบอกถึงผลลัพธ์ของกระบวนการกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และความต้องการของลูกค้า โดยคณะทำงานผู้รับผิดชอบในกระบวนการต้องคิดคาดการณ์ล่วงหน้าและนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ ได้แก่ กระบวนการกลุ่ม การวิเคราะห์ผังพาเรโต

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา วิเคราะห์และจดบันทึกกระบวนการ (Identify analyze and document the process) เป็นการศึกษากระบวนการที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยศึกษาและจดบันทึกทุกๆ กิจกรรมและวิเคราะห์ว่าทำอะไรบ้าง ทำไมจึงต้องทำ ทำที่ใด ทำอย่างไร โดยการใช้แบบบันทึก (check sheet)

ขั้นตอนที่ 3 วัดผลการดำเนินงาน (Measure current performance) โดยการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการทั้งหมด ด้วยการศึกษาจากความพึงพอใจของลูกค้า และ

ประสิทธิผลของกระบวนการ ประเมินทั้งด้านคุณภาพการบริการ ระยะเวลาที่รอคอย ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาที่ใช้ทั้งกระบวนการ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์ และแบบบันทึก (check sheet)

ขั้นตอนที่ 4 ทำความเข้าใจผลการวัดกระบวนการ (Understand why the process is performing as it is) ขั้นตอนนี้เป็นการหาสภาพปัญหาของกระบวนการโดยใช้การประชุมระดมสมองและผังก้างปลา ซึ่งสาเหตุที่พบ ได้แก่ ภาระงานมาก ขาดความชำนาญ ทัศนคติที่ไม่ดี และขาดการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาและเลือกวิธีที่ดีที่สุด (Develop alternative solutions and select the best one) คณะทำงานควรเริ่มหาวิธีการแก้ปัญหาที่ค้นพบจากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นและเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อนำไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนากลยุทธ์และนำวิธีปฏิบัติที่เลือกไว้ไปสู่การปฏิบัติ (Develop strategy and implement the alternative chosen) กลยุทธ์ในการนำวิธีปฏิบัติไปใช้ ควรระบุว่าจะเริ่มเมื่อไร เริ่มที่ใด และปฏิบัติอย่างไร โดยทั่วไปแล้วควรทดลองปฏิบัติในหน่วยงานย่อยก่อนเพื่อง่ายต่อการวัดผล

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลลัพธ์ของกระบวนการใหม่ (Evaluate the result of the new process) การประเมินในขั้นตอนนี้ใช้การประเมินเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 3 เป็นการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 8 ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง(Commit to continuous improvement of the process) นำกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้โดยมีการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้รับผิดชอบให้มีการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

6.10 หลักในการปรับปรุงกระบวนการ

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล และคณะ (2544, หน้า 6-8) ได้กล่าวถึง หลักในการปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย

ประเด็นที่หนึ่ง การลดความไม่แน่นอนของสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งในด้านปัจจัยนำเข้าและวิธีการทำงาน เช่น คน เครื่องมือ วิธีการทำงาน ช่วงเวลา วิธีการลดความแตกต่างอาจจะเป็นการมีคู่มือ การฝึกอบรม เป็นต้น

ประเด็นที่สอง อุดช่องโหว่ในกระบวนการ โดยการป้องกันความผิดพลาดด้วยการเปลี่ยนลำดับขั้นตอน ปรับปรุงแบบฟอร์ม ใช้ Check list มีคำแนะนำที่ชัดเจนหรือจัดสถานที่ใหม่และสร้างระบบตรวจสอบ

ประเด็นที่สาม ปรับกระบวนการให้กระชับด้วยการลดขั้นตอนหรือขจัดขั้นตอนหรือการตรวจสอบที่ไม่จำเป็น

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ จุฑา เทียนไทย (2547, 1หน้า 351-354) ซึ่งมีความเห็นว่าการปรับปรุงกระบวนการสามารถลดขั้นตอน ความสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ตลอดจนสามารถประหยัดวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ ได้มาก และเสริมความแข็งแกร่งให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นจุฑา เทียนไทย ยังเสนอว่าหลักการปรับปรุงกระบวนการนั้นต้องศึกษากิจกรรมหรืองานต่างๆ ว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่า (Value Added) หรือไม่มีคุณค่า (Non Value Added) ให้กับลูกค้า ควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากลักษณะที่ต้องทำโดยเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากกระบวนการอื่นทีละขั้นทีละตอน (Serial processing) ให้เป็นกระบวนการการทำงานในรูปแบบคู่ขนาน (Parallel Processing) เพราะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย พยายามลดขั้นตอนยุ่งยากสลับซับซ้อนในการทำงาน พยายามสร้างสมดุลระหว่างความคล่องตัวกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานและพยายามสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้

6.11 เครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2545 อ้างอิงใน วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 99) ได้กล่าวไว้ว่าในการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการ จำเป็นจะต้องอาศัยเครื่องมือคุณภาพเพื่อนำมาใช้ในแต่ละขั้นตอนหรือแต่ละกิจกรรมของการดำเนินงาน การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ สำหรับทำการปรับปรุงกระบวนการให้บริการของงานซ่อมบำรุง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วงจรเดมมิ่ง Deming Circle หรือวงจร PDCA หรือที่ เดมมิ่งมักเรียกว่า วงจรชิวฮาร์ท (Shewhart Circle) เพราะชิวฮาร์ทเป็นผู้คิดวงจรนี้ขึ้น แต่เดมมิ่งเป็นผู้เผยแพร่ให้รู้จักกันแพร่หลาย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 99) ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนระบบดังกล่าวเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับทำการวิจัยในครั้งนี้ โดยพบว่า วงจรเดมมิ่ง หรือวงจร PDCA นั้นเป็นเครื่องมือเบื้องต้นแห่งคุณภาพตามหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ซึ่งองค์ประกอบของวงจร PDCA สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 Plan คือ การวางแผน ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง4 ของวงจร PDCA นั้น ขั้นตอนการวางแผน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า ไม่ว่าการดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือจะเป็นอย่างไร ขอให้การวางแผนถูกต้องก็พอ ดังนั้นถ้าแผนไม่ดีเสียแล้วงานอื่นก็ไม่ดีด้วยซึ่งถ้าแผนเดิมมีการวางแผนอย่างดี การแก้ไขก็มีน้อยและกิจกรรมต่างๆก็สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

1.2 Do คือ การลงมือปฏิบัติ หลังจากจบจากการวางแผนแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ ที่เสนอไว้ ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า มีการปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

1.3 Check คือ ตรวจสอบผลการปฏิบัติ เมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ควรมีการประเมินในสองส่วน คือ

1.3.1 มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่

1.3.2 เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

4. Action คือปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ หรือแก้ไข ในการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นจะต้องแยกแยะอย่างชัดเจน วิธีการบำรุงรักษาจะต้อง มีการทบทวนและกำหนดขั้นตอน ซึ่ง ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์เกิดจากการวางแผนที่ไม่ดี จำเป็นหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพของการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนใหม่

7. การบริหารงานบุคคล

7.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Personnel Administration” หรือ “Personnel Management” หมายถึงความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน การจ่ายบำเหน็จเมื่อออกจากงานไปแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนดี มีคุณวุฒิ และมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มาทำงานด้วยความสนใจ พึงพอใจ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

เสนาะ ติเยาว์ (2539, หน้า 7) การบริหารงานบุคคล เป็นการจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางด้านการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดกับทุกระดับจนถึงระดับต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในองค์การนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, ไม่มีเลขหน้า) ได้ให้ความหมายว่า ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

ธีรยุทธ พึ่งเทียร (2543, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การปฏิบัติงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว การบริหารงานที่กล่าวนี้เพื่อที่จะให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านประสิทธิภาพของงานและเกิดผลงานมากที่สุด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 140) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนา บุคคลให้มีคุณภาพ และใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และ บำรุงรักษา ทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณาสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ และขณะที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีการจัดกิจกรรมพัฒนา ธำรงรักษาให้บุคคลที่คัดเลือกเข้ามาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงาน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

7.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

"คน" เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกย่อ ๆ ว่า "4 M' s" อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีตัวขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั่นเอง เพราะฉะนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือ การบริหารงานบุคคล โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 82-83) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆ แทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือหน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 5-6) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การ และผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข

ธีรยุทธ พึ่งเทียร (2543, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ ที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้มีผลกระทบต่อสภาพการผลิตของธุรกิจ ตลอดไปจนถึงปัญหาระดับราคาสินค้าที่สูงขึ้นจากราคาน้ำมันและต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากยิ่งขึ้น และทำนองเดียวกันปัญหาหนักอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไขเพื่อให้ผลผลิตต่างๆ สูงขึ้นจากวิธีการของการบริหารงานบุคคลที่สามารถทำได้ถูกต้อง

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้เทคนิควิธีทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายๆ ชนิด ได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายๆ ประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น การต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าที่งาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่างๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาคนงานให้มี

ความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่างๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลายๆ ประการจึงได้ผล

3. ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมนี้จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันที่คนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่างๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและบุคคลและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 20-21) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น นับวันที่จะทวีขึ้นเรื่อยตราบใดที่เรายอมรับความจริงว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่นๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยสามารถยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไม่ใช่นำเครื่องเข้ามาแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องวันยังค่ำ คือเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ผลิตโปรแกรม (Software) สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็วและมีข้อผิดพลาดน้อยลงหรือไม่มีเลย...กระบวนการบริหารงาน ประกอบด้วย POSDC, Planning, Organizing, Staffing, Directing และ Controlling ตัว "S" สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้ปฏิบัติขั้นตอนอื่นๆ ทั้งหมดของกระบวนการบริหาร ดังนั้นเมื่อจัดตั้งองค์การแล้วต้องมีคนทำงานโดยหาคนมาทำงานนั่นคือ การจัดคนลงไปในงาน (Staffing)

7.3 แนวความคิดหลักของการบริหารงานบุคคล

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 19) แบ่งการบริหารงานบุคคล เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. แบบรวมศูนย์อำนาจ เช่น การบริหารด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวของเทเลอร์ เน้นเรื่องการให้ค่าจ้างตามชิ้นงาน การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด โดยเน้นการบริหารงาน การบริหารแบบดั้งเดิมของ เฮนรี่ ฟาโยล์ ในเรื่องหลักบริหาร 14 ประการ และทฤษฎี X, Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นต้น

2. แนวความคิดทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เชื่อว่า ถ้าเราหยั่งทราบความต้องการของมนุษย์ คือ พนักงานของเราตามระดับความต้องการของคนตามที่อับราฮัมมาสโลว์ กล่าวไว้แล้ว ตอบสนองความต้องการของพวกเขาให้ได้และเข้ากับทฤษฎีสองปัจจัยจูงใจ (Hygien Factors and Motivator – Factors) ของเฮิสทซ์เบอร์ก คือ มองคนในแง่ดี ว่าเขาย่อมพอใจจะทำงานที่เขาพอใจจะทำ คือ มีตัวงานและความสำเร็จของงานเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ

3. หลักการบริหารงานบุคคลที่ใช้สหวิทยาการเข้ามาแก้ปัญหาแต่ละเรื่อง (Interdisciplinary Approach) โดยเฉพาะใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เข้ามาช่วยจะแก้ปัญหาได้มากกว่าวิธีอื่น

4. แมคเกรเกอร์ และลิเกิต เชื่อว่า บางครั้งต้องตัดปัญหาแบบนิ้วไหนร้ายจำเป็นต้องตัดทิ้งเพื่อรักษาส่วนรวม ส่วนคนไหนดีจะยิ่งต้องเร่งถนอมรักษาไว้ แล้วสรรหาคลื่น ลูกใหม่ๆ เข้ามาเรียนรู้และสร้างสรรค์งานแบบฝึกกำลังสำรองไว้ให้เพียงพอ โดยยึดหลักความแตกต่างของเอกัตตบุคคล (Individual Difference) เป็นสำคัญ

7.4 วัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีจุดหมายปลายทางที่สำคัญ (พยอม วงศ์สารศรี, 2544, หน้า 6) คือ การต้องการประสิทธิภาพในองค์การ (Organization Effectiveness) การที่องค์การจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ที่การบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักถึงและดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ให้บรรลุจุดหมายปลายทาง

ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

1. สนองความต้องการทางสังคม ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์การเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรคำนึงถึงคือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารบุคคลแสวงหาวิธีการที่ดีคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์การ

3. สนองความต้องการของการปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจธรรมชาติของคน ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้ายคือ ความเจริญเติบโตขององค์การ

7.5 กระบวนการบริหารงานบุคคล

หลักการที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล (ธีรยุทธ พึ่งเทียร, 2543, หน้า 5) คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้มีจิตใจทุ่มเทและ

รับผิดชอบงาน โดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งฐานะ และเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ตลอดจนจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญและกำลังใจดี ซึ่งการที่จำดำเนินการให้บรรลุผลดังกล่าวได้ การบริหารงานบุคคลจึงมีกระบวนการเป็นอันมาก ซึ่งอาจลำดับขั้นที่สำคัญได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายและวางระเบียบเกี่ยวกับบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. การกำหนดหน้าที่และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ
5. การจำแนกตำแหน่ง
6. การกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง
7. การสรรหาคนมาทำงาน
8. การเลือกและทดสอบ
9. การให้ทดสอบปฏิบัติ
10. การบรรจุแต่งตั้ง
11. การจัดทำทะเบียนประวัติ
12. การย้ายและโอน
13. การพัฒนาตัวบุคคล
14. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
15. การพิจารณาความดีความชอบ
16. การเลื่อนตำแหน่งฐานะ
17. การรักษาสุขภาพละความปลอดภัยในการทำงาน
18. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล
19. การปกครองบังคับบัญชา
20. การรักษาความปลอดภัย
21. การให้พ้นจากงาน
22. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
23. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

7.6 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

เวนน์ และ โน (Wayne and Noe, 1990, pp. 8-10) เสนอขอบข่ายของการบริหารงาน

บุคคลไว้ 6 ประการ คือ การวางแผนและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจัดผลประโยชน์ตอบแทน การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย การสร้างแรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยทรัพยากรบุคคล

7.7 หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคล

หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมี 4 ประการคือ (สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2533, หน้า 8–10)

1. หลักความสามารถ หมายถึง การบรรจุคนเข้าทำงานหรือการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง (put the right man in the right job) และจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าตำแหน่งใดต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างไร ต้องมีการประกาศชักชวนให้ผู้มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดที่จะมากได้ และจะต้องหาวิธีที่เหมาะสมมาทำการคัดเลือกบุคคล เช่น การจัดให้มีการสอบแข่งขันรวม เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถมากที่สุด เข้ามาปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดี ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งก่อน นอกจากนั้น การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง ก็จะคำนึงถึงกลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

2. หลักความเสมอภาค หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีพื้นความรู้ตามที่กำหนดไว้ มีสิทธิจะสมัครเข้าสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคน (open to all) โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูล ศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน (equality of opportunity) และในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ควรยึดหลักความเสมอภาคเป็นสำคัญ เช่นกัน กล่าวคือ งานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือระดับเดียวกัน ก็จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่ากัน (equal pay for equal wok) นอกจากนั้นข้าราชการทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันด้วยระเบียบและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลอย่างเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการบรรจุและแต่งตั้ง การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน วินัย และเรื่องอื่น ๆ

3. หลักความมั่นคง หมายถึงการให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะมาเป็นข้าราชการว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถจะยึดราชการเป็นอาชีพได้ ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติดี และมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการ โดยให้เงินเดือนเพียงพอกับการครองชีพ และให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ มีบำเหน็จหรือมีบำนาญให้เพื่อเลี้ยงชีพตามควรแก่อัตภาพในบั้นปลายชีวิต นอกจากนั้น หลักความมั่นคงนี้ ยังจะเป็นการ

ประกันมิให้ข้าราชการถูกกลั่นแกล้งหรือถูกออกจากราชการ โดยไม่มีความผิด ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการได้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติราชการให้บังเกิดผลดีที่สุด ไม่ต้องกังวลในการหาเลี้ยงชีพหรือถูกกลั่นแกล้งในทางที่ไม่เป็นธรรม

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง (political neutrality) กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบด้วยหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ เพราะว่าตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้น ถือว่านโยบายของรัฐบาลเป็นการแสดงออกโดยปริยายถึงความต้องการหรือเจตนารมณ์ของประชาชน ดังนั้น ไม่ว่ารัฐบาลชุดใดหรือพรรคใดเข้ามาบริหารประเทศ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ อย่างเต็มความสามารถจะละเลยเพิกเฉยมิได้ ในทางกลับกันข้าราชการประจำจะต้องไม่กระทำตนให้ตกอยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพลของพรรคการเมือง หรือเป็นกรรมการหรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง ใด ๆ ด้วย

7.8 การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่

เสนาะ ติเยาว์ (2534, ไม่มีเลขหน้า) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางด้านการบริหารงานบุคคลในสมัยปัจจุบันที่แตกต่างไปจากเดิมนั้นว่า เกิดจากทฤษฎีทางการบริหารของบุคคลสำคัญ 2 ท่าน คือ McGregor กับ Likert ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบ เป็นการมองคนในแง่บวก หรือถือว่าคนเป็นคน ซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร

2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัวจะต้องใช้ให้ถูกกับ ความถนัด หรือนำส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคล จึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นการไว้วางใจ โดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง

4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจและการหลอกลวงกัน มาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงใจต่อกัน

5. ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำ งานระหว่างกัน ที่ให้คนทำ งานดีได้ค่าตอบแทนสูง มาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป ซึ่งทำ ให้แต่ ละคนทำ งานได้ผลงานแตกต่างกัน แทนที่จะพิจารณาถึงผลงานอย่างเดียว โดยไม่ดูสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางด้านการบริหารดังกล่าว ทำ ให้การบริหารงานมุ่งเน้นไปที่คนมากยิ่งขึ้น และเป็นที่

ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของ การบริหาร ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ ประการหนึ่งในการบริหารงานขององค์การ

ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคล จะต้องอยู่ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น คุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงานที่เปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงในภาวะเศรษฐกิจ ปัญหาเรื่องเวลาการทำงาน ประเภทแรงงานที่เปลี่ยนไป ปัญหาด้านการขาดแคลนพลังงาน และความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ได้มีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดแบบเดิมและเปลี่ยนแปลงมาเรื่อยๆ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จนกระทั่งให้ส่วนล่างร่วมแสดงความคิดเห็นมีลักษณะการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) มากขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 32-34) กล่าวว่า เราได้ก้าวข้ามสะพานศตวรรษที่ 20 มายืนบนฝั่งของศตวรรษที่ 21 แล้วในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วเสียจนปรับตัวแทบไม่ทัน เช่น การแข่งขันทางธุรกิจที่จริงจัง รุนแรงยิ่งขึ้น ตัวอย่างคือ วิกฤตการเงินในเอเชีย ส่งผลถึงเศรษฐกิจของโลกโดยรวม การบริหารงานบุคคลย่อมได้รับผลกระทบตามไปด้วย ทำให้เกิด

1. บริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ กระบวนการบริหารงานบุคคล ไม่เพียงแต่เฉพาะในเรื่องการวางแผน การสรรหา การรักษาคนไว้ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลงานบุคคล การจัดค่าตอบแทนเรื่องสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนเรื่องเกี่ยวกับการเกษียณอายุเท่านั้น การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่จะมุ่งศึกษา และวางนโยบายการบริหารบุคคลอย่างเป็นระบบ มีนโยบายสรรหาเป็นหลัก และมองกว้างไกล ไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในวงการต่างๆ เพื่อให้ความรู้ ความสามารถกระจายออกไปโดยอัตโนมัติอีกด้วยเรื่องกระบวนการต่างๆ จะเป็นเพียงรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบุคคล

2. แนวความคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน เรื่องระบบได้รับการนำมาพิจารณาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบเปิด (Open System) คือ องค์การจะมีปฏิสัมพันธ์อย่างกว้างขวางกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้อยู่รอดและอยู่อย่างดี ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวอยู่เสมอ สภาพของระบบปิดจะมีความยากลำบากในการปรับตัวกว่าระบบเปิด ดังนั้น หน่วยงานบริหารงานบุคคลต้องเป็นระบบเปิด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและสะดวกกับการแก้ปัญหาต่างๆ ที่จะเผชิญ เช่น ระบบกำหนดคน หรือคนกำหนดระบบ หรือต้องกำหนดทั้งระบบและคนไปพร้อมๆ กัน

3. การบริหารงานบุคคลและประชาธิปไตย ยอมรับหลักเหตุผลของประชาธิปไตย ยอมรับความไม่เท่าเทียมกันในสังคม ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหา นโยบายการยอมรับคนทุกกลุ่มที่มีความสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคล เพราะในสังคมทุกวันนี้เป็นยุค

แห่งข้อมูลข่าวสาร ผู้ทำหน้าที่ทางฝ่ายบริหารงานบุคคลในองค์การต่างๆ ต้องปรับปรุงตัวเอง ให้มีความรู้กว้างขวาง ทันกับเหตุการณ์เสมอ โดยเฉพาะไม่ปิดกั้นเสรีภาพในโอกาสงานเพราะยิ่งคิดว่าตัวเองเก่งจะยิ่งโง่ลงทุกวัน

4. การยอมรับบรรยากาศทางการเมือง นับว่าเป็นบรรยากาศใหม่ของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เพราะเท่ากับเป็นการลบล้างแนวคิดดั้งเดิมเรื่องความเป็นกลางทางการเมืองลงไปอย่างมาก แต่มิใช่หมายถึงการยอมรับระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการตัดสินใจเลือกกระทำหรือไม่กระทำอะไรจำเป็นต้องคำนึงถึงบรรยากาศทางการเมืองและค่านิยมประกอบไปด้วย ให้ศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ประกอบความเข้าใจเรื่อง เสรีภาพขั้นพื้นฐานของประชาชนชาวไทย

5. บทบาทของผู้รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล จำเป็นต้องเปลี่ยนไปแล้ว คือ ต้องสวมบทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องมีหูตากว้างไกลกว่าการเป็นเพียงพนักงานฝ่ายบริหาร บุคลากรจึงต้องศึกษาให้แม่นในระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์และยังต้องกล้าที่จะเผชิญปัญหาทุกด้านและพยายามแก้ไขให้ได้ด้วย

6. การเผชิญกับสภาพความจริงต่างๆ เช่น สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงต้องเปิดการเจรจาต่อรองกับสมาชิก หรือสหภาพให้เข้าใจ ถ้าถึงขั้นจะต้องปรับค่าจ้างแรงงานกันใหม่ก็ต้องทำ

7. เทคนิคและแนวคิดการบริหารต่างๆ ควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์หน้าที่ความรับผิดชอบโดยการประเมินผลงาน การปฏิบัติงานโดยวัตถุประสงค์ การบริหารงานเฉพาะกิจ ตลอดจนแนวความคิด และแนวทางปฏิบัติทางสังคมศาสตร์ ก็ควรนำเข้ามาใช้ในกิจกรรมการบริหารงานบุคคลอย่างกว้างขวางด้วย

7.9 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 70) กล่าวว่า การการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. การสร้างบรรยากาศ หรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์การมีความรู้สึกอยากทำงาน ตัวการที่สำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศ หรือเงื่อนไขในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใดก็คือ ระดับขวัญของคน

2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์การเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดว่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้นโดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ควรปรับปรุง คือ

2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

2.2 การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ

2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

3. การกำหนดระบบการประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

4. การกำจัดอุปสรรคใดๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสาร ความมีส่วนร่วมของคนในองค์การ

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการมาตรฐาน

6. การวัดหรือการประเมินใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์การจะต้องใช้เกณฑ์ มาตรฐาน

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์การ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

7.10 การพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลเป็นกลไกที่จำเป็นขององค์กร สิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคล (ธีรยุทธ พึ่งเทียร, 2543, หน้า 94) ได้แก่

1. ผลการทำงาน เมื่อปริมาณหรือผลผลิตของงานตกต่ำ

2. วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อย อุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยผิดปกติ

3. ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลากิจและขาดงานมาก

4. บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อ ชักช้า สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

5. ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ

6. ขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

7. ไม่มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงาน

8. วิธีการควบคุมงานไม่ดี

9. ขาดความร่วมมือประสานงาน

7.11 การพิจารณาถึงสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคคล

การพิจารณาถึงสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานซึ่งในการพิจารณาหาสาเหตุนั้น (ธีรยุทธ พึ่งเทียร, 2543, หน้า 94-96) อาจทำได้โดยวิธีการดังนี้ คือ

1. ใช้วิธีการสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่างๆ

2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ได้แก่การพิจารณาศึกษาถึงลักษณะงานวิธีการทำงานและผลงาน

3. จัดวางมาตรฐานการทำงาน (Setting Standard Performance) คือ พิจารณาผลการทำงานของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงานหรือผลงานขององค์การเป็นส่วนร่วมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และหาวิธีแก้ไขซึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่จะแก้ได้

4. ประเมินผลการทำงาน (Evaluation Performance) คือ การวัดคุณค่า และผลของการปฏิบัติงานว่า ถูกต้องและได้ผลเป็นที่ถึงพอใจหรือไม่

5. สำรวจความต้องการ (Survey) วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลนี้ ควรจะได้กระทำต่อเนื่องกันจึงจะได้ผลดี เพราะจะเป็นเครื่องมืออำนวยประโยชน์ในการปรับปรุงงานการเตรียมการเลื่อนฐานะข้าราชการ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการเจ้าหน้าที่และพนักงาน ได้มีผู้เสนอความเห็นเป็นข้อสังเกตทั่วไปๆ ที่ใช้ในการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคคลนั้นควรจัดให้มีขึ้นหรือไม่ ดังนี้คือ

ถ้าสมมุติ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน = X

ผลการทำงาน = Y

ความต้องการในการพัฒนาบุคคล = Z

เขียนเป็นสมการจะได้ดังนี้ X-Y = Z หรือ

เป้าหมายในการปฏิบัติงาน – ผลการทำงาน = ความต้องการในการพัฒนาบุคคล

ลักษณะของการปฏิบัติงานต่อไปนี้ ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคคล คือ

1. สำหรับผู้ที่เข้าปฏิบัติงานต่อไปนี้ ควรจัดให้มี

1.1 การอบรมปฐมนิเทศ

1.2 การอบรมเบื้องต้นเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงาน

2. สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานแล้ว ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคคล ดังนี้

2.1 เมื่อมีการปรับปรุงกิจการขององค์การหรือหน่วยงาน

2.2 เมื่อมีการนำเทคนิคหรือเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ

2.3 เมื่อมีกวรเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2.4 เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายหลักในการปฏิบัติ

2.5 เพื่อปรับปรุงฟื้นฟูความชำนาญของผู้ปฏิบัติงาน

2.6 เพื่อกระตุ้นและบำรุงขวัญในการทำงาน งานจะได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.12 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคน ดังนั้นจึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคได้ง่ายมาก ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานดังต่อไปนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 76) กล่าวว่า ปัญหาสำคัญบางประการของการบริหารบุคลากรที่มักจะเกิดขึ้นเสมอ คือ ความขัดแย้งระหว่างจุดหมายในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานกับจุดหมายขององค์การหรือโรงเรียน องค์การมีความต้องการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานทุกอย่างได้เต็มที่และเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การ แต่การจะทำเช่นนั้นผู้ปฏิบัติงานก็ต้องใช้กำลังงานทั้งกายและใจ เสียสละตนเองเพื่อองค์การอย่างแท้จริง ต้องสละความรักตนเองและความเป็นตัวของตัวเองเพื่อองค์การซึ่งเป็นของยากที่มนุษย์ธรรมดาจะทำได้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกระดับขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น องค์กรจะต้องคอยสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ส่วน ได้แก่ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) องค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา 2) เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีตั้งแต่ระดับเล็กน้อยถึงระดับสำคัญ 3) การออกแบบงานใหม่ องค์การจำเป็นต้องจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย

(Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 4) โครงสร้าง ต้องจัดโครงสร้างให้มีประสิทธิภาพ เช่น เน้นการจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต 5) กระบวนการ เป็นขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ ก็อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ 6) คน คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ (modifying and existing organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness)

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน จึงเป็นภารกิจที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนเพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์การจะต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การมีผลกระทบต่อบุคคลที่จะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวบนการเปลี่ยนแปลงได้ และเมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วก็ควรที่จะนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม จากนั้นนำไปกำหนดแผนงานการปฏิบัติในแต่ละงานขององค์กร โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ กลวิธี กระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จในองค์กรที่ยังขาดความพร้อมด้านทรัพยากรการเรียนรู้ควรคำถึงกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาขององค์การ เป็นแผนที่นำทางการบริหารบนสภาพที่ต้องเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในการขับเคลื่อนให้องค์การผ่านไปในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์การจะนำมาใช้ตามหลักวิชาการบริหารที่ก้าวหน้าตามทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งเป็นการจัดวางกลยุทธ์องค์การ และการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ

3 ด้าน คือ 1) การวางกลยุทธ์ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวางกลยุทธ์การบริหารภายในองค์การ 3) การวางกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดเวลา ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์
2. การจัดวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ
3. การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การพัฒนาระบบการวางแผนงบประมาณ
6. การพัฒนาระบบการประสานงาน
7. การมุ่งสู่องค์การคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

สมบูรณ์ นนท์สกุล (2548) ทำวิจัยและพัฒนาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคาร สถานที่ และ (2) เพื่อหารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงาน เชิงรุก การติดต่อ และกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การ

ติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดแจ้ง รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

สันติ แสงสุก (2548) ทำวิจัยและพัฒนาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การจัดกลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน วิธีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในการวิจัยใช้เทคนิคเดลฟาย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 25 คน และการจัดสัมมนาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปปฏิบัติ โดยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัย พบว่า การจัดกลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยสถานศึกษา จำนวน 8 – 15 แห่ง โดยคำนึงถึงเขตการปกครอง ยึดสภาพภูมิศาสตร์โดยอยู่ในพื้นที่บริเวณเดียวกัน มี

สถานศึกษาทุกขนาดคละกัน มีคณะกรรมการกลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นคณะบริหาร โดยมีประธานคณะกรรมการเป็นหัวหน้าคณะบริหารและมีศูนย์ประสานงานของกลุ่มอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมสูงในด้านทรัพยากรการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ควรมีศูนย์สารสนเทศของกลุ่มสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่ดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา โดยมีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สารสนเทศ การจัดระบบสารสนเทศใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งภายในกลุ่มใช้ร่วมกันได้ทางอินเตอร์เน็ต การวางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ควรจัดทำแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและรายปี แผนดังกล่าวประกอบด้วยแผนการใช้บุคลากร งบประมาณ สื่อการเรียน และการใช้อาคารสถานที่ร่วมกับคณะกรรมการกลุ่มเป็นผู้วางแผนการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยนำสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนวิธีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การใช้บุคลากรร่วมกันดำเนินการโดยจัดครูผู้ชำนาญเฉพาะด้าน หมุนเวียนไปสอนที่สถานศึกษาภายในกลุ่ม โดยมีค่าตอบแทน ค่าพาหนะ และการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การใช้งบประมาณร่วมกันดำเนินการโดยกลุ่มสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำโครงการร่วมกันและร่วมสนับสนุนงบประมาณตามศักยภาพ การใช้สื่อการเรียนร่วมกันควรจัดตั้งศูนย์สื่อการเรียน เพื่อวางแผนการเรียนรู้และจัดตารางการใช้สื่อการเรียนร่วมกันและหมุนเวียนสื่อการเรียนไปตามสถานศึกษาในกลุ่ม การใช้อาคารสถานที่ร่วมกันดำเนินการ โดยคณะกรรมการกลุ่มวางแผนการเรียนรู้ และตารางการใช้อาคารสถานที่ร่วมกัน เพื่อให้นักเรียนเดินทางหมุนเวียนไปใช้อาคารสถานที่ตามแผน การติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ดำเนินการโดยคณะกรรมการกลุ่ม เป็นผู้ติดตามและประเมินผลตามแผนติดตามและประเมินผล การติดตามงานต้องต่อเนื่องและมีการประเมินผลเมื่อสิ้นปีการศึกษา การประเมินผลต้องศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนในกลุ่มด้วย

นคร ตังคะพิภพ (2549) ทำการวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) เพื่อทดลองและศึกษาผลของยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาที่มีต่อผลผลิตของสถานศึกษา และ 3) เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมหลังจากทดลองใช้ในสถานศึกษาแล้ว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี 6 แห่ง ได้แก่ สถานศึกษาต้นแบบ 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนคงคาราม โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา โรงเรียนวชิรธรรมโศภิต และโรงเรียนห้วยทรายประชาสรรค์ และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1

โรงเรียน คือ โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ (ราชวิทยุตาคาร) รวมทั้งสิ้น 374 คน การทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมกับสถานศึกษาต้นแบบ 1 โรงเรียน ระยะที่ 2 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมในสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่าย 4 โรงเรียน และสถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 เป็นการทดลองยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ปรับใหม่แล้วกับสถานศึกษาต้นแบบ ระยะเวลาในการทดลองอยู่ในระหว่างปีการศึกษา 2545 ถึงปีการศึกษา 2548 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่อยู่ในรูปคู่มือการบริหาร 2) แบบประเมินการดำเนินงานยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม 3) แบบบันทึกเพื่อเก็บข้อมูลผลผลิตของโรงเรียน ได้แก่ ผลผลิตด้านนักเรียน ผลผลิตด้านครู และผลผลิตภาพรวมของโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที และสถิติทดสอบเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบการบริหารโดยใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเป็นรูปแบบการบริหารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น อันประกอบด้วยยุทธศาสตร์ย่อย 5 ยุทธศาสตร์ มาบูรณาการการบริหาร ซึ่งได้แก่ การบริหารแบบฐานโรงเรียน การปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยการประสานงานที่มีกลุ่มบุคคลกลางที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ และเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยง โดยให้ชื่อว่า ศูนย์ประสานงาน มีหน้าที่ดูแลให้งานของ 5 ยุทธศาสตร์ย่อยให้สอดประสานกัน

2. ผลการเปรียบเทียบประสิทธิผลของการดำเนินการบริหารสถานศึกษา ก่อนการทดลองและหลังการทดลองใช้รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ พบว่า การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ในยุทธศาสตร์ย่อยทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษานอกเครือข่าย 1 โรงเรียน และสถานศึกษาเครือข่าย 3 โรงเรียน จากทั้งหมด 4 โรงเรียน หลังการทดลองใช้รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมมีประสิทธิผลสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ไม่พบความแตกต่างของผลการดำเนินการบริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมก่อนและหลังการทดลองในสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียน

3. ผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินการบริหารสถานศึกษาหลังการใช้รูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมระหว่างสถานศึกษาต้นแบบ สถานศึกษาเครือข่ายและสถานศึกษานอกเครือข่าย ในภาพรวมพบว่า สถานศึกษาต้นแบบมีผลการดำเนินการตามรูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมสูงกว่าสถานศึกษาเครือข่ายและสถานศึกษานอกเครือข่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการการบริหารสถานศึกษาระหว่างสถานศึกษาเครือข่ายและสถานศึกษานอกเครือข่าย พบว่า มีสถานศึกษาเครือข่าย 1 โรงเรียนมีผลการดำเนินการบริหารสถานศึกษาตามรูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมต่ำกว่าสถานศึกษานอกเครือข่าย

4. การบริหารยุทธศาสตร์แบบหลอมรวมที่ปรับใหม่จะเป็นรูปแบบการบริหารที่ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ย่อยเหมือนเดิม แต่ความสำคัญทั้ง 5 ยุทธศาสตร์จะถูกแบ่งเป็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก และ 3 ยุทธศาสตร์สนับสนุน ซึ่งยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่วนยุทธศาสตร์สนับสนุน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารแบบฐานโรงเรียน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์สนับสนุนทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อความสมบูรณ์ของปัจจัยการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และนำมาเป็นปัจจัยพร้อมสำหรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์หลักอีก 2 ยุทธศาสตร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ และส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนแห่งคุณภาพ

เนื้อทิพย์ มงคลธนารักษ์, พีรพงษ์ เอี่ยมละมัย และรัดดา บุญผ่อง. (2549). ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง การศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมการบริหารงานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก : พหุกรณีศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายทั่วไป เพื่อศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมการบริหารงานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก : พหุกรณีศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ 4 ประการ คือ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของชุมชนที่เป็นที่ตั้งของสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสถานศึกษา เพื่อศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และเพื่อศึกษาผลผลิตของสถานศึกษาที่เป็นพหุกรณีศึกษา 2 กรณี ซึ่งใช้ชื่อแฝงว่า โรงเรียนวัดดอนสามัคคี และโรงเรียนบ้านเนินสุวรรณ ระเบียบวิธีวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เทคนิคพหุกรณีศึกษา คัดเลือกสนามวิจัยในเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ 2 เขตละ 1 สถานศึกษา จากสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานที่ 13 และ 14 ในระดับพอใช้ขึ้นไป เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กประเภท

ดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2547 ด้านการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย ใช้ทฤษฎีระบบ การเก็บข้อมูลใช้คณะผู้วิจัยเป็นเครื่องมือ โดยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และข้อมูลจากเอกสาร สถิติบันทึกต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย และการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านสภาพทั่วไปของทั้ง 2 ชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งสถานศึกษา เป็นชุมชนชนบท ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีฐานะยากจน ตามเกณฑ์ องค์การบริหารส่วนตำบล ประชากรส่วนใหญ่ของชุมชนที่ตั้งโรงเรียนวัดดอนสามัคคีเป็นชาวไทยทรงดำ ซึ่งยังคงรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิมค่อนข้างเคร่งครัด 2) ด้านสภาพทั่วไปของสถานศึกษา ทั้ง 2 แห่ง คือ เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก สอนชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:18 เท่ากัน ผู้บริหารมีคุณลักษณะคล้ายกันด้านการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคิดริเริ่มดี มีวิสัยทัศน์ แต่แตกต่างกันบ้างด้านบุคลิกภาพส่วนตัว คือ ผู้บริหารโรงเรียนวัดดอนสามัคคีเป็นนักประชาสัมพันธ์ชั้นเยี่ยม พูดเก่ง ปรับตัวง่าย ผู้บริหารโรงเรียนบ้านเนินสุวรรณเป็นคนพูดน้อย บุคลากรของสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง จบปริญญาตรีทุกคน มีความรับผิดชอบสูง อุทิศเวลาให้กับงาน เอาใจใส่ต่อการเรียนการสอน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนสามัคคีมากกว่ากึ่งหนึ่งพักอยู่ในชุมชนที่ตั้งสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาฯ ของทั้ง 2 แห่ง เป็นผู้เสียสละเวลาและเอาใจใส่การศึกษาเล่าเรียนของบุตรหลานส่วนใหญ่เป็นผู้นำองค์กรในชุมชนที่สามารถเอื้อประโยชน์ต่อสถานศึกษา 3) ด้านกระบวนการ พบว่า ด้านการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทั้ง 2 แห่ง มีการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง วิเคราะห์สภาพความต้องการของท้องถิ่น แหล่งความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ยกร่างหลักสูตรสถานศึกษา และมีการตรวจสอบจนได้หลักสูตรสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของชุมชน, ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ทั้ง 2 แห่ง มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบการเรียนรู้อย่างหลากหลายและต่อเนื่อง วัดผลประเมินผลหลากหลายวิธี นิเทศติดตามผลการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยกรรมการสถานศึกษาฯ มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานจัดหาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร, ด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน กรรมการสถานศึกษาฯ ของทั้ง 2 แห่ง ได้ร่วมรับทราบผลการประเมิน ซึ่งบุคลากรร่วมกันวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตาม นิเทศการวัดและประเมินผลโดยผู้บริหารในสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง อย่างสม่ำเสมอ, ด้านการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง ต่างมีส่วนร่วมในการประชุมวิเคราะห์ข้อมูล

วางแผน และมอบหมายแบ่งงานกันดำเนินการเป็นรายมาตรฐาน มีการประเมินผลร่วมกันเมื่อสิ้นปีการศึกษาและจัดทำรายงานการประเมินตนเอง โดยมีกรรมการสถานศึกษาฯ ของแต่ละแห่ง มีส่วนร่วมพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ, ด้านการพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา บุคลากรในสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีส่วนร่วมในวิเคราะห์ปัญหา ดำเนินการคัดเลือกสื่อ ดำเนินการจัดซื้อ โดยกรรมการสถานศึกษาฯ ทั้ง 2 แห่ง มีส่วนร่วมในการจัดหาสื่อที่ทันสมัย รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานการใช้สื่อ, ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนสามัคคี ได้ร่วมมือกับกรรมการสถานศึกษา พัฒนาความรู้ความสามารถของคนในท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน, ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ บุคลากรของ สถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนวัดดอนสามัคคีสามารถพัฒนาห้องเรียนคอมพิวเตอร์ให้เป็นศูนย์ปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ให้บริการทั้งผู้เรียนภายในสถานศึกษาของตนเองและสถานศึกษาเครือข่ายอีก 8 แห่ง โดยกรรมการสถานศึกษาฯ มีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานกับภาคเอกชน หน่วยงาน และองค์กรอื่นๆ 4) ด้านผลผลิต พบว่า ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในสถานศึกษาทั้ง 2 แห่ง อยู่ในระดับดีทุกสาระการเรียนรู้ ทุกชั้นเรียน และเป็นที่พึงพอใจของชุมชน, ด้านคุณภาพของหลักสูตรสถานศึกษา ของทั้ง 2 แห่ง มีความสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และเป็นที่พึงพอใจของชุมชน เพราะมีความเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น, ด้านความเข้มแข็งทางวิชาการ โรงเรียนวัดดอนสามัคคี ได้มีส่วนร่วมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่คนในชุมชนอย่างเด่นชัด ส่วนชุมชนที่ตั้งโรงเรียนบ้านเนินสุวรรณ ได้รับการพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการจากหน่วยงานอื่น

ลักขณา สุขรัตนปรีชา, วนิดา ดาริกาภา, สายชล สายยิ้ม. (2549). ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง : การศึกษาพหุกรณี โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง : การศึกษาพหุกรณี 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง : การศึกษาพหุกรณี วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการแบบมีโครงสร้าง การสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารดีเด่นระดับประเทศ จากการคัดเลือกของสำนักงานเลขาธิการสภาศึกษา (สกศ.) กระทรวงศึกษาธิการ สมาคมผู้บริหารโรงเรียน

มัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (สบมท.) และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) ในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง คือ พิษณุโลก พิจิตร นครสวรรค์ กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ สุโขทัย และตาก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การสรุปแบบอุปนัย แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์โดย พรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้มา

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการวางแผน มีความสามารถเป็นผู้นำในการทำงาน มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นนักประสานงาน เป็นผู้รักษาวินัย เป็นนักตัดสินใจ มีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคน ปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มีดังนี้คือ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาโท ได้รับการปลูกฝังเรื่องความขยันความรับผิดชอบและความอดทน ได้รับการสนับสนุนจากคนในครอบครัว มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร และการยึดหลักพุทธธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา

วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อมรรัตน์ วัฒนาธร และอังคณา อ่อนธานี (2549) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ : กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบทั่วไป (General Model) ของระบบบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจังหวัดพิษณุโลก และเพื่อพัฒนากลไกของการแปลงรูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ สู่รูปแบบที่เหมาะสมกับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก วิธีการดำเนินการวิจัย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยเน้นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Participatory Research)

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบทั่วไป (General Model) ของระบบบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาจังหวัดพิษณุโลก การวางแผนบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้ MSPA ของสถานศึกษา จะต้องมีการกำหนดภารงาน จำแนกตามโครงการสร้างบริหารงานของสถานศึกษา ในโรงเรียนทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อาจจำแนกตามฝ่าย 7 ฝ่าย เพื่อรองรับการประกันคุณภาพ

2. รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ใช้กลไกในการแปลงรูปแบบทั่วไปให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับเขตพื้นที่ (Customized Model) มีระบบบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการเป็นผลิตผลจากการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างและแสดงพลังความสามารถในการพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการด้วยตนเอง โดยมีแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบ บูรณาการสำหรับเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. วาดภาพความสำเร็จ (Success) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องวาดภาพความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในด้านวิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมาย (Goal) บทบาท (Role) และภารกิจ (mission) ที่เป็นภาพความสำเร็จของการจัดการศึกษา (มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ และ 4 ร.) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

2. กำหนดโครงสร้าง (Structure) การบริหารจัดการการศึกษาจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงาน และมาตรฐานการดำเนินงานที่เป็นโครงสร้างการบริหารที่มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก และมีบรรยากาศที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

3. บริหารจัดการ (Management) การบริหารจัดการศึกษาจะต้องมีการบูรณาการการบริหารโดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อน ได้แก่ การระดมทรัพยากร การวางกลยุทธ์สำคัญและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม และความเป็นอิสระ

4. ติดตามกำกับ (Monitoring) การบริหารจัดการศึกษา จะต้องมีการตรวจสอบภายในและติดตามประเมินผลที่ดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขจนบรรลุจุดมุ่งหมาย

โดยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก 4 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมและสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาพและทัดเทียมกัน 2) ระดมสรรพกำลังทุกภาคส่วนของสังคมในการจัดการศึกษา 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และ 4) พัฒนามาตรฐานคุณภาพนักเรียนและขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล การบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยใช้ MSPA ของสถานศึกษา มีรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาที่ใช้หลักการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยใช้ MSPA ในการบริหารงาน และได้จัดทำคู่มือฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานภายในสถานศึกษา มีสาระสำคัญที่เหมือนกัน ดังนี้ 1) ความเป็นมา

และความสำคัญของระบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ 2) ภาพความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ 3) โครงสร้างการบริหาร 4) การบริหารจัดการ 5) การกำกับติดตาม และ 6) ข้อจำกัดของการบริหารจัดการและแนวทางแก้ไข โดยทุกโรงเรียนต่างนำการบริหารจัดการแบบ MSPA ไปบริหารจัดการในโครงสร้างภารงาน หลักและการกำหนดงาน/โครงการ ให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อมุ่งส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะ 4 ร. ได้แก่ รู้ทันรู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม รักความเป็นไทย ใฝ่สันติ การติดตามกำกับ (Monitoring) พบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนได้มีการตรวจสอบภายในและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้ มีการกำหนดคณะกรรมการ ให้ครูและบุคลากรทุกคนของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและปรับปรุงเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีระบบการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในโรงเรียน กำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในโรงเรียน การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด และสรุปผลรายงานการปฏิบัติต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และนำผลการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพภายในเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข ตามกระบวนการของ PDCA เพื่อใช้รายงานผลการตรวจสอบตนเอง (SAR)

สมบัติ นพรัก สำราญ มีแจ้ง เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย วารีรัตน์ แก้วอุไร อมรรัตน์ วัฒนาธร และชำนาญ ปาณาวงษ์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย : ภาคเหนือตอนล่าง มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง และเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ได้แก่โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 16 (บ้านโนนพลวง) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 1 โรงเรียนบ้านตูม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และโรงเรียนบ้านโพธิ์งาม (สมานทองคำประชาสรรค์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ดำเนินการวิจัยโดย 1) ชี้แจงทำความเข้าใจการดำเนินกลยุทธ์ 2) ประชุมแต่ละโรงเรียนจัดทำการสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียน 3) ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ 4) ประเมินผลกลยุทธ์ที่ดำเนินการ 5) สรุปรวมเพื่อค้นหากลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย : ภาคเหนือตอนล่าง

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยใช้การจัดการความรู้ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ กลยุทธ์ความร่วมมือ 5 ประสาน ประกอบด้วยคณะศึกษาศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบล โรงเรียนเป้าหมาย โรงเรียนพี่เลี้ยง สำนักงานเขตพื้นที่

ซึ่งแต่ละแห่งนั้นได้ช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน จนก่อให้เกิดผลสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

2. กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย : ภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ความร่วมมือ 5 ประสาน 2) กลยุทธ์สร้างความเข้าใจ 3) กลยุทธ์ค้นหาความต้องการ 4) กลยุทธ์การเสริมพลัง 5) กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชน 6) กลยุทธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) กลยุทธ์ในการติดตามช่วยเหลือ 8) กลยุทธ์สร้างหุ้นส่วนในพื้นที่ (โรงเรียนพี่เลี้ยง)

วารีรัตน์ แก้วอุไร รุจโรจน์ แก้วอุไร ปกรณ์ ประจัญบาน สิรินภา กิจเกื้อกูล และวิเชียร ธำรงโสตถิสกุล (2551) ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์และกลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ 2) การทดลองใช้กลยุทธ์ฯ 3) การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ฯ 4) การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ประกอบด้วย คณะวิจัยทีมหลักเป็นคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทีมอาจารย์นักวิจัยและอาจารย์ใหม่ จำนวน 5 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน ครูจำนวน 35 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 4 คน นักเรียนจำนวน 507 คน ผู้ปกครองจำนวน 506 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์อย่างมีระบบ กลยุทธ์ การเสริมพลัง กลยุทธ์การปลูกฝังคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์โดยการบูรณาการกับการเรียนการสอน กลยุทธ์การวิจัยในชั้นเรียน และกลยุทธ์การจัดการความรู้ กลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลยุทธ์การเสริมพลัง กลยุทธ์การนิเทศติดตาม และกลยุทธ์การจัดการความรู้

2. หลังการทดลองใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณ์และกลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ของนักเรียน โดยภาพรวมมีจำนวนนักเรียนที่มีคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม คุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ด้านสังคมและคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ด้านการเรียนรู้อยู่ในระดับดีเพิ่มขึ้น

และจำนวนนักเรียนที่มีคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับพอใช้และระดับปรับปรุงมีจำนวนลดลง ผู้บริหารมีงานวิจัยสถาบันเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณ์ของนักเรียนในโรงเรียน ครูมีงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณ์ของนักเรียน

3. ผลการประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์พบว่า ผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียน โดยภาพรวมนักเรียนมีคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ในระดับดีเพิ่มขึ้น ผลที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารและครูคือ ได้เรียนรู้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณ์ของนักเรียนอย่างเป็นระบบผ่านการปฏิบัติ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีศักยภาพการทำวิจัย ทุกโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการวิจัยมีวิจัยสถาบันเกิดขึ้น ทุกโรงเรียนมีรายงานวิจัยการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยมีงานวิจัยสถาบัน 2 เรื่อง ครูในโรงเรียนทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจำนวน 32 คน โดยมีงานวิจัยในชั้นเรียนเกิดขึ้น 31 เรื่อง

4. ผลการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์และการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน

4.1 การกำหนดนโยบายสร้างเสริมคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย และกำหนดทิศทางแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

4.2 ควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้ปกครอง รวมทั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนในชุมชน รวมทั้งสร้างระบบของการนิเทศ ให้เกิดขึ้นทั้งการนิเทศภายในและภายนอก

4.3 สถาบันอุดมศึกษาควรมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ บริการทางวิชาการเพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการพัฒนานวัตกรรมและวิจัยในชั้นเรียนนำนวัตกรรมไปใช้พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

4.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน โดยศึกษานิเทศก์ควรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์โดยการบูรณาการในการเรียนการสอน มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อสร้างขวัญกำลังและความมั่นใจในการดำเนินงานของครู

4.5 หน่วยงานต้นสังกัดหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมให้มีการยกย่อง เชิดชูประกาศเกียรติคุณแก่สถานศึกษาและครูที่มีผลการปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน เพื่อเสริมแรง สร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการเผยแพร่และ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนเพื่อการนำไปประยุกต์ใช้

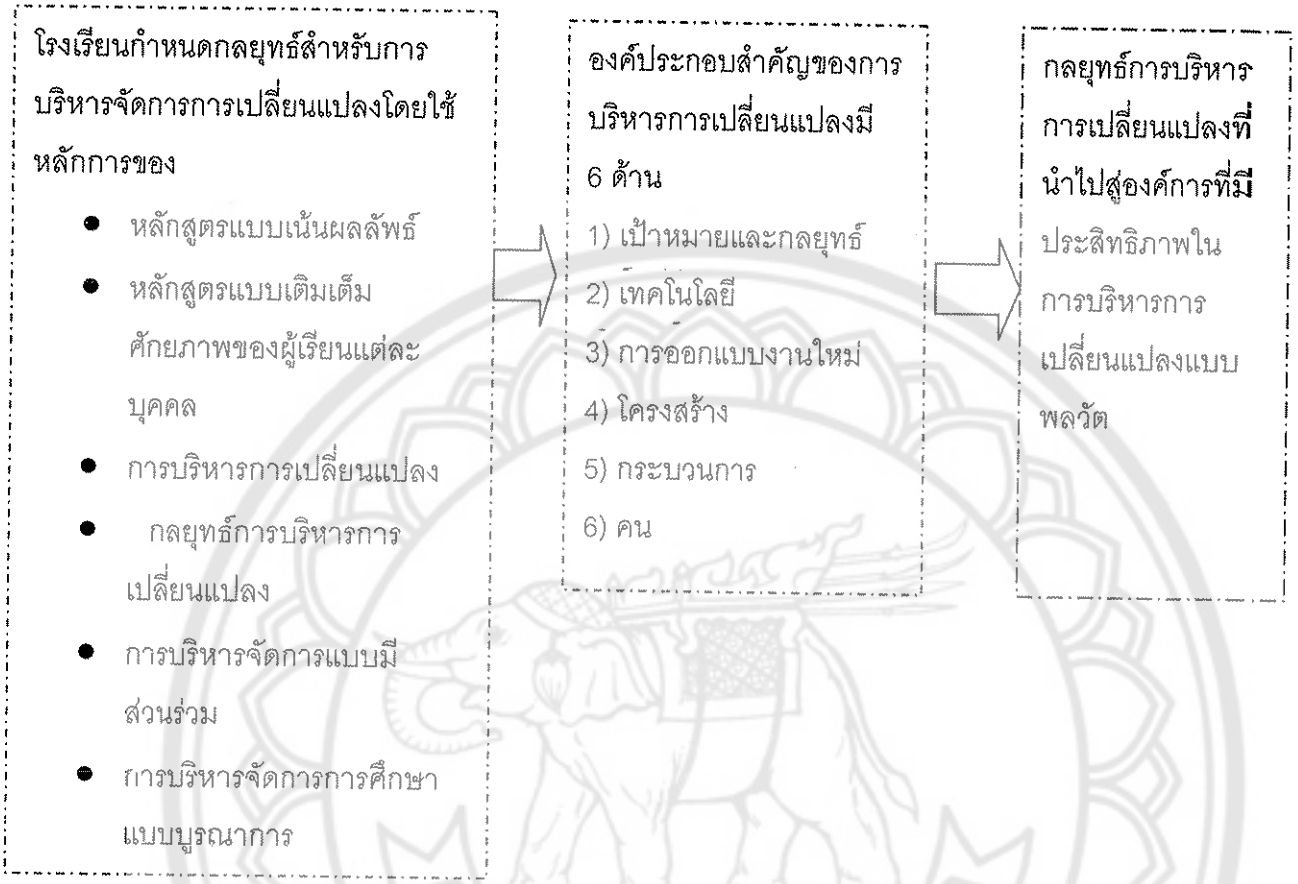
8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

เบอร์นาร์ดและอนานท์ (Bernard C. Reimann, and Anant R. Negandhi,1975). ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร ควบคุม และประสิทธิผลขององค์การ โดยผลการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ 30 องค์การในประเทศอินเดีย ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิผลสูงสุดขององค์การมีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์แบบทิศทางเดียวในการควบคุมการบริหาร กลยุทธ์นี้ประกอบด้วยการใช้วิธีการที่เป็นทางการในการควบคุมแบบกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญทั้งแง่มุมความเป็นมนุษย์และทรัพยากรด้านสื่อ ประสิทธิผลที่เกิดน้อยที่สุดเป็นการใช้กลยุทธ์ในการควบคุม ผลที่เกิดขึ้นเน้นให้เห็นถึงวิธีการที่จะต้องควบคุมโดยใช้แหล่งทรัพยากรสื่อและแนวโน้มที่จะไม่สนใจต่อทรัพยากรบุคคล ส่วนประสิทธิผลที่เกิดขึ้นสูงสุดเกิดจากกลยุทธ์ในการรักษาระบบควบคุมทางอ้อม กระบวนการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ การทำสิ่งใดโดยมีประสิทธิผลของการบูรณาการหลักเหตุผลในการควบคุมโดยใช้ทรัพยากรสื่อกับการใช้ทรัพยากรบุคคลในการควบคุมเครื่องจักรกล

กิลลิเมท (Guillemette, 1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้และการตอบสนองต่อการปรับตัวเข้ากับโรงเรียนสูง การรับรู้ต่อภารกิจหลักของโรงเรียน การมีค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดีเหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์การ การคงอยู่ในงานและความตั้งใจในการทำงาน

กรอบความคิดของการวิจัย

ทฤษฎีแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ ธวัช บุณยมณี. (2550) เป็นกรอบแนวคิดคร่าว ๆ ในการตีความหมายและจัดองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัย ต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ในการวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ขององค์การ แล้วทำการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 29 กรอบความคิดของการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน คณะผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก เพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม โดยดำเนินการดังนี้

1.1 สัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูผู้นำกลุ่ม ครูผู้สอน ในโรงเรียน

1.2 สังเกตการดำเนินงาน

1.3 วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. การสนทนากลุ่ม (Focus group) จัดกลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้แทนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก

3. การประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่ม 7 โรงเรียน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา และจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

การดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย

เป็นการดำเนินงานเพื่อสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล

ในการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นและศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้นำกลุ่ม และครูผู้สอนในโรงเรียนของโรงเรียนเป้าหมาย 8 โรงเรียน ที่เคยเข้าร่วมโครงการวิจัย เรื่อง การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และปรับเปลี่ยนกระบวนการสังเคราะห์กลยุทธ์จากโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ ให้เป็นการใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นกรอบแนวคิดสำหรับศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงรายละเอียดของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเบื้องต้นในการศึกษาดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงลักษณะและสังกัดของโรงเรียนที่เป็นแหล่งข้อมูลเดิมในการศึกษาเชิงลึก

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเดิม	เขตพื้นที่การศึกษา 1	เขตพื้นที่การศึกษา 2	เขตพื้นที่การศึกษา 3
โรงเรียนขนาดใหญ่	1. โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี (มัธยมศึกษา)	-	-
โรงเรียนขนาดกลาง	1. โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนวัดมหาวนาราม (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนวังทองพิทยาคม (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนวังพิกุลวิทยศึกษา (มัธยมศึกษา)	-
โรงเรียนขนาดเล็ก	1. โรงเรียนวัดเสาหิน (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนบ้านวังสาร (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนบ้านเนินสะอาด (ประถมศึกษา)	-
รวม (8)	4	4	-

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสัมภาษณ์ (Interview) แบบเจาะลึกผู้บริหาร ครูผู้นำกลุ่ม และครูผู้สอนในโรงเรียนเป้าหมาย ซึ่งใช้คำถามที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา เพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลหลักของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการสัมภาษณ์ ระหว่างเดือนมีนาคม ถึง มิถุนายน 2550 โดยมีกระบวนการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย ด้วยการวิเคราะห์เอกสารเพื่อสร้างแนวคิดคร่าว ๆ ในการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง สังเกตการณ์ดำเนินงาน และสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่เก็บรวบรวม นำมาเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา เพื่อใช้เป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

ต่อมาคณะผู้วิจัย ได้ปรับเปลี่ยนแผนงานเนื่องจากเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย ในขั้น ที่ 1 แล้ว มีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ก่อให้เกิดภาพความสำเร็จที่ชัดเจนขึ้นจากผลการประเมินโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก ในรอบที่สองของ สมศ. เมื่อนำมาวิเคราะห์เบื้องต้น พบว่ามีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่ได้จากการสนทนากลุ่มระหว่างคณะวิจัยและทีมผู้ประสานงานวิจัยซึ่งเป็นผู้แทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกทั้ง 3 เขต เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในแง่ความหลากหลาย ครอบคลุม ของแหล่งข้อมูลและเวลา โดยคณะผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ทั้ง 3 เขตโดยขอความอนุเคราะห์นักวิจัยที่จะเป็นผู้ประสานงานวิจัยจากเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกทั้ง 3 เขต ที่เป็นผู้ที่ใกล้ชิดและเข้าใจบริบทของโรงเรียนในเขตความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี ได้แก่ ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณรัตน์ ศึกษานิเทศก์กลุ่มวัดและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1 นายลือชัย ชูนาคา หัวหน้าศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 2 และนายทองมา สัญญะ หัวหน้าศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 โดยได้มีการเชิญนักวิจัยจากเขตพื้นที่เข้าร่วมประชุมในวันพุธ ที่ 24 ตุลาคม 2550 จึงขอปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานจากคณะกรรมการติดตามประเมินผลความก้าวหน้าในการทำวิจัย เพราะได้รับข้อเสนอแนะที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนงานที่วางไว้แต่เดิม ดังนี้

1) ควรจะเพิ่มกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 เขต เพื่อให้ได้กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลกที่แท้จริง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเดิมในข้อเสนองานวิจัยมีโรงเรียนอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ เขต 2 เท่านั้น

2) ควรจัดให้มีการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้บริหาร ในแต่ละโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกจากเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 เขต โดยใช้เกณฑ์การมีผลการประเมินคุณภาพจาก สมศ. ในรอบสอง ในระดับดี และเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากเขตพื้นที่การศึกษา เสนอรายชื่อโรงเรียนที่ทางเขตพื้นที่การศึกษาให้การยอมรับจากการคัดเลือกที่ใช้มิติในการคัดเลือกทั้งจากตัวผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ก่อนลงไปติดตามข้อมูลเชิงลึกโดยการตรวจเยี่ยมโรงเรียนและสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้รวมทั้งครูผู้สอนในโรงเรียน เพื่อให้ได้องค์ความรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร รวมทั้งกระบวนการในรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มขนาดความรับผิดชอบในการบริหารให้สามารถคิดแก้ไขและจัดการให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงไปในทุกส่วนขององค์การได้อย่างถูกต้องเป็นกระบวนการนั้นมีวิธีการอย่างไร ใน 8 ประเด็น ต่อไปนี้

2.1) การเข้าใจถึงอิทธิพลกระทบที่เปลี่ยนแปลง

2.2) การพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2.3) การตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา

2.4) การพิจารณาทางเลือกที่อาจใช้เป็นวิธีการและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์การ ให้เกิดผลทันกับการเปลี่ยนแปลง

2.5) การตระหนักถึงข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ

2.6) การตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

2.7) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การตามโครงการที่กำหนดไว้

2.8) การติดตามประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีดำเนินการ

คณะผู้วิจัยทำการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นและศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร ครูผู้นำกลุ่ม และครูผู้สอนในโรงเรียนของโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม

เป็นการดำเนินงานเพื่อศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม เป็น ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้แทนผู้บริหารจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยเป็นโรงเรียนที่เป็นตัวแทนของเขตพื้นที่ทั้ง 3 เขต ของจังหวัดพิษณุโลก ด้วยเกณฑ์การมีผลการประเมินในรอบสองของ สมศ. ในระดับดี และได้รับการยอมรับจากเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหมด 22 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 9 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 7 โรงเรียน แต่จากการประสานเชิญประชุมสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิด มีโรงเรียนที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มและให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพียง 14 โรงเรียน โดยมีรายละเอียดของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงลักษณะและสังกัดของโรงเรียนที่เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาแบบประชุมกลุ่ม

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายใหม่	เขตพื้นที่การศึกษา 1	เขตพื้นที่การศึกษา 2	เขตพื้นที่การศึกษา 3
โรงเรียนขนาดใหญ่	1. โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนจ่านกร้อง (มัธยมศึกษา)	1. โรงเรียนเนินมะปรางวิทยา (มัธยมศึกษา)	1. โรงเรียนวัดโบสถ์ศึกษา (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนราชประชา - นุเคราะห์ 23 (ขยายโอกาส)
โรงเรียนขนาดกลาง	1. โรงเรียนวังน้ำคู้ศึกษา (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนวัดมหาวนาราม (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนห้วยพลู (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนบ้านป่าแดง (ประถมศึกษา)
โรงเรียนขนาดเล็ก	1. โรงเรียนวัดเสาหิน (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย (ประถมศึกษา)	1. โรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม (มัธยมศึกษา) 2. โรงเรียนบ้านน้ำเลา (ประถมศึกษา) 3. โรงเรียนบ้านหาดใหญ่ (ประถมศึกษา)
รวม (14)	5	3	6

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นคำถามนำการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสถานศึกษา ประเด็นในการ Focus group เป็นประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์

2.2 ด้านเทคโนโลยี

2.3 ด้านการออกแบบงานใหม่

2.4 ด้านการจัดโครงสร้าง

2.5 ด้านกระบวนการ

2.6 ด้านการบริหารงานบุคคล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้แทนในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2550 และ วันที่ 21 มีนาคม 2551

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้แทนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นข้อสรุปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก สำหรับการเผยแพร่กลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

วิธีดำเนินการ

1, คณะผู้วิจัยนำข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เจาะลึกโรงเรียนเป้าหมาย ในขั้นตอนที่ 1 นำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

2. เชิญผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายจัดสนทนากลุ่ม (Focus group) เป็นการจัดประชุมสนทนากลุ่มโรงเรียนเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหาร ซึ่งเป็นการดำเนินการวิจัยตาม ขั้นที่ 2 แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ Focus group เพื่อสรุปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดยจัดกลุ่มการสนทนาตามขนาดโรงเรียน เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก รอบแรกในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2550 โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยแต่ละกลุ่มสนทนาประกอบด้วยผู้นำการอภิปรายซึ่งเป็นนักวิจัย 1 คน ผู้ช่วยวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มละ 1 คน ผู้ช่วยวิจัยที่มีบทบาทใน

การจดประเด็นและบันทึกเทปกลุ่มละ 2 คน และผู้บริหารหรือผู้แทนจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย แต่ละขนาด ผู้นำการอภิปรายในแต่ละกลุ่มขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดโดยสรุป กรอบแนวคิดของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จากนั้นให้ผู้บริหารหรือผู้แทนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายระดมความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกเป็นอย่างไร รวมทั้งกระบวนการในรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้ผู้บริหารเพิ่มขนาดความรับผิดชอบในการบริหารให้สามารถคิดแก้ไขและจัดการให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องและทั่วถึงไปในทุกส่วนขององค์การได้อย่างถูกต้องเป็นกระบวนการนั้นมีวิธีการอย่างไร ใน 8 ประเด็น ต่อไปนี้ 1) การเข้าใจถึงอิทธิพลกระทบที่เปลี่ยนแปลง 2) การพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3) การตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาทางเลือกที่อาจใช้เป็นวิธีการและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์การ ให้เกิดผลทันกับการเปลี่ยนแปลง 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ 6) การตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง 7) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การตามโครงการที่กำหนดไว้ และ 8) การติดตามประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดระบบข้อมูลจากการสนทนากลุ่มโดยใช้แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ธวัช บุณยมณี. (2550) เป็นกรอบแนวคิดคร่าว ๆ ในการตีความหมายและจัดองค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัย ต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ในการวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ขององค์การ แล้วทำการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี 3) การออกแบบงานใหม่ 4) โครงสร้าง 5) กระบวนการ และ 6) คน

3. พบประเด็นการขาดความครอบคลุมในองค์ประกอบด้าน 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี 3) การออกแบบงานใหม่ ค่อนข้างมาก จึงได้จัดสนทนากลุ่มเพิ่มเติมครั้งที่สองในวันที่ 21 มีนาคม 2551

4. สังเคราะห์กลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม โดยวิเคราะห์และสรุปประเด็นให้ครอบคลุมตาม 6 องค์ประกอบ และทำการตรวจสอบความถูกต้อง ความครอบคลุม ของข้อสรุปโดยผู้บริหารหรือผู้แทน จำนวน 14 คน ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเองด้วยวิธีการหลากหลายทั้งการให้ผู้วิจัยหรือผู้ช่วยวิจัยไป

ประสานข้อมูลโดยตรง จดหมาย โทรศัพท์ และอิเล็กทรอนิกส์เมล เพื่อนำมาสรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามขนาดโรงเรียนและโดยภาพรวม

5. นำนิยามกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจำนวน 3 คน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

2) รองศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ กินาวงศ์ อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก และอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

3) ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และอาจารย์พิเศษหลักสูตรระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

6. ทำการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดบางประการของนิยามกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา และจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

1, กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 491 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 152 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำนวน 153 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 186 โรงเรียน และบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกทั้ง 3 เขตพื้นที่

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นคำถามนำการอภิปรายหลังรับฟังการเผยแพร่ โดยเน้นถึงแนวทางในการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการนำเสนอปฏิบัติการที่ดีและการอภิปรายกลุ่มหลังรับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์ ด้วยการบันทึกเทปและมีผู้ช่วยวิจัยในการจดประเด็นสำคัญตลอดการประชุมเผยแพร่กลยุทธ์ ในวันที่ 22 มกราคม 2552

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

วิธีดำเนินการ

1. วางแผนดำเนินงานจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก แก่โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลกและหาข้อสรุปสุดท้ายของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลกที่เป็นข้อสรุปรวมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการรับรู้ การเห็นความสำคัญถึงผลกระทบในวงกว้างที่จะนำสู่การปฏิบัติ โดยทำหนังสือเชิญร่วมประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก ทั้ง 3 เขตพื้นที่ และผู้อำนวยการโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 491 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 152 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 จำนวน 153 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 186 โรงเรียน

2. จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในวันที่ 22 มกราคม 2552 โดยคณะผู้วิจัย คือ 1) รองศาสตราจารย์ ดร.วารีรัตน์ แก้วอุไร หัวหน้าโครงการวิจัย 2) รองศาสตราจารย์เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย และ 3) ดร.อมรรัตน์ วัฒนาธร โดยมีผู้ประสานงานวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และ 3 คือ 1) ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณรัตน์ ศึกษานิเทศก์พิษณุโลกเขต 1 และ 2) นายทองมา สัญญะ ศึกษานิเทศก์พิษณุโลกเขต 3 ส่วนผู้ช่วยวิจัยจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ติดราชการ ในการจัดการเผยแพร่ครั้งนี้ มีผู้เข้าร่วมจำนวน 289 คน จาก 71 โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก และศึกษานิเทศก์ซึ่งเป็นตัวแทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1 2 และ 3 ซึ่งการเผยแพร่โครงการวิจัยในครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 นายชยภัทร เถื่อนคำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 เข้าร่วมรับฟังการเผยแพร่โครงการวิจัยในครั้งนี้ และการจัดการเผยแพร่โครงการวิจัยครั้งนี้ได้ รับเกียรติจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เป็นประธานในพิธีเปิดการเผยแพร่โครงการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก

กิจกรรมในโครงการประกอบด้วย การเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดยมี 1) ดร.สุมนา พุ่มประพาฬ ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี 2) นายฉัตรชัย ธรรมครบุรี รองผู้อำนวยการโรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา 3) นายวันชัย ปั้นกล่ำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง 4) นายสุวรรณ เพ็ชรบัว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมหาวนาราม 5) นายบรรเทิง ทานะขันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย และ 6) นายบุญศักดิ์ ไมตรีจิตร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม นำเสนอกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านการออกแบบงานใหม่ 4) ด้านการจัดโครงสร้าง 5) ด้านกระบวนการ และ 6) ด้านการบริหารบุคคล

3. หลังการนำเสนอผลการประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว ได้มีกิจกรรมการทำ AAR แลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้ภาพของการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

4. สรุปวิเคราะห์ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจังหวัดพิษณุโลก เขียนรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีรายละเอียดของผลการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อนำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในกลุ่ม 7 โรงเรียน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาและจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหาร ครูผู้นำกลุ่ม และครูผู้สอนในโรงเรียนของโรงเรียนเป้าหมาย เพื่อการสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นและศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548 จากเดิม 7 โรงเรียน เพิ่มเติม 1 โรงเรียน เพื่อให้ครอบคลุมโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมดนำมาสรุปเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม พบข้อสรุปสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. โรงเรียนวัดเสาหิน

โรงเรียนวัดเสาหินเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารจัดการที่เป็นจุดเด่น คือ เน้นชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีระบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาร่วมกัน มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือแบบเกื้อกูลกัน คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในระยะแรกมีอุปสรรค คือ ยังไม่สามารถพัฒนาครูให้มีความสามารถทางเทคโนโลยีอย่างทั่วถึงรวมทั้งครูมีอายุมาก บุคลากรมีไม่ครบชั้นเรียน สอนไม่ตรงกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำให้เกิดปัญหาในกลุ่ม

สาระที่ไม่มีครูสอน และ/ หรือวิชาที่ไม่มีความถนัด เช่น พลศึกษา ดนตรี นาฏศิลป์ ศิลปะ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ เนื่องจากเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยมาก แต่ผู้เรียนยังต้องใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องมีเท่าโรงเรียนขนาดใหญ่ จึงเกิดปัญหาที่คณะครูผู้บริหารต้องดำเนินการหางบประมาณมาสนับสนุน แต่เนื่องจากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการและมีทีมงานวิชาการที่พร้อมและสู้งาน ได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 โดยดำเนินกระบวนการตามหลักสัตตศิลา มีการดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาในโรงเรียน ได้แก่ การจัดทำแผนการสอนตามรูปแบบของ CRP การนำหลักสูตร 4F ไปใช้ในช่วงชั้นที่ 1 ในรูปแบบของตลาดวิชาโดยครูฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดูแลหลัก ผู้บริหารทำหน้าที่สนับสนุนเรื่องสื่อ-อุปกรณ์ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ได้แก่ อบจ. อบต. และมหาวิทยาลัยนเรศวร มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้หลัก MSPA มีการจัดทำคู่มือฯ เป็นรูปเล่ม โดยเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้แทนครูแต่ละช่วงชั้นมาประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ จากนั้นร่วมกันจัดทำคู่มือและเสนอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันแก้ไข มีการติดตามผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทุกสัปดาห์ ครูส่งแผนทุกเดือน และทุกสิ้นภาคเรียนครูทุกคนต้องทำรายงาน SAR ส่ง โดยมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

โรงเรียนวัดเสาหินมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้หลัก MSPA ดังนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

1. การจัดการทรัพยากร

1.1 ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

1.2 วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคลากร และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

1.3 สนับสนุนให้บุคลากร และสถานศึกษาร่วมกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

2. การระดมทรัพยากร

2.1 ศึกษาวิเคราะห์กิจกรรมและภารกิจ งาน/โครงการตามกรอบประมาณการระยะกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีความจำเป็นต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมจากประมาณการรายได้งบประมาณไว้ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมให้เป็นไปตามความเร่งด่วนและช่วงเวลา

2.2 สำรวจความต้องการของนักเรียนที่มีความต้องการได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาตามเกณฑ์การรับทุนทุกประเภท แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนได้รับทุนการศึกษา โดยตรวจสอบข้อมูลเชิงลึก พร้อมกับให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน

2.3 ศึกษา วิเคราะห์แหล่งทรัพยากร บุคคล หน่วยงาน องค์กร และท้องถิ่นที่มีศักยภาพให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา ตลอดจนติดต่อประสานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

2.4 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และทุนการศึกษา โดยกำหนดวิธีการ แหล่งการสนับสนุน เป้าหมาย เวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ

2.5 เสนอแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและดำเนินการในรูปคณะกรรมการ

2.6 เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายไปใช้ตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องใช้วงเงินเพิ่มเติมให้เป็นไปตามระเบียบของทุนการศึกษา และระเบียบว่าด้วยเงินนอกงบประมาณทั้งตามวัตถุประสงค์ และไม่กำหนดวัตถุประสงค์

3. การจัดหารายได้และผลประโยชน์

3.1 วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนที่กำหนดการหารายได้ และสินทรัพย์ในส่วนที่นำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษา เพื่อจัดทำทะเบียนข้อมูล

3.2 จัดทำแนวปฏิบัติ หรือระเบียบของสถานศึกษา เพื่อจัดหารายได้ บริหารรายได้และผลประโยชน์ตามสภาพของสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.3 จัดหารายได้และผลประโยชน์ และจัดทำทะเบียนคุม เก็บรักษาเงินและเบิกจ่ายให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4. แหล่งระดมทุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาโรงเรียนวัดเสาหิน

4.1 หน่วยงานของทางราชการ ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก องค์การบริหารส่วนตำบลวัดพริก และมหาวิทยาลัยนเรศวรพิษณุโลก ฯลฯ

4.2 ภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย วัดเสาหิน ชุมชนหมู่ 7,8,12

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

1. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีสุข เป็นผู้รู้ทันรู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ สามารถรวมพลังสร้างสรรค์สังคม และรักษ์ความเป็นไทยใฝ่สันติ

2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ

3. พัฒนาระบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยใช้เทคโนโลยี

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการ

5. ส่งเสริมพัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นกระบวนการทำงานในรูปคณะกรรมการ หรือการทำงานเป็นกลุ่ม เป้าหมายคณะสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดี เพราะเป็นการระดมปัญญาความคิดและประสบการณ์ของบุคคลหลายๆ คน เพื่อพิจารณาปัญหา ตัดสินใจหรือหาข้อยุติอย่างมีเหตุผลด้วยการใช้หลักวิชาการ การมีคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งจะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และประสานงานที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถป้องกันความลำเอียงที่พึงมีขึ้น แต่บางครั้งการบริหารงานในรูปคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในบางเรื่องอาจทำให้การดำเนินงานล่าช้า สิ้นเปลืองเวลาและแรงงานได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการทำงานในรูปของคณะกรรมการด้วย

องค์ประกอบของการทำงานในรูปคณะกรรมการ ประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารควรพิจารณาเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของบุคคลเป็นอันดับแรก นอกจากนั้นพิจารณาถึงการอุทิศตน หรืออุทิศเวลาให้กับงานเป็นลำดับถัดมา โดยปกติคณะกรรมการควรมีประมาณ 7-15 คน

2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ผู้บริหารควรมั่นใจว่าคณะกรรมการทั้งคณะจะสามารถร่วมกันปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง สามารถตรวจสอบความสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย ความรับผิดชอบ ตลอดจนวิธีการหรือแนวทางที่ประสงค์จะให้คณะกรรมการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้กรรมการแต่ละคนได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตน และกรรมการจะต้องมีการศึกษาบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่พึงมีของคณะกรรมการและของตนอย่างละเอียดตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย มีการอุทิศเวลาเพื่อเตรียมข้อมูลในเรื่องที่ประชุมไว้ล่วงหน้า

3. ผู้บริหารจะต้องปลูกฝังให้กรรมการทุกคนมีอุดมการณ์ และมีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลและการเสียผลประโยชน์ส่วนตัว โดยเฉพาะประธานกรรมการจะต้องมีหน้าที่รับฟังเหตุผล และประสานความคิดเห็นของทุกฝ่าย กระตุ้นให้กรรมการเกิดความคิดริเริ่ม และดำเนินการให้การตัดสินชี้ขาด โดยไม่ให้เสียหลักการหรือความยุติธรรม พร้อมทั้ง

รักษาวินัย และสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในที่ประชุม ตลอดจนให้เวลาในการอภิปรายให้เหมาะสม นอกจากนี้ กรรมการที่มีบทบาทสำคัญ คือ เลขานุการจะต้องเป็นผู้มีส่วนส่งเสริมให้การทำงานในรูปคณะกรรมการดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนวัดเสาหินมุ่งเน้นการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้วยเป็นโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในชนบท ยังต้องพึ่งพาอาศัยชุมชนในการพัฒนาทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณ และพลังแรงงาน สร้างแรงศรัทธาให้ชุมชนเห็นความสำคัญของโรงเรียน มีความรู้สึกรักและหวงแหน ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

1. ผู้บริหารให้อิสระในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความคิดอิสระในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้และคุณธรรม ทุกคนทำงานด้านวิชาการแบบบูรณาการ โยงใยการทำงานแบบ Web เพื่อแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น

2. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนางานทางวิชาการ จึงใช้วิธีการพัฒนางานวิชาการทั้งระบบไปพร้อมกัน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านปัจจัย และด้านบริหารจัดการ

3. ใช้นโยบายการทำงานวิชาการแบบ "ไม่มีใครเด่น ไม่เห็นใครด้อย" เพราะถือว่าทุกคนช่วยกันทำงานทุกงานพร้อมกันทั้งระบบ ทำให้ทุกคนมีปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน มีผลงานที่เหมือนกัน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่เกี่ยงงานกันทำ ไม่อิจฉาริษยากัน ทุกคนมีความสามัคคี ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานวิชาการจนสำเร็จ

4. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ทรงคุณวุฒิภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่ผู้เรียน รวมทั้งการประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง

5. เมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรทุกคนจะร่วมด้วยช่วยกันคิด แก้ปัญหาจนสำเร็จลุล่วง โดยไม่รอความช่วยเหลือจากหน่วยงานระดับสูง ทำให้การขับเคลื่อนงานวิชาการของโรงเรียนดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ติดขัด

6. มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นเด็ก 4 ร. คือ รู้ทันรู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม รักษ์ความเป็นไทยใฝ่สันติ โดยบูรณาการพุทธธรรมสู่การจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริง สอดคล้องกับวัฒนธรรมและวิถีชีวิตอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งประสานความร่วมมือชุมชนมาร่วมจัดการเรียนรู้ และจัดโอกาสให้ผู้เรียนทุกสถานการณ์

2. โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรีเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำจังหวัดพิษณุโลกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาหลักสูตร มีเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุด มีแผนปฏิบัติการประจำปีทุกส่วนงานและนำไปใช้จริงมีระบบการประกันคุณภาพภายในทุกส่วนงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีทีมงานบริหารเป็นคณะกรรมการดำเนินงานที่เข้มแข็งและมีระบบ โรงเรียนได้จัดทำคู่มือการบริหารจัดการศึกษาอยู่แล้วเมื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 ทางทีมคณะกรรมการบริหารพิจารณาว่ากระบวนการบริหารที่มีอยู่เดิมไม่ตรงกับหลักการของระบบบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ แต่คิดว่าการเข้าร่วมโครงการน่าจะเกิดประโยชน์และเห็นว่าสามารถนำหลักการไปใช้ได้ ยกเว้นเรื่องความเป็นอิสระที่มองว่ายังทำได้ยากกว่าตัวขับเคลื่อนตัวอื่นที่ได้ทำอยู่แล้ว เช่น โรงเรียนยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเรื่องงบประมาณและการสรรหาบุคลากร โรงเรียนได้มีการจัดทำคู่มือฯเป็นรูปเล่มโดยศึกษาคู่มือหลักสัตตศิลาและได้จัดประชุมฝ่ายต่างๆทั้ง 7 ฝ่ายเพื่อแบ่งงาน ดำเนินการจัดทำคู่มือและนำมารวม นอกเหนือจากการจัดทำคู่มือฯ โรงเรียนได้ดำเนินการตามโครงการ CRP และ NET ด้วย และมีแผนดำเนินการติดตามผลภาคเรียนละ 1 ครั้ง ทั้งระบบการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอนของครู และผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นผู้ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานในรูปแบบของ SAR โดยมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรีมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Management) โดยมีแนวทางการสร้าง ส่งเสริม และสนับสนุนด้านต่างๆ ดังนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

โรงเรียนเฉลิมขวัญได้มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยจัดในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมศิษย์เก่าเฉลิมขวัญสตรี สมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี และคณะกรรมการสภานักเรียน ทั้งนี้รายได้จากการระดมทรัพยากรนำมาใช้ในการจัดการศึกษาทั้งหมด การนำงบประมาณ เงินอุดหนุนบำรุงการศึกษา และเงินรายได้ของสถานศึกษามาใช้จะผ่านการเสนอขอของคณะกรรมการสภานักเรียนโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

โรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง คือ ใช้ระยะเวลาแผนกลยุทธ์ละ 3 ปี ปัจจุบันใช้ฉบับปีงบประมาณ 2548-2550 การตรวจสอบ และ

ขับเคลื่อนกลยุทธ์ ใช้หลักการตรวจสอบตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ สมศ. ซึ่งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร

3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

4.1 มุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)

4.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Process Perspective)

4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

4.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

8. นำไปสู่การปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

มีการนำเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้เป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนบนพื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระบบ SBM จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงหรือธรรมนูญโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีความรู้สึกว่า ตนเป็นเจ้าของสถานศึกษาแห่งนี้ จากนั้นความร่วมมือและความสำเร็จต่างๆ จะตามมา

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

จากการที่โรงเรียนประกาศใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้นของโรงเรียนเองในปีการศึกษา 2546 เป็นต้นมา โดยมีหลักสูตรแกนกลางจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีสาระเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ถือว่ามีความเป็นอิสระและโดดเด่นในด้านวิชาการ โดยโรงเรียนเน้นด้านวิชาการครอบคลุมทุกสาระการเรียนรู้ โดยผลิตผลพบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และประสบความสำเร็จในอาชีพตามศักยภาพของตน และดำรงตนเป็นพลเมืองในสังคมได้อย่างมีความสุข

รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่มี 8 กลุ่มงาน 34 ภาระงาน ดังนี้

1. กลุ่มงานอำนวยการ ประกอบด้วยภาระงานสำคัญ 5 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานสารบรรณ ภาระงานพัสดุ ภาระงานการเงิน-บัญชี ภาระงานบุคลากร ภาระงานตรวจสอบ - ควบคุมภายใน และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มงานวิชาการ ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 11 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานหลักสูตร ภาระงานจัดการเรียนการสอน ภาระงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ภาระงานทะเบียน ภาระงานวัดผลและประเมินผล ภาระงานพัฒนาศักยภาพนักเรียน ภาระงานแนะแนว ภาระงานวิจัย - พัฒนา ภาระงาน GPAภาระงานพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษา ภาระงานห้องสมุดและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 5 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ภาระงานส่งเสริมประชาธิปไตย ภาระงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ภาระงานป้องกันส่งเสริมวินัยความประพฤตินักเรียน ภาระงานหัวหน้าระดับ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มงานสนับสนุนการศึกษา ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 4 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานภูมิทัศน์ ภาระงานอนามัย ภาระงานสวัสดิการ และภาระงานประชาสัมพันธ์

5. กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 4 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานนโยบายและแผนงาน ภาระงานงบประมาณ ภาระงานข้อมูลสารสนเทศ ภาระงานติดตามประเมินผลโครงการ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มงานการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 3 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานควบคุมคุณภาพ ภาระงานตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงคุณภาพ ภาระงานประเมินและรับรองคุณภาพของสถานศึกษา และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 2 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานกิจกรรมนักเรียน ภาระงานชุมชนสัมพันธ์ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

8. กลุ่มงานเทคโนโลยีและสารสนเทศ ประกอบด้วย ภาระงานสำคัญ 5 ภาระงาน ดังนี้ ภาระงานคอมพิวเตอร์ ภาระงานซ่อมบำรุง ภาระงานเผยแพร่บนเครือข่ายอินเตอร์เน็ต ภาระงานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ภาระงานโสตทัศนศึกษา และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

โรงเรียนจัดทำภาระงานที่สำคัญตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำขอบข่ายภาระงานโดยจัดทำเป็น คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ

- บทสรุปสำหรับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ
- กลุ่มงานการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพทั้ง 8 กลุ่ม ประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญตามหัวข้อ ดังนี้ ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบข่ายภาระงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และการควบคุมประสิทธิภาพกลุ่มงานดังกล่าว

3. โรงเรียนวัดมหาวนาราม

โรงเรียนวัดมหาวนาราม เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สภาพความเป็นอยู่และพื้นฐานของนักเรียน ผู้ปกครองที่ส่งลูกมาเข้าเรียนมีฐานะอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่อยู่ชานเมือง การพัฒนาและการจัดการศึกษาค่อนข้างลำบากในการดึงดูดให้เด็กเข้ามาเรียน โรงเรียนจึงต้องใช้วิธีการจัดการศึกษาที่หลากหลาย โรงเรียนมีความขาดแคลนห้องเรียนและห้องปฏิบัติการอื่นๆ ที่จำเป็น บริเวณโรงเรียนค่อนข้างคับแคบ และทำเลที่ตั้งของโรงเรียนไม่เหมาะสม สื่อการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา และการบริการชุมชน ขาดแคลนครูในสาขาวิชาต่างๆ ที่จำเป็น โดยเฉพาะวิชาหลัก และวิชาที่ใช้ความสามารถเฉพาะตัว เช่น ครูดนตรีไทย ครูช่างในสาขาต่างๆ เป็นต้น ขาดแคลนบุคลากรทางการศึกษาที่จะมาทำหน้าที่สายสนับสนุนการศึกษา ทรัพยากรทางการบริหารจัดการยังมีน้อย โดยเฉพาะสื่อเทคโนโลยีทางการบริหาร ยังขาดแคลนโปรแกรมต่างๆ และขาดความชำนาญในการใช้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการบริหารแบบ SBM โดยเน้นความเสมอภาค ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การระดมทรัพยากร นำผลการวิจัยในชั้นเรียน ผลการประเมินภายในผลการประเมินโครงการ เป็นข้อมูลพัฒนาการบริหารจัดการ เมื่อเข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 ได้มีการนำการบริหารที่ใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อนก็สามารถนำไปบริหารจัดการ

กิจกรรมต่างๆที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนได้ โดยมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้หลัก MSPA ขอบข่ายภารกิจการบริหารจัดการโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการ พัฒนาผู้เรียนให้เกิด 4 ร. ได้

1.2 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

1.3 โรงเรียนมีหลักสูตร แผนการสอน ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

1.4 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี โดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา บุคคล องค์กร หน่วยงานอื่น

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 โรงเรียนมีงบประมาณเพียงพอในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

2.2 การบริหารงบประมาณมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.3 บริหารจัดการงบประมาณอย่างคุ้มค่า ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

3. ด้านการบริหารบุคคล

3.1 พัฒนาครูให้นำนวัตกรรม เทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

3.2 พัฒนาครูให้ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

3.3 พัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

4.2 จัดบริการ ให้ความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนในการติดต่องาน

4.3 พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.4 มีอาคารสถานที่ สาธารณูปโภคเพียงพอ สภาพแวดล้อมเหมาะสมในการบริหารจัดการ

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

โรงเรียนวัดมหาวนาราม ได้มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากทุกภาคส่วนต่างๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน องค์กร ชุมชนต่างๆ การใช้งบประมาณ เงินอุดหนุน และเงินรายได้จากโรงเรียน พิจารณาใช้จ่ายโดยคณะกรรมการ

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

การวางกลยุทธ์ในการบริหาร ใช้แผนคุณภาพการศึกษาระยะปานกลาง (พ.ศ. 2548-2550) โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาตามรัฐธรรมนูญโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร

กระบวนการด้านการเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร ด้านบริหารและจัดการ มีกำหนด (เป้าหมาย วัตถุประสงค์) ยุทธศาสตร์การพัฒนา 3 ปี ระดับความสำเร็จ และกำหนดการขับเคลื่อนโดยแผนปฏิบัติการประจำปี

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

นำการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้บริหารโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และโรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

โรงเรียนดำเนินการจัดกิจกรรมของโรงเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 และหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนวัดมหาวนาราม พ.ศ. 2545 ซึ่งส่วนของสถานศึกษาโรงเรียนกำหนดหลักสูตรที่สนองความต้องการของชุมชนในด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์

4. โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา

โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา เป็นโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอ ขนาดกลาง มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือแบบเกื้อกูลกัน คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง สู้งาน มีแนวทางการบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ซึ่งประกอบด้วย 6 หลัก คือ การสร้างการบริหารจัดการที่โปร่งใส ความร่วมมือ โดยร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมที่มีผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ การใช้กฎระเบียบที่ดี มีความชอบธรรม และเปิดโอกาสร่วมปรับเปลี่ยนได้ การใช้วิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด รวดเร็ว คุ้มค่า การสร้างเสริมคุณธรรม เมื่อได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 โดยดำเนินกระบวนการตามหลักสัตตศิลา โรงเรียนสามารถบริหารงานโดยนำMSPA เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารได้ และผู้เรียนมีคุณลักษณะ 4 ร. โรงเรียนไม่ได้เข้าร่วมโครงการทั้ง 7 หลัก (สัตตศิลา) แต่ก็สามารถพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยประยุกต์กับกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนดำเนินการอยู่แล้วในโรงเรียนได้ โดยมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

โรงเรียนบางระกำวิทยศึกษา ในฐานะเป็นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ได้มีการระดมทรัพยากทางการศึกษา โดยจัดขึ้นในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชน ทั้งนี้ รายได้จากการระดมทรัพยากรนำมาใช้ในการจัดการศึกษาทั้งหมด

การนำงบประมาณ เงินอุดหนุนบำรุงการศึกษา และเงินรายได้ของสถานศึกษามาใช้ จะผ่านการเสนอขอของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

โรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์และกรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง คือ ใช้ระยะเวลาแผนกลยุทธ์ละ 3 ปี ปัจจุบันใช้ฉบับปีงบประมาณ 2548-2550 การตรวจสอบ และขับเคลื่อนกลยุทธ์ ใช้หลักการตรวจสอบตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของ สมศ. ซึ่งโรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร

3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ ในมุมมองด้านต่างๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

4.1 มุมมองด้านผู้เรียน (Student Perspective)

4.2 มุมมองด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (Learning Process Perspective)

4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

4.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)

6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

8. นำไปสู่การปฏิบัติ

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

มีการนำเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาใช้เป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนบนพื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระบบ SBM จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงหรือธรรมนูญโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีความรู้สึกว่า ตนเป็นเจ้าของสถานศึกษาแห่งนี้ จากนั้นความร่วมมือและความสำเร็จต่างๆ จะตามมา

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

จากการที่โรงเรียนประกาศใช้หลักสูตรสถานศึกษาที่จัดทำขึ้นของโรงเรียนเองในปีการศึกษา 2546 เป็นต้นมา โดยมีหลักสูตรแกนกลางจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีสาระเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม และความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ถือว่ามีความเป็นอิสระและโดดเด่นในด้านวิชาการ โดยโรงเรียนเน้นด้านวิชาการครอบคลุมทุกสาระการเรียนรู้ โดยผลิตผลพบว่า ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และประสบความสำเร็จในอาชีพตามศักยภาพของตน และดำรงตนเป็นพลเมืองในสังคมได้อย่างมีความสุข

5. โรงเรียนบ้านวังสาร

โรงเรียนบ้านวังสาร เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบ มองภาพการบริหารได้ชัดเจน เป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้านวิชาการสูง โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โรงเรียนมีความเด่นด้านเป็นโรงเรียนแบบเรียนร่วม มีบุคลากรในโรงเรียนที่มีศักยภาพด้านคอมพิวเตอร์ที่มีส่วนช่วยเป็นวิทยากรให้กับโครงการ Mobile Unit ของเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 เพื่อออกให้บริการสนับสนุนการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับโรงเรียนขาดแคลนในเขตพื้นที่ โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548

แนวดำเนินการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ใช้

1. ผู้บริหารศึกษาทำตัวเป็นแบบอย่าง สร้างความเข้าใจในงาน และเป็นผู้นำด้านวิชาการให้แก่ครูในโรงเรียน

2. สร้างความร่วมมือกับชุมชนให้ร่วมรับรู้ มีส่วนร่วม และมีบทบาทในการดูแลบุตรหลาน และโรงเรียนหาแนวทางพัฒนาและสร้างอาชีพและรายได้ให้แก่ชุมชน โดยทำงานเชิงรุกในการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา โดยโรงเรียนเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาอาชีพในชุมชน

3. ประสานความร่วมมือกับองค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดหาแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้

6. โรงเรียนบ้านเนินสะอาด

โรงเรียนบ้านเนินสะอาด เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านวิชาการเป็นอย่างดี โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 โรงเรียนได้แสวงหาความรู้โดยการศึกษาดูงานจากโรงเรียนพี่เลี้ยงที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ โรงเรียนวัดเสาหิน รวมทั้งศึกษาดูงานในโรงเรียนสาธิตจุฬาฯ ฝ่ายประถม ขอคำปรึกษาจากโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรีที่เป็นโรงเรียนแกนนำ ทำให้สามารถบริหารจัดการโดยใช้ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อนได้

การวางแผนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ได้แบ่งงานออกเป็น 4 ฝ่าย มีการบริหารงานในรูปแบบของโครงการ มีการกระจายงานให้ครูแต่ละคนได้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้ส่งผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

แนวดำเนินการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ใช้

1. จัดโครงการใช้ทรัพยากร (บุคลากร) ร่วมกันกับโรงเรียนในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ที่ 2

2. ดำเนินโครงการห้องสมุด โครงการจัดหาเทคโนโลยีทางการศึกษา ร่วมโครงการโทรทัศน์ทางไกลผ่านดาวเทียม

3. กระจายงานตามโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้ครูมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว และใช้เวลาในการทำงานอื่นน้อยลง

4. จัดโครงการเยี่ยมบ้าน 100% เพื่อส่งเสริมความเข้าใจระหว่างชุมชนกับโรงเรียน

5. ดำเนินการของบประมาณในการสร้างและซ่อมแซมอาคารเรียนให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี

โรงเรียนบ้านเนินสะอาดมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้หลัก MSPA ดังนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

โรงเรียนบ้านเนินสะอาด ได้ดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยการจัดหาและระดมทรัพยากรในทุกด้าน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

1.1 ใช้เทคโนโลยีมาช่วยจัดการศึกษา เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นซีดี โทรทัศน์ เครื่องเล่นเทป เป็นต้น

1.2 จัดการเรียนการสอนโดยอาศัยการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมของโรงเรียนไกลกังวล

1.3 จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักสูตรท้องถิ่น

2. การบริหารงบประมาณ

2.1 จัดทำโครงการต่างๆ ขอใช้งบประมาณตามความสำคัญของโครงการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติงบประมาณตามความจำเป็น

2.2 ระดมทุนทรัพย์จากชุมชน โดยรับบริจาคตามวันสำคัญที่โรงเรียนจัดขึ้น แล้วนำเป็นทุนการศึกษาแก่นักเรียน ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้งบประมาณตามคำขอดำเนินงานด้านกิจกรรมนักเรียน โดยเฉพาะด้านกีฬาและลูกเสือ

3. การบริหารบุคคล

3.1 โรงเรียนมีพื้นที่ติดต่อกันกับโรงเรียนระดับมัธยม มีการให้ความร่วมมือบุคลากรช่วยดำเนินการจัดกิจกรรมทางการศึกษาต่างๆ เช่น กีฬา ลูกเสือ การอบรมนักเรียน เป็นต้น

3.2 มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างโรงเรียนบ้านเนินสะอาด กับโรงเรียนบ้านเนินมะปราง เพื่อจัดการเรียนการสอนตามสภาพวิชาที่ขาดแคลนบุคลากร

4. การบริหารทั่วไป

4.1 ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเข้ามาช่วยเหลืองานในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

4.2 มีการประสานงานประชาสัมพันธ์งานการศึกษา ทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น เพื่อเผยแพร่และขอรับความช่วยเหลือสงเคราะห์ทางด้านการศึกษา

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

โรงเรียนบ้านเนินสะอาดกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ
2. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา
4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้สื่อและเทคโนโลยี
5. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

โรงเรียนบ้านเนินสะอาดมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือ และร่วมดำเนินการเพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความผูกพันกับงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งผู้มีส่วนร่วมของโรงเรียนบ้านเนินสะอาด ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรบริหารส่วนตำบลท่าหมื่นราม ครูผู้สอน นักการภารโรง ฯลฯ ลักษณะการดำเนินการเป็นไปในรูปแบบคณะกรรมการ มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ระดมปัญญาความคิด และประสบการณ์ของบุคลากรหลายๆ คน เพื่อขจัดปัญหา ตัดสินใจ หรือหาข้อยุติอย่างมีเหตุผลด้วยการใช้หลักวิชาการในทุกระบบของการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

1. มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากร ทางโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานในรูปแบบโครงสร้างงาน 4 ฝ่าย โดยมอบหมายให้งานฝ่ายบริหารทั่วไปมีหน้าที่ในการประสานงานรวมทั้งร่วมมือกับกรรมการสถานศึกษา ชุมชนทั้งในและนอกสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดทิศทาง ขอบเขตในการบริหารงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน ประจำปี วางแผนการใช้งบประมาณทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของสถานศึกษา โดยแต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายแผนและงบประมาณ กรรมการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้แก่งานโครงการต่างๆ ให้ดำเนินไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีส่วนร่วมในการดูแลกำกับการจัดระเบียบบริหารบุคลากร การบริหารจัดการวิชาการต่างๆ ทางโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายบุคลากร แต่งตั้งบุคลากรที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานตามความสามารถและตามความเหมาะสม ให้อิสระในแนวความคิดเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาการของโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า ผู้เรียนบรรลุตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนได้ตั้งไว้

โรงเรียนบ้านเนินสะอาดมุ่งเน้นการใช้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SMB) เป็นโรงเรียนที่อยู่ระหว่างเมืองกับชนบท เพราะฉะนั้นการบริหารโรงเรียนยังต้องพึ่งพาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลในเรื่องของการจัดงบประมาณ การใช้แรงงานของชุมชน เพื่อช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. การศึกษา 2542 เพราะฉะนั้นทางโรงเรียนจึงต้องสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ความรัก และหวงแหนโรงเรียน ใช้ชุมชน มีความรักในชุมชน อยากเข้ามาพัฒนาโรงเรียน

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

1. งานวิชาการโรงเรียนมีแผนดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ โดยแบ่งหน้าที่จัดทำหลักสูตรตามภาระการสอนของผู้สอน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรแบ่งสาระการเรียนรู้ กำหนดหน่วยการเรียนรู้ และกำหนดระเบียบการวัดและการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา

2. โรงเรียนอนุมัติงบประมาณจัดซื้อ จัดหาวัสดุสื่อการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีตามความต้องการของครูผู้สอน รวมทั้งงบประมาณดำเนินการโครงการต่างๆ ที่ครูได้รับมอบหมาย

3. งานบุคลากรได้รับมอบหมายให้แต่งตั้งคณะครูรับผิดชอบโครงการต่างๆ ของโรงเรียน ให้ดำเนินงานได้อย่างอิสระเต็มที่ เพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุความสำเร็จทางด้านการเรียนและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4. โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมนักเรียนให้ดำเนินกิจกรรม เพื่อพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถของตนเอง รวมทั้งแนะนำให้มีการแสดงความสามารถให้เข้าประกวดแข่งขันทักษะต่างๆ ตลอดเวลา

7. **โรงเรียนวังทองพิทยาคม**

โรงเรียนวังทองพิทยาคม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอ ขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านวิชาการเป็นอย่างดี โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 เริ่มต้นโครงการโดยสำเนาเอกสารของโครงการ 6 นำไปแจกครูในโรงเรียน พร้อมกับชี้แจงรายละเอียดในการประชุมของโรงเรียน จากนั้นได้วิเคราะห์ประเด็นต่างๆ แยกคณะกรรมการดูแลในแต่ละเรื่อง และได้จัดทำคู่มือเป็นรูปเล่มและนำหลัก MSPA มาปรับใช้กับหลัก PDCAของเดิม โดยจัดกิจกรรมเพิ่มเติมให้เข้ากับการพัฒนาผู้เรียนในแต่ละ ร. รวมกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

แนวดำเนินการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ใช้

โรงเรียนวังทองพิทยาคม ได้เข้าโครงการโรงเรียนในฝัน ทำให้มีความจำเป็นต้องเร่งรีบพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) จึงต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก โรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ เพื่อขอความร่วมมือพัฒนาโรงเรียน

2. ระดมทรัพยากรจากครู ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน

3. มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบงาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างแท้จริง

4. ฝ่ายบริหารมีทิศทาง และเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนวังทองพิทยาคมมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้หลัก MSPA ดังนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization) มีการดำเนินงานดังนี้

1) จัดแหล่งเรียนรู้ภายนอกและสร้างแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

2) การจัดเตรียมครูและจัดหาบุคลากรในท้องถิ่น

3) การพัฒนาบุคลากรและสื่อที่ทันสมัย

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy) มีการดำเนินงานดังนี้

1) กำหนดโครงสร้างหลักสูตรเพื่อนำนักเรียนสู่เป้าหมาย ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามมาตรฐานระบบประกันคุณภาพการศึกษา

2) การพัฒนาครูและบุคลากรได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation) มีการดำเนินงานดังนี้

1) การวางแผนและร่วมดำเนินการ การพัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมศักยภาพครู

2) การส่งเสริมความรู้ความสามารถในด้านวิชาการและวิชาชีพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3) ส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อการเรียนรู้ในการเรียนการสอน

4) ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นเพื่อการเรียนการสอน

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy) มีการดำเนินงานดังนี้

1) พัฒนาสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน

2) กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ

3) การนิเทศติดตามและพัฒนางานวิชาการ

4) โครงสร้างกลุ่มงานและมาตรฐานการดำเนินงาน ที่มีความยืดหยุ่นและสนองต่อภารกิจหลักและบรรยากาศที่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

5) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

8. โรงเรียนวังพิกุลวิทยศึกษา

โรงเรียนวังพิกุลวิทยศึกษา เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำตำบล ขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์และเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านวิชาการเป็นอย่างดี โรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการวิจัยเรื่อง "การเปลี่ยนผ่านการศึกษาสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้" ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2548-2549 โดยเห็นประโยชน์ในการนำ MSPA เป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารงานของโรงเรียนได้ ประกอบกับโรงเรียนมีกวรเข้าร่วมกิจกรรมของ TOP STAR อยู่แล้ว และมีบุคลากรในทีมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ จึงทำให้การจัดทำคู่มือและการนำคู่มือไปใช้ โดยมีกระบวนการพัฒนารูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของโรงเรียนวังพิกุลวิทยศึกษา คือประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ประชุมปฏิบัติการจัดทำคู่มือการดำเนินงาน นำคู่มือการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ สัมมนาทบทวนการนำคู่มือการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ และนิเทศติดตามผล ตลอดจนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวดำเนินการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ใช้

1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร และใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน
2. จัดหาครูและบุคลากรให้เพียงพอ และจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและการดูแลผู้เรียนรายบุคคลให้เป็นรูปธรรม
4. ระดมทรัพยากรการบริหารจากทุกภาคส่วน และจัดเสริมสร้างบรรยากาศให้น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมแก่ผู้เรียนอย่างหลากหลาย
6. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

โรงเรียนวังพิกุลวิทยศึกษามีรูปแบบการบริหารจัดการ (Management) โดยใช้หลัก MSPA ดังตัวอย่างต่อไปนี้

การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (Mobilization)

โรงเรียนมีการดำเนินการ โดยการจัดวิทยากรท้องถิ่น การจัดงบประมาณเพื่อจ้างครูอัตราจ้าง การขอรับการสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรและอุปกรณ์การศึกษา และการแลกเปลี่ยนบุคลากรช่วยสอนรายวิชาที่ขาดแคลน

การวางกลยุทธ์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สำคัญ (Strategy)

โรงเรียนมีการดำเนินการ โดยการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนระยะสั้นและระยะยาว บริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบ

การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Participation)

โรงเรียนมีการดำเนินการ โดย คณะกรรมการสถานศึกษาและองค์กรภายนอก มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ วิทยากรท้องถิ่น และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

ความเป็นอิสระและความโดดเด่นทางวิชาการ (Autonomy)

โรงเรียนมีการดำเนินการ โดยการจัดการบริหารงานให้มีความเป็นเอกภาพ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group)

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยจัดกลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้แทนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ที่ผู้ช่วยวิจัยจากเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา เสนอรายชื่อโรงเรียนที่ผ่านกระบวนการพิจารณาจากหลายฝ่าย จำนวน 22 โรงเรียน แต่มีโรงเรียนที่เข้าร่วมให้ข้อมูลครบถ้วนตามกระบวนการ 14 โรงเรียน เมื่อนำผลการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาได้ผลดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายจังหวัดพิษณุโลก

ขนาดโรงเรียน/ โรงเรียน	องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
	1. เป้าหมายและกลยุทธ์	2. การใช้เทคโนโลยี	3. การออกแบบงานใหม่	4. การจัดโครงสร้าง	5. การจัดกระบวนการ	6. การบริหารบุคคล
โรงเรียนขนาดใหญ่						
เฉลิมขวัญสตรี	✓	✓	✓	✓	✓	✓
จ่านกร้อง	✓	✓	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
ราชประชานุเคราะห์ 23	✓	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
วัดโบสถ์ศึกษา	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
เนินมะปราง	✓	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
โรงเรียนขนาดกลาง						
วัดมหาวนาราม	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
วังน้ำคู้	✓	✓	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
บ้านห้วยพลู	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
บ้านป่าแดง	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
โรงเรียนขนาดเล็ก						
วัดเสาหิน	✓	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
บ้านทุ่งน้อย	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
บ้านหาดใหญ่	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
บ้านน้ำเลา	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓
วังมะด่านพิทยาคม	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	ไม่ชัดเจน	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีการดำเนินการตามองค์ประกอบและชัดเจน

ไม่ชัดเจน หมายถึง มีการดำเนินการตามองค์ประกอบแต่ไม่ชัดเจน

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลกทุกโรงเรียน มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล แต่

ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กลยุทธ์ด้าน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

ผลการสนทนากลุ่ม โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 14 โรงเรียน สรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
องค์ประกอบด้าน 1 เป้าหมายและกลยุทธ์	- มุ่งพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา ระบบบริหารงาน เพื่อนำไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เน้นการพัฒนาคุณภาพ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมของผู้เรียนภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบและการมีส่วนร่วมของชุมชน - มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมุ่งพัฒนาอาชีพอย่างหลากหลาย เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว - ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบนพื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ	- มุ่งพัฒนาวิชาการประสานและส่งเสริมกับหน่วยงานในชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อมพร้อมกับการเรียนรู้อย่างหลากหลาย - มุ่งสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เน้นการพัฒนาทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญ จัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน - ปฏิรูปหลักสูตรโดยมุ่งเน้นกระบวนการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้	- มุ่งจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เน้นคุณธรรม นำความรู้และดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน - มุ่งมั่นสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นคนดี รู้คุณค่าวัฒนธรรมไทย ดำรงตนอย่างพอเพียงและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข - ปฏิรูปการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร โดยยึดคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการมี

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร ความต้องการของชาติ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เอื้อต่อการเรียนรู้ และความต้องการของผู้เรียน เน้นคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพ	นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) - สร้างระบบให้มีความชัดเจนในการใช้งบประมาณ โรงเรียนมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดจึงต้องใช้งบประมาณอย่างระมัดระวัง เน้นเศรษฐกิจพอเพียง - สร้างความเข้มแข็งสนับสนุนให้มีการส่งเสริมสุขภาพและการช่วยเหลือดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง - จัดการศึกษาเน้นให้นักเรียนมีความรู้ และปรับให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบูรณาการการเรียนการสอน - จัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ และนำ	ส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนและท้องถิ่น - ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยกระบวนกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง - จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรแกนกลางและจัดการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่นโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ - จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพด้านวิชาการ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมยุค โลกาภิวัฒน์ได้อย่างมีความสุข - จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนแต่ละระดับมีคุณลักษณะที่พึง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก - สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพกระบวนการศึกษา - เพิ่มสมรรถภาพของโรงเรียน นักเรียน ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน - ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพที่เหมาะสม	นักเรียนเข้าโรงเรียนวิถีพุทธ - จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง - จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพ (Physical Health) เป็นแหล่งเรียนรู้เอื้อต่อการสร้างความรู้ที่หลากหลาย - ส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้สามารถอ่านออก เขียนได้ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ - ระดมสรรพกำลังของทุกภาคส่วนของสังคมด้านงบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา - เพิ่มสมรรถนะของ	ประสงค์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ - จัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น - จัดการศึกษาที่เน้นทั้งอาชีพและวิชาการเพื่อเป็นพื้นฐานการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ - จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น ใช้ประโยชน์คุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ - ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้และทักษะเพียงพอต่อการศึกษาต่อและ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาการของนักเรียน ให้นักเรียนมีความรู้ มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทักษะวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพที่สุจริต และอยู่รอดในสังคมได้ - ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข - พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ - พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนอง	โรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและนักเรียนให้มีคุณธรรม นำความรู้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ - พัฒนาหลักสูตรและการสร้างองค์ความรู้โดยบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถคุณลักษณะอันพึงประสงค์และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ - พัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรและวิถีชีวิตให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านจิตใจ (Mental Health) - พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและ	ประกอบอาชีพ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ความเป็นไทยให้กับนักเรียน	
องค์ประกอบด้าน 2 เทคโนโลยี	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา - วางแผนผังระบบเครือข่ายภายในสถานศึกษา และจัดทำฐานความรู้ (Knowledge based) จากระบบฐานข้อมูล ในการเรียกใช้ข้อมูล - จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยี และสื่อ ICT ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการที่เหมาะสมตามมาตรฐานของสถานศึกษา - ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็น	- จัดอบรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ - ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนได้มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถนำไปใช้ในการเรียนและในชีวิตประจำวัน - ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้และจัดทำสื่อโดยใช้ ICT มากขึ้น	- จัดหาและส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาให้มีเทคโนโลยีใช้ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ - จัดทำห้องคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า - จัดหาและพัฒนา สื่อเทคโนโลยีมาช่วยสอนเพื่อผ่อนแรงการสอนของครู - สร้างกระบวนการพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สำคัญ - ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ - ส่งเสริมการนำสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกระบวนการการจัดการเรียนการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา - ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิตสื่อ และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ - ส่งเสริมการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ	- สนับสนุน ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องของคอมพิวเตอร์ และอินเตอร์เน็ต โดยใช้ความร่วมมือจากทางชุมชนในการจัดหา สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา - สนับสนุนและส่งเสริมการใช้สื่อ ICT ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสม และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น - พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการใช้ ICT และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน - พัฒนาและเผยแพร่เว็บไซต์ของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริการทางการศึกษา - พัฒนาการบริหารจัดการโดยสื่อเทคโนโลยี	ประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาอย่างมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ เพียงพอกับความต้องการและจำเป็น - ส่งเสริมการพัฒนาด้านเทคโนโลยีแก่นักเรียนตามศักยภาพ ได้แก่ การออกแบบ การสืบค้นข้อมูล การสร้างองค์ความรู้จากสื่อ ICT - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูแสวงหาและใช้นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีเป็นแหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน - พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ สื่อ ICT ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ และการจัด

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ - ส่งเสริมเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคม (E-Communication) ที่สำคัญ ได้แก่ ดูแลเรื่องการสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายเส้นใยนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ - ส่งเสริม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับมาตรฐานการเรียนรู้ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนทั้ง 7 ภาระงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงาน	สารสนเทศและการสื่อสาร สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียน ตลอดทั้งรายงานผลได้	การศึกษา - ซ่อมแซม และปรับปรุงสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ที่ได้มาจากการบริจาค จากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้นักเรียนมีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	บริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา - พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหารสำหรับจัดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาการใช้ blog (ICT) เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน - พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน		
องค์ประกอบด้าน 3 การออกแบบงานใหม่	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่	- สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ที่สนับสนุนงบประมาณและงบประมาณจากรัฐ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในจัด	- สร้างทีมงานและเป้าหมายที่มีความชัดเจน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน และมีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ใช้ร่วมกัน - ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ - เน้นการสร้างผู้นำ เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน จัดระบบงานด้วย Top star เน้นทีมงาน (ผู้นำ ผู้ทำ) สร้างผู้นำในโรงเรียนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ และวางแผนเชิงรุก โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของนักเรียน - สร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมไปถึงการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ มีจิตสำนึก และส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับ	การศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษา และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน - สร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็ง โรงเรียนสามารถสร้างเสริมเพิ่มเติม และขยายได้ตลอดเวลา - สร้างเครือข่ายในชั้นเรียน เครือข่ายโรงเรียนและเครือข่ายผู้ปกครอง - ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ตลอดจนศึกษาวิถีชีวิตหมู่บ้านและชุมชน - จัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพร้อมดำเนินการ และสนับสนุนให้บุคลากรมี	- สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบงานของครูแต่ละคนว่าเป็นตัว JIGSAW ของความสำเร็จของงานในโรงเรียน - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน และโรงเรียนกับผู้ปกครอง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของงาน และถ่ายโอนองค์ความรู้กับชุมชนเพื่อช่วยพัฒนาให้ท้องถิ่นพึ่งพาตนเองได้ - สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ชุมชนในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ - สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ - สร้างความตระหนักและระบบที่มีความชัดเจน ให้แก่บุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในระบบการบริหารงานที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำท้องถิ่นวิทยากรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาคมองค์กรหรือกลุ่มพลังมวลชนต่างๆ ในการจัดการศึกษาให้	ส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง - ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) โดยสื่อสารกันภายในหน่วยงาน มอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนาพันธกิจของบุคลากร และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน - เสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change) ตรวจสอบความก้าวหน้า และทบทวนวางแผนอยู่เสมอ	ของโรงเรียนให้การศึกษาและช่วยเหลือชุมชนด้านความรู้ เชิงวิชาการกับท้องถิ่นในเชิงพัฒนาทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในเชิงวิชาการ และเป็นผู้นำชุมชนในการเขียนโครงการพัฒนาชุมชน - แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน - สร้างและแสวงหาภาคีเครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการทำ SWOT ร่วมกันกับกลุ่มเครือข่าย - สร้างเครือข่ายการนำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะกิจกรรม

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน เกิดการระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารจัดการศึกษา อิงชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รับผิดชอบ และตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน - สร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน เปิดโอกาสให้นักเรียน ประชาชน และองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดโรงเรียน - ประสานงานกับส่วนราชการภายในและภายนอก ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา		พัฒนาผู้เรียน - สร้างเครือข่ายชุมชน ขอความร่วมมือเชิงรุก โดยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา - สร้างสรรค์สภาพการดำเนินงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน เพื่อการพัฒนาสู่ชีวิตและสังคม - ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ความร่วมมือกับบุคคลและชุมชน โดยเฉพาะการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นเครือข่ายในชุมชน - สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจากบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ปรึกษา หารือ หรือดำเนินการ เพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงานร่วมกัน - เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี เปิดโรงเรียนให้ผู้เรียน ประชาชน องค์กรเข้ามามีส่วนร่วม และ พัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ห้องการเรียนคุณภาพ - สนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนาการศึกษา มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนตามความต้องการของท้องถิ่น		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- พัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กร อื่นๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น		
องค์ประกอบด้าน 4 การจัดโครงสร้าง	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- จัดการศึกษามุ่งเน้นเรื่องงานวิชาการเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและจัดระบบการบริหารงานให้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับงาน - จัดโครงสร้างสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและ	- จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานเน้นงานวิชาการ และจัดระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลัก SBM ให้โรงเรียนออกสู่สังคม และให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการและเป็นบุคคลแห่งการ	- จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ มีการสำรวจสภาพปัจจุบันศึกษางาน และวางแผนการทำงาน - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการ 3 ข้อคือ รู้นำ รู้ตาม รู้ประสานในการบริหารงานของผู้บริหาร

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	รัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการบริหารโรงเรียน และระบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาใช้เป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา มีการจัดทำธรรมนูญร่วมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของโรงเรียน - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานและการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดโครงสร้างการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงาน	เรียนรู้ - จัดกิจกรรมเสริมการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ - จัดระบบการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยยึดหลักผู้บริหารต้องมีธงชัย มีอาวุธ มีกลยุทธ์ และมีคุณธรรม โดย ธงชัย คือ ความเชื่อถือ อาวุธ คือ ปัญญา กลยุทธ์ คือ การใช้คน สถานที่ การบริหารจัดการ คุณธรรม คือ มีเมตตา ให้ความรัก มีสัจจะ จริงใจ เสียสละ เด็ดขาด กล้าหาญ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และกตัญญูรู้คุณ - สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพทักษะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียน	สถานศึกษา ประสานและเชื่อมโยงงานทั้งภายในและภายนอก (หน่วยราชการ เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น) ใช้การบริหารแบบ SBM มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมาเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน - จัดโครงสร้างเน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุก ทั้งด้านข้อมูลสารสนเทศและดูแลแก้ไขอย่างทั่วถึง - จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักไตรสิกขามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และแสดงถึงความพยายามนำหลักธรรมต่างๆ มา

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	นโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4 กลุ่มงาน และผู้บริหารแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานอีก 3 กลุ่มงานเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารเกิดความเรียบร้อย รวดเร็ว และทราบการดำเนินงานทุกหน่วยงานในโรงเรียน เป็นอย่างดีว่ามีจุดเด่น จุดด้อย และจุดใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา - จัดระบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยการมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสับเปลี่ยนกันบริหารงานตามภารงานหลักทุก 2 ปี เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม	ในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา - พิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง - ปรับโครงสร้างการบริหารงาน และการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน และศักยภาพของนักเรียน - ส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุตามความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย	ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับหลัก MSPA ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของโรงเรียน - จัดระบบเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา - ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่จากส่วนกลางมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารในโรงเรียน เช่น ใช้หลัก "ไตรสิกขา" ซึ่งได้มาจากการบูรณาการ IEMS กับวิถีพุทธ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- จัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยดูจากแผนพัฒนาชาติ ดูนโยบายของ สพฐ. และของ สพท. จากนั้นนำมาหลอมรวมและปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามสภาพจริง และพัฒนาเป็นระยะตามความจำเป็น - จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก จัดการเรียนรู้ในรูปแบบของความรู้+ Change Management โดยจำแนกครู และพัฒนาครู 3 ระดับ ตามกรอบภาระหน้าที่ของตนตามกลุ่มงาน คงความเป็นเอกลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน - จัดระบบการบริหารจัดการงบประมาณการระดมทรัพยากรและรักษาทรัพย์สินของสถานศึกษา และมีวัฒนธรรมการทำงาน	ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ	

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้ - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการบริหารโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาใช้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา มีการจัดทำรัฐธรรมนูญร่วมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของโรงเรียน และพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการศึกษา CHS-OK - จัดระบบการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน การจัดการด้านวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุม		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตาม
องค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	งบประมาณ ตามอิสระอย่างมีขอบเขต ชัดเจน - จัดการศึกษาตามนโยบาย ของรัฐบาลในการขยาย โอกาสทางการศึกษาตาม แผนพัฒนาการจัดการศึกษา แห่งชาติและการขจัดปัญหา ความยากไร้ทางเศรษฐกิจ สังคม และเสริมสร้างความ มั่นคงตามแนวชายแดน - ปรับสภาพบริบทของ โรงเรียนก่อนดำเนินการ บริหารจัดการ โดย ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการ บริหารงานของโรงเรียนจาก 4 งานหลัก มาเป็นการ บริหารงาน 7 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงาน อำนวยการ กลุ่มงาน ปกครองนักเรียน กลุ่มงาน บริหารทั่วไป กลุ่มงาน กิจกรรมนักเรียน กลุ่มงาน ประกันคุณภาพ และกลุ่ม งานนโยบายและแผน - ปรับใช้หลักสูตรท้องถิ่นเน้น วัฒนธรรมชุมชนในการจัด		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ - ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก โดยการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวงจร PDCA และมีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความชำนาญ ในการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิง SBM โดยมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง - ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการบริหาร PDIE ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรับรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ - ยึดโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล ปรับระบบการบริหารงานตามบทบาทของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล โดย		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	การบริหารงานด้วยระบบงานหลัก 4 ลักษณะงาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง และงานบริการ		
องค์ประกอบ	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
ด้าน 5 กระบวนการ	- กำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประสานงาน และติดตามการปฏิบัติงาน - กำหนดทิศทาง จังหวะขั้นตอนในการทำงานที่จำเป็นและนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำและตรงเวลา - ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากร เพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องสมตามความสามารถและลักษณะของงาน โดยให้มีหัวหน้าภาระงานและเจ้าหน้าที่ครบ	- จัดระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และจัดระบบให้มีความชัดเจน มีผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการติดตาม และตรวจสอบอยู่เสมอ - จัดการเรียนรู้และพัฒนาสื่อ ICT ให้มีประสิทธิภาพในการบูรณาการการเรียนการสอน - จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมภาคีเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการ	- กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน - วางเป้าหมายการบริหารจัดการในการทำให้โรงเรียนเป็นเลิศ โดยใช้โครงการประกวดโรงเรียนเป็นธงในการบริหารจัดการ เพื่อให้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ทั้ง 7 ภาระงาน - วางแผนปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการพิจารณาของคณะผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ วางระบบและเป้าหมายที่ชัดเจน (คุณภาพ + คุณธรรม) ทั้ง 7 ด้าน - ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการนำรูปแบบการบริหาร CHS-OK มาใช้ โดยการจัดทำประชาพิจารณ์กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมจาก (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียน เพื่อมีการหลอมรวม หรือประยุกต์ เป็นภาระงานประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียนต่อไป โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกาศใช้คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK และจัดทำ (ร่าง)	เรียนรู้ - จัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ และการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และมีพัฒนาการทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ - จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย - จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันนักเรียนจากยาเสพติด โดยมีนโยบายโรงเรียนสีขาวเป็นแนวคิดริเริ่ม - จัดการศึกษาให้แก่นักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ	เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีศักยภาพในการทำงาน - ศึกษาแนวทางในการบริหารงานจากงานวิจัย แล้วนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความยืดหยุ่น และเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ - ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทาง และกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนา พร้อมกับศึกษานโยบายขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนขอความร่วมมือด้านงบประมาณ - ศึกษาแผนมูลนิธิเด็ก แล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอน รวบรวมครูเขียน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550 - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร - จัดการศึกษาแบบบูรณาการการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามหลักสูตร มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มีทักษะในงานอาชีพอย่างหลากหลาย และนำไปประกอบอาชีพได้หลังจบการศึกษา โดยไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม - จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย และจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมในระดับมัธยมศึกษาทุกระดับชั้น ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ใช้	- จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษาตอนต้น ระดับประถมศึกษาตอนปลาย และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้เหมาะสมในแต่ละวัย เพื่อพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา พร้อมทั้งจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา - จัดการเรียนการสอนแบบสอนร่วม โดยรวม 4 โรงเรียนเรียนรวมกันที่โรงเรียนวังน้ำคู้ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 โดยเรียนตั้งแต่วันจันทร์- วันพฤหัสบดี และวันศุกร์กลับไปพัฒนาโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารทั้ง 4 โรงเรียนผลัดกันมาบริหารงาน มีการประชุมและจัดสรร	แผนการจัดการเรียนรู้ที่ใช้เด็กเป็นศูนย์กลางและนำมาใช้อย่างจริงจัง - สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่องโดยใช้กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและแสวงหาความรู้เป็นสื่อนำบนพื้นฐานของการมีวินัยในตนเองเป็นหลัก - สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง - ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไป - ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาผู้เรียนเชิงวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน - จัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แล้วนำไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล/ปรับปรุงเสนอแนะ - จัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับพัฒนาสิ่งแวดล้อมสู่ห้องเรียนคุณภาพ - ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการ และพัฒนาการทางศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องยิ่งขึ้น - สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคน โดยใช้วงจรคุณภาพ เดมมิ่ง ในการพัฒนามาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการ	งบประมาณในการจัดการเรียนการสอนแบบรวม ทั้งค่าอาหาร ค่ารถ ค่าประกันชีวิต และค่าเครื่องนุ่งห่ม - ติดตามสื่อ มีการนิเทศเป็นประจำ และมีการประเมินติดตามการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - สร้างกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมุ่งสู่โรงเรียนธรรมาภิบาล เป็นแหล่งเรียนรู้ มีระบบประกันคุณภาพและสร้างโอกาสช่วยเหลือดูแล - ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัย และคุณลักษณะของนักเรียนให้เป็นที่พึงประสงค์ของชุมชนและสังคมไทย - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้สื่อ ICT ในการจัดการ	อย่างต่อเนื่องภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ช่วยกันจรรโลงทั้งโรงเรียน วัด และบ้าน/ชุมชน - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน เข้ามาจัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบ - ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวิจัย พัฒนารูปแบบ การจัดการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน - ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น - ส่งเสริม และสนับสนุน

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	บริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการบริหาร ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านการดำรงเอกลักษณ์จังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้มีผลการประเมินคุณภาพมาตรฐาน อยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป - สร้างศูนย์การเรียนทดแทน ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนรายคน/รายกลุ่ม - สร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ (Eng, Math, Science, Art, Thai) เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพสามารถนำไปประกอบอาชีพในอนาคต - ปรับปรุงยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็น	เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน - ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ สนับสนุนการให้บริการนักเรียนด้านสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษาและช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน - พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการใช้สื่อ ICT ในการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	ให้นักเรียนรู้จักทำงานเป็นระบบกลุ่ม มีกระบวนการคิด การแก้ปัญหา และมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย - ส่งเสริมให้นักเรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - ส่งเสริมความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ อาชีพ การกีฬา-กรีฑาแก่นักเรียนที่มีความสามารถ และดูแลนักเรียนที่มีความผิดปกติ (โดยเฉพาะด้านสติปัญญา) เป็นกรณีพิเศษ - ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยใช้กระบวนการประชาธิปไตยและความเอื้ออาทรระหว่างพี่น้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ระบบ และพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ - ส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีจิตสำนึกความเป็นไทย ตลอดจนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม - ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ และเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่ เป็นภาระของสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข - เพิ่มจำนวนครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเครือข่ายปกครองอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาศักยภาพของนักเรียนตามเป้าหมาย ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์		- พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย พัฒนาสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ - พัฒนาผู้เรียนให้มีวินัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ มีความสามารถในการดำรงชีวิต และปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	มาตรฐานการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะวิชาชีพที่เหมาะสมและหลากหลาย - พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาด้านความรู้ทักษะสุขภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ - พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและพัฒนางานเชิงระบบเพื่อการรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก - พัฒนาภูมิทัศน์ของสถานศึกษาให้มีความสะอาด ร่มรื่น และปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น รวมทั้งการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่การประกันคุณภาพการศึกษา		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
องค์ประกอบ	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
ด้าน 6 การบริหารบุคคล	- จัดระบบประเมินบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จัดระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียน - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน กำหนดกรอบภาระหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา และมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ - ส่งเสริมจิตสำนึก	- จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน - จัดครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพครู - ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาครูเพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ - เสริมสร้าง แนะนำ และสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และสามารถแก้ไข	- จัดระบบการบริหารงานบุคคล โดยการมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง - สร้างความร่วมมือการจัดระบบการบริหารงานโดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา - ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษากำหนดให้ครูใช้กระบวนการวิจัย และนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เต็มศักยภาพด้วยการศึกษาโรงเรียนที่ประสบ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ประชาธิปไตย และความร่วมมือในกระบวนการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ มีอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และพร้อมใช้งาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน การปฏิรูปการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู - ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรม ฝึกปฏิบัติการ	ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรสู่มืออาชีพ ใส่ใจ สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และกระตุ้นให้ประเมินตนเองอยู่เสมอ - สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล - ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพและครูต้นแบบ ให้ครูได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยยึดมาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง - พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน	ความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน - พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	เกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนากระบวนการคิดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ - ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพในการทำงาน และมีความชำนาญในการวิจัย - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น - ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อสอบแต่ละรายวิชา เพื่อจัดทำเป็นข้อสอบมาตรฐานไว้เป็นคลังข้อสอบ และมีการ		

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	วิเคราะห์ผลการเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ - ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการประเมินผลของครูให้ดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน - ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล - สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาการเรียนการสอน มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู		

จากตารางที่ 8 พบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนต่างมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา แต่โรงเรียนขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และมุ่งพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา ระบบบริหารงาน เพื่อนำไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

เน้นการพัฒนาคุณภาพ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมของผู้เรียน ภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบและการมีส่วนร่วมของชุมชน และพบว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการและการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารจัดการบนการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งจะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาและจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก

ผลการประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย 14 โรงเรียน เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับกระบวนการวิจัยในขั้นที่ 2 โดยจัดกลุ่มการสนทนาตามขนาดโรงเรียน เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ กลุ่มโรงเรียนขนาดกลาง และกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ในวันที่ 21 ธันวาคม 2550 และตรวจสอบความตรงและความครบถ้วนด้วยตัวของผู้เป็นเจ้าของความเชี่ยวชาญเอง ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม ได้องค์ประกอบและตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบในกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่ ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
1. เป้าหมายและกลยุทธ์	1. มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบให้มีความชัดเจนในการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา 2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบนพื้นฐานการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ พร้อมกับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีหลักสูตรส่งเสริมหลักสูตรท้องถิ่น โดยการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยกระบวนกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง 3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้าง ให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ จัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพ (Physical Health) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ ปรับให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ในการบูรณาการการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก 5. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพด้านวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทักษะวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพที่สุจริต ดำรงตนเป็นพลเมืองดี น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ มุ่งพัฒนาอาชีพอย่างหลากหลาย เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
2. เทคโนโลยี	1. วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตลอดจนวางแผนพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษา และจัดทำฐานความรู้ (Knowledge based) จากระบบฐานข้อมูล ในการเรียกใช้ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ และการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 2. จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการที่เหมาะสมตามมาตรฐานของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้าง

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	กระบวนการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะด้านการออกแบบ การสร้างองค์ความรู้จากสื่อ ICT มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาอย่างมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ เพียงพอกับความต้องการและสามารถนำไปใช้ในการเรียนและในชีวิตประจำวันได้ 3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการวิจัย เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิตสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพและเหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ 4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การใช้ blog (ICT) เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับมาตรฐานการเรียนรู้ และบริบทของโรงเรียนทั้ง 7 ภาระงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหาร สำหรับจัดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน และส่งเสริมเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคม (E-Communication) ที่สำคัญ ได้แก่ ดูแลเรื่องการสื่อสารผ่านดาวเทียม

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	เครือข่ายเส้นใยนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีการตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง
3. การออกแบบงานใหม่	1. จัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพร้อมดำเนินการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) โดยสื่อสารกันภายในหน่วยงานมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนาพันธกิจของบุคลากร เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตร พัฒนางานวิชาการจัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน ส่วนราชการภายในและภายนอก ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ที่จัดการศึกษา และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน 3. แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน สร้างสรรค์สภาพการดำเนินงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน 4. ระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ให้การศึกษาและช่วยเหลือชุมชนด้านความรู้เชิงวิชาการกับท้องถิ่นในเชิงพัฒนา ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในเชิงวิชาการ และเป็นผู้นำชุมชนในการเขียนโครงการพัฒนาชุมชน 5. สร้างและแสวงหาภาคี เครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และเครือข่ายชุมชน ขอความร่วมมือเชิงรุก โดยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษา มีส่วนรับผิดชอบตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน และทำ SWOT ร่วมกันกับกลุ่มเครือข่าย เพื่อพัฒนาเครือข่ายการศึกษา นำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 6. สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ มีจิตสำนึก เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน จัดระบบงานด้วย Top star สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบงานของครูแต่ละคนว่าเป็นตัว JIGSAW ของความสำเร็จของงานในโรงเรียน สร้างทีมงานและระบบที่มีความชัดเจน โดยสร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในระบบการบริหารงานที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 7. เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี พัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ห้องเรียนคุณภาพ ตรวจสอบความก้าวหน้า และทบทวนวางแผนอยู่เสมอ พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของงาน

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	8. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ส่วนราชการ องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ปรึกษา หารือ และ/หรือดำเนินการ เพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการวางแผนการจัดการศึกษา พัฒนาการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนศึกษาวิถีชีวิตหมู่บ้านและชุมชน เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนตามความต้องการของท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. การจัดโครงสร้าง	1. จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก จัดการเรียนรู้ในรูปแบบของ ความรู้ + Change Management มุ่งเน้นเรื่องงานวิชาการเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและจัดระบบการบริหารงานให้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ ปรับใช้หลักสูตรท้องถิ่นเน้นวัฒนธรรมชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการบริหาร PDIE ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรับรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ พิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน 2. จัดโครงสร้างสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	บริหารโรงเรียน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุก ทั้งด้านข้อมูลสารสนเทศและดูแลแก้ไขอย่างทั่วถึง ใช้วิธีการ 3 ข้อคือ รู้นำ รู้ตาม รู้ประสานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสานและเชื่อมโยงงานทั้งภายในและภายนอก (หน่วยราชการ เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น) ใช้การบริหารระบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมาเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3. จัดระบบโครงสร้างการจัดการศึกษา โดยดูจากแผนพัฒนาชาติ ดูนโยบายของ สพฐ. และของ สพท. จากนั้นนำมาหลอมรวมและปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามสภาพจริง และค่อยๆ พัฒนาเป็นระยะๆ ตามความจำเป็น สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา สนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่จากส่วนกลางมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารในโรงเรียน เช่น ใช้หลัก "ไตรสิกขา" ซึ่งได้มาจากการบูรณาการ IEMS กับวิถีพุทธ 4. จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานและปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ยึดโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล ปรับระบบการบริหารงานตามโรงเรียนนิติบุคคล และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ มีการ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	สำรวจสภาพปัจจุบัน ศึกษางาน และวางแผนการทำงาน 5. จัดโครงสร้างการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเกิดความเรียบร้อย รวดเร็ว และทราบการดำเนินงานทุกหน่วยงานในโรงเรียนเป็นอย่างดีว่ามีจุดเด่น จุดด้อย และจุดใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา 6. จัดระบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยการมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสับเปลี่ยนกันบริหารงานตามภารงานหลักทุก 2 ปี เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การดำเนินงานบรรลุตามความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ การระดมทรัพยากรและเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา 7. จัดการศึกษา แบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักไตรสิกขามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และแสดงถึงความพยายามนำหลักธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเสริมการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติและการขจัดปัญหาความยากไร้ทางเศรษฐกิจสังคม และเสริมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดน ตามนโยบายของ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	8. จัดการศึกษาแบบบูรณาการ (Integrated Educational Management System, IEMS) จัดรูปแบบการบริหารจัดการ 4 M 1 E ได้แก่ M คน M เงิน M วัสดุอุปกรณ์ M การบริหารงาน (นโยบายและแผน กิจกรรม นักเรียน ชุมชน) E ปัจจัยภายนอกและภายใน และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบ CHS-OK 9. ปรับสภาพบริบทของโรงเรียนก่อนดำเนินการบริหารจัดการ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก โดยการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวงจร PDCA และมีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความชำนาญ ในการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิง SBM โดยมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน และศักยภาพของนักเรียน 10. ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับงานและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน การจัดการด้านวิชาการต่างๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุมงบประมาณตามอิสระอย่างมีขอบเขตชัดเจนตามกรอบภาระหน้าที่ของตนตามกลุ่มงาน คงความเป็นเอกลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน
5. กระบวนการ	1. กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กำหนดทิศทาง จังหวะ ขั้นตอนในการทำงานที่จำเป็นและนโยบายที่ชัดเจน วางแผนการดำเนินงาน ประสานงาน และติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นไปอย่างถูกต้องแม่นยำและตรงเวลา 2. ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากร เพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมตามความสามารถและลักษณะของงาน โดยให้มีหัวหน้าภาระงานและเจ้าหน้าที่ครบทั้ง 7 ภาระงาน ปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการพิจารณาของคณะผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ วางระบบและเป้าหมายที่ชัดเจน (คุณภาพ + คุณธรรม) ทั้ง 7 ด้าน 3. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการนำรูปแบบการบริหาร CHS-OK มาใช้ โดยการจัดทำประชาพิจารณ์กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมจาก (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียน เพื่อมีการหลอมรวม หรือประยุกต์ เป็นภาระงานประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียนต่อไป โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกาศใช้คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK และจัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550 4. จัดการศึกษาแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามหลักสูตร มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มีทักษะในงานอาชีพอย่างหลากหลาย และนำไปประกอบอาชีพ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	ได้หลังจบการศึกษา โดยไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม จัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมในระดับมัธยมศึกษาทุกระดับชั้น มีการประชุมชี้แจงและแสดงความคิดเห็นทุกสัปดาห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นและจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน 5. จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เหมาะสมในแต่ละวัย เพื่อพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย และจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันนักเรียนจากยาเสพติด โดยมีนโยบายโรงเรียนสีขาวเป็นแนวคิดริเริ่ม พร้อมทั้งพัฒนาสถานศึกษา ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 6. ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบ ปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการ และพัฒนาการทางศึกษาอย่างเป็นระบบ จัดระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการติดตาม และตรวจสอบอยู่เสมอ ควบคู่ไปกับการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แล้วนำไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล/ปรับปรุงเสนอแนะ 7. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางในการ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	บริหารงานจากงานวิจัยแล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอนเพื่อใช้เป็นแนวทาง และกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความยืดหยุ่น และเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ พร้อมกับศึกษานโยบายขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนขอความร่วมมือด้านงบประมาณ 8. สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคน และคุณภาพที่มงาน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง พัฒนามาตรฐานคุณภาพด้านการเรียนการสอน มาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานคุณภาพด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านการดำรงเอกลักษณ์จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป 9. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ (Eng, Math, Science, Art, Thai) เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติ การแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพสามารถนำไปประกอบอาชีพในอนาคต และสร้างศูนย์การเรียนทดแทนตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนรายคน/รายกลุ่มใช้กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและแสวงหาความรู้เป็นสื่อนำบนพื้นฐานของการมีวินัยในตนเองเป็นหลัก และสร้างกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมุ่งสู่โรงเรียนธรรมาภิบาล มีระบบประกันคุณภาพและสร้างโอกาสช่วยเหลือดูแล 10. ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงยกระดับมาตรฐานของ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	สถานศึกษา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพิ่มจำนวนครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเครือข่ายปกครองติดตามสื่อ มีการนิเทศเป็นประจำ และมีการประเมินติดตามการทำงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 11. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนหน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เข้ามาดำเนินการวิจัย พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนหลากหลายรูปแบบ 12. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนตามเป้าหมาย ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการที่เหมาะสมและหลากหลาย แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักทำงานเป็นระบบกลุ่ม มีกระบวนการคิด การแก้ปัญหา ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีจิตสำนึกความเป็นไทย ตลอดจนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัย เป็นพลเมืองดี มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	ชุมชน 13. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้สื่อ ICT ในการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และสนับสนุนความต้องการมุมมองในเชิงความคิดเห็น โดยโรงเรียนนำเสนอให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้โรงเรียนตัดสินใจ 14. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ให้บริการนักเรียนด้านสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษา และช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่เป็นภาระของสังคมและอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ อาชีพ การกีฬา-กรีฑาแก่นักเรียนที่มีความสามารถ และดูแลนักเรียนที่มีความผิดปกติ (โดยเฉพาะด้านสติปัญญา) เป็นกรณีพิเศษ 15. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้ างแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สุขภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและพัฒนางานเชิงระบบ เพื่อการรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก
6. การบริหารบุคคล	1. จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและปัจเจกบุคคล จัดครูและบุคคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
	มาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมให้ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน โดยการมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง มีการจัดระบบประเมินบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จัดระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียน มีอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และพร้อมใช้งาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาครูเพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งเสริมจิตสำนึกประชาธิปไตย และความร่วมมือในกระบวนการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3. สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความร่วมมือการจัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ใส่ใจความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และกระตุ้นให้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพ และครูต้นแบบ สามารถจัดการ

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพกระบวนการศึกษา โดยยึดมาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง เสริมสร้าง แนะนำ และสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน กำหนดกรอบภาระหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา และมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน พัฒนาให้มีความชำนาญในการวิจัย การปฏิรูปการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนากระบวนการคิด และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สถานศึกษากำหนดให้

ตารางที่ 9 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในภาพรวมตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสู่การเผยแพร่

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก	
องค์ประกอบ	**ตัวชี้วัด**
	ครูมีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ใช้กระบวนการวิจัย และนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน 8. ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อสอบแต่ละรายวิชา เพื่อจัดทำเป็นข้อสอบมาตรฐานไว้เป็นคลังข้อสอบ และมีการวิเคราะห์ผลการเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

จากตารางที่ 9 พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มี 6 องค์ประกอบ 51 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยองค์ประกอบด้าน 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด 2) เทคโนโลยี มี 5 ตัวชี้วัด 3) การออกแบบงานใหม่ มี 8 ตัวชี้วัด 4) โครงสร้าง มี 10 ตัวชี้วัด 5) กระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด 6) การบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด

ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในวันที่ 22 มกราคม 2552 มีผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา จำนวน 289 คน จาก 78 โรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1, 2 และ 3 ในการเผยแพร่โครงการวิจัยในครั้งนี้ได้รับเกียรติจาก ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 นายสัญญา จันทรังษี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 2 และ นายชยภัทร เถื่อนคำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 3 เข้าร่วมกิจกรรมในโครงการประชุมสัมมนาเผยแพร่โครงการวิจัยในครั้งนี้

ข้อสรุปที่ได้จากการประชุมสัมมนาเผยแพร่โครงการวิจัย คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มี กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์เป้าหมายและกลยุทธ์กระบวนการในแต่ละเป้าหมาย

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีปฏิบัติการดี (best practice) ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีดังนี้

โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

โรงเรียนไม่ปฏิเสธแนวคิดใหม่ทางการศึกษาที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาระดับสูงนำเสนอให้โรงเรียน แต่จะนำมาใช้ในการบูรณาการให้เข้ากับงานประจำของโรงเรียน แล้วสร้างเป็นแนวทางใหม่ในการบริหารงานโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จที่ต่างไปจากโรงเรียนอื่นโดยทั่วไป

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงแล้วหาวิธีการที่จะใช้ในดำเนินการ

2. วางแผนในการดำเนินการด้านนวัตกรรม บุคลากร และสื่อเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนา

3. สร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลง

4. ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร (ครู) ในโรงเรียน เพื่อสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน

5. สร้างสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกิจกรรมชุมชน

โรงเรียนบ้านป่าแดง

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

โรงเรียนใช้วิธีคิดนอกกรอบ เพื่อเพิ่มโอกาสด้านต่างๆ ให้กับนักเรียนทุกคนในโรงเรียน

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ ครู ผู้ปกครอง และผู้บริหารโรงเรียน ได้คิดร่วมกันในการสร้างความสุขให้กับนักเรียน

2. สร้างภาวะผู้นำร่วมกันในกลุ่มผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง

3. สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง

4. สร้างองค์ความรู้ในการทำงาน

5. ให้ครูมีส่วนร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

การให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการปฏิบัติ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. ทำงานเชิงรุก

2. ปรับโครงสร้างงานในโรงเรียน

3. พัฒนาสิ่งแวดล้อมและห้องเรียนคุณภาพ

4. สร้างระเบียบ วินัย คุณธรรม และสุขภาพ

5. เปิดโรงเรียนให้นักเรียน ประชาชน องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม

โรงเรียนวัดมหาวนาราม

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

ให้ความสำคัญกับการบริหารคน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐาน และคุณภาพนักเรียน

2. พัฒนาครูและผู้อำนวยการโรงเรียนไปพร้อมกัน

3. กระจายอำนาจ

4. พัฒนาทักษะเทคโนโลยีของครูและผู้บริหาร

5. มีส่วนร่วมจากชุมชน

โรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

สร้างค่านิยมของผู้ปกครอง ชุมชน ให้ร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนด้วยน้ำใจมากกว่า น้ำเสียงและน้ำเงิน

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน

2. ปรับค่านิยมของผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนด้วยน้ำใจ

3. เน้นการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน

4. คืนครูสู่ห้องเรียน ไม่ทำงานธุรการ

5. ใช้ PDCA และนำผลที่ได้มาพัฒนางาน

โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย

1. กลยุทธ์เป้าหมาย

สร้างนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสถาบันการศึกษาระดับสูง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยนเรศวร)

2. กลยุทธ์กระบวนการ มี 5 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

2. ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมงานต่างๆ ในโรงเรียน

3. สร้างภาคีเครือข่ายสนับสนุน กรรมการสถานศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

4. กำหนดบทบาทผู้บริหารในการเป็นผู้รู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน

5. มีกระบวนการหลักในการพัฒนาโรงเรียน 4 กระบวนการ ได้แก่ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ประเมินความพึงพอใจและความสำเร็จ และส่งเสริมการวิจัย และการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนารูปแบบ

3.2 ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อสรุปจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public hearing) ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ผลการประชุมเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อสรุปดังนี้

3.2.1 ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร

จะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสูงสุด ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการบริหารว่าจะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาเนื่องจากทำให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินการและมีนโยบายให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญร่วมกันอันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันในทีมผู้บริหาร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ทีมผู้บริหารในการคิดตัดสินใจในการทำงาน

3.2.2 การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัยการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องรู้เรื่อง เข้าใจ และมีอำนาจในการสั่งการ เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของตน ดังนั้นการมีทีมบริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดมอบหน้าที่ และให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีแนวโน้มที่จะทำให้ผลงานที่ได้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีรายละเอียดที่เป็นเหตุเป็นผล มีที่มาที่ไป ครอบคลุม ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสูงสุดที่มีทีมทำงานที่ดี มีความไว้ใจเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้สามารถกระจายอำนาจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยดี

3.2.3 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Do) การติดตาม นิเทศการปฏิบัติงาน (Check) และการวิเคราะห์งาน (Action) หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้เมื่อรับแนวนโยบายใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถเปลี่ยนผ่านไปยังยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ให้ได้ ด้วยการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยหลัก MSPA เข้าไปใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องสร้างความตระหนักในความสำคัญ และทำความเข้าใจกับสถานศึกษาถึงวิธีการเชื่อมโยง หรือวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากสภาพบริบทของสถานศึกษา เน้นการพัฒนาจากรูปแบบเดิม และคงจุดเด่นของสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธการบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตจังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อ

1. สำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. ศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม
3. สรุปและเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา

ทฤษฎีแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ ธวัช บุณยมณี. (2550) หลักการองค์การควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT วิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้านต่อไปนี้ คือ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) 6) คน (People)

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้วิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย เป็นการดำเนินงานเพื่อสำรวจหาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม เป็นการดำเนินงานเพื่อศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group) เริ่มการสำรวจการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป้าหมาย 8 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและผลการสำรวจจากโรงเรียนเป้าหมาย ประชุมสนทนากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกครอบคลุมทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา และ 3 ขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ จำนวน 14 โรงเรียน เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานใน

การจัดประชุมสนทนากลุ่มโรงเรียนเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยการสนทนากลุ่ม แล้วนำมาตรวจสอบความตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 การประชุมสรุปกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา และจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก โดยการสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก ประกอบด้วยองค์ประกอบและตัวชี้วัดแล้วทำการตรวจสอบความตรงเชิงยืนยันของกลยุทธ์จากผู้บริหารที่เป็นแหล่งข้อมูล จัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ตัวอย่างแนวทางจากแบบปฏิบัติการที่ดีในแต่ละขนาดโรงเรียนแก่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนตัวแทนทั้งสามเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก หลังการนำเสนอผลการประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแล้ว ได้มีกิจกรรมการทำ AAR แลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก เพื่อให้ภาพของการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สรุปวิเคราะห์ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจังหวัดพิษณุโลก เขียนรายงานการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยสัตศิลามีความชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีคู่มือบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวดำเนินการ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบโดยใช้ MSPA และบูรณาการการทำงานตามวงจร PDCA การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล แต่ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา มี 6 องค์ประกอบ 51 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการออกแบบงานใหม่ มี 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี มี 8 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านการจัดโครงสร้าง

มี 10 ตัวชี้วัด องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 15 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล มี 8 ตัวชี้วัด รวมทั้งพบว่า ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ

3. ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา มีดังนี้

3.1 กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีข้อสรุปที่เป็นสาระสำคัญในการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา ดังนี้

ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบให้มีความชัดเจนในการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา

2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบนพื้นฐานการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ พร้อมกับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีหลักสูตรส่งเสริมหลักสูตรท้องถิ่น โดยการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยกระบวนกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้าง ให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ จัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพ (Physical Health) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย

4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ ปรับให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ในการบูรณาการการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

5. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพด้านวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทักษะวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพที่สุจริต ดำรงตนเป็นพลเมืองดี น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ มุ่งพัฒนาอาชีพอย่างหลากหลาย เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. ด้านเทคโนโลยี

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตลอดจนวางแผนพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษา และจัดทำฐานความรู้ (Knowledge based) จากระบบฐานข้อมูล ในการเรียกใช้ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ และการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

2. จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการที่เหมาะสมตามมาตรฐานของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างกระบวนการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะด้านการออกแบบ การสร้างองค์ความรู้จากสื่อ ICT มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาอย่างมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ เพียงพอกับความต้องการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียนและในชีวิตประจำวันได้

3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการวิจัย เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิตสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพและเหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ

4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การใช้ blog (ICT) เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับมาตรฐานการเรียนรู้ และบริบทของโรงเรียนทั้ง 7 ภาระงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหาร สำหรับจัดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน และส่งเสริมเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคม (E-Communication) ที่สำคัญ ได้แก่ ดูแลเรื่องการสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายเส้นใยนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีการตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการออกแบบงานใหม่

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงพร้อมดำเนินการ ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) โดยสื่อสารกันภายในหน่วยงานมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนาพันธกิจของบุคลากร เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตร พัฒนางานวิชาการ จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน ส่วนราชการภายในและภายนอก ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ที่จัดการศึกษา และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

3. แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน สร้างสรรค์สภาพการดำเนินงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน

4. ระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ให้การศึกษาและช่วยเหลือชุมชนด้านความรู้เชิงวิชาการกับท้องถิ่นในเชิงพัฒนา ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในเชิงวิชาการและเป็นผู้นำชุมชนในการเขียนโครงการพัฒนาชุมชน

5. สร้างและแสวงหาภาคี เครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และเครือข่ายชุมชน ขอความร่วมมือเชิงรุกโดยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษา มีส่วนรับผิดชอบ ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน และทำ SWOT ร่วมกันกับกลุ่มเครือข่าย เพื่อพัฒนาเครือข่ายการศึกษา นำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

6. สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ มีจิตสำนึก เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน จัดระบบงานด้วย Top star สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบงานของครูแต่ละคนว่าเป็นตัว JIGSAW ของความสำเร็จของงานในโรงเรียน สร้างทีมงานและระบบที่มีความชัดเจน โดยสร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในระบบการบริหารงานที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง

7. เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี พัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ห้องเรียนคุณภาพ ตรวจสอบความก้าวหน้า และทบทวนวางแผนอยู่เสมอ พัฒนา

ศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของงาน

8. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ส่วนราชการ องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ปรึกษา หารือ และ/หรือดำเนินการ เพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการวางแผนการจัดการศึกษา พัฒนาการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนศึกษาวิถีชีวิตหมู่บ้านและชุมชน เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนตามความต้องการของท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. ด้านการจัดโครงสร้าง

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก จัดการเรียนรู้ในรูปแบบของ ความรู้ + Change Management มุ่งเน้นเรื่องงานวิชาการเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและจัดระบบการบริหารงานให้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ ปรับใช้หลักสูตรท้องถิ่นเน้นวัฒนธรรมชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการบริหาร PDIE ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรับรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ พิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน

2. จัดโครงสร้างสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการบริหารโรงเรียน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุก ทั้งด้านข้อมูลสารสนเทศและดูแลแก้ไขอย่างทั่วถึง ใช้วิธีการ 3 ข้อคือ รู้นำ รู้ตาม รู้ประสานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสานและเชื่อมโยงงานทั้งภายในและภายนอก (หน่วยราชการ เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น) ใช้การบริหารระบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมาเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3. จัดระบบโครงสร้างการจัดการศึกษา โดยดูจากแผนพัฒนาชาติ ดูนโยบายของ สพฐ. และของ สพท. จากนั้นนำมาหลอมรวมและปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการ

จัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามสภาพจริง และค่อยๆ พัฒนาเป็นระยะๆ ตามความจำเป็น สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา สนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่จากส่วนกลางมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารในโรงเรียน เช่น ใช้หลัก "ไตรสิกขา" ซึ่งได้มาจากการบูรณาการ IEMS กับวิถีพุทธ

4. จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานและปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ยึดโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล ปรับระบบการบริหารงานตามโรงเรียนนิติบุคคล และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ศึกษางาน และวางแผนการทำงาน

5. จัดโครงสร้างการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเกิดความเรียบร้อย รวดเร็ว และทราบการดำเนินงานทุกหน่วยงานในโรงเรียนเป็นอย่างดีว่ามีจุดเด่น จุดด้อย และจุดใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา

6. จัดระบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยการมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสับเปลี่ยนกันบริหารงานตามภารงานหลักทุก 2 ปี เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การดำเนินงานบรรลุตามความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ การระดมทรัพยากร และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา

7. จัดการศึกษา แบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักไตรสิกขามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และแสดงถึงความพยายามนำหลักธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเสริมการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติและการขจัดปัญหาความยากไร้ทางเศรษฐกิจ สังคม และเสริมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดน ตามนโยบายของรัฐบาล

8. จัดการศึกษาแบบบูรณาการ (Integrated Educational Management System, IEMS) จัดรูปแบบการบริหารจัดการ 4 M 1 E ได้แก่ M คน M เงิน M วัสดุอุปกรณ์ M การบริหารงาน (นโยบายและแผน กิจกรรม นักเรียน ชุมชน) E ปัจจัยภายนอกและภายใน และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบ CHS-OK

9. ปรับสภาพบริบทของโรงเรียนก่อนดำเนินการบริหารจัดการ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก โดยการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวงจร PDCA และมีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความชำนาญ ในการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิง SBM โดยมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน และศักยภาพของนักเรียน

10. ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับงานและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน การจัดการด้านวิชาการต่างๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุมงบประมาณตามอิสระอย่างมีขอบเขตชัดเจนตามกรอบภาระหน้าที่ของตนตามกลุ่มงาน คงความเป็นเอกลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน

5. ด้านกระบวนการ

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กำหนดทิศทาง จังหวะ ขั้นตอนในการทำงานที่จำเป็นและนโยบายที่ชัดเจน วางแผนการดำเนินงาน ประสานงาน และติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำและตรงเวลา

2. ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากรเพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมตามความสามารถและลักษณะของงาน โดยให้มีหัวหน้าภาระงานและเจ้าหน้าที่ครบทั้ง 7 ภาระงาน ปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการพิจารณาของคณะผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ วางระบบและเป้าหมายที่ชัดเจน (คุณภาพ + คุณธรรม) ทั้ง 7 ด้าน

3. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการนำรูปแบบการบริหาร CHS-OK มาใช้ โดยการจัดทำประชาพิจารณ์กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เกี่ยวกับภาระงานที่

สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมจาก (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียน เพื่อมีการหลอมรวม หรือประยุกต์ เป็นภาระงานประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียนต่อไป โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกาศใช้คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK และจัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550

4. จัดการศึกษาแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามหลักสูตร มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มีทักษะในงานอาชีพอย่างหลากหลาย และนำไปประกอบอาชีพได้หลังจบการศึกษา โดยไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม จัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมในระดับมัธยมศึกษาทุกระดับชั้น มีการประชุมชี้แจงและแสดงความคิดเห็นทุกสัปดาห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน

5. จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เหมาะสมในแต่ละวัย เพื่อพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย และจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันนักเรียนจากยาเสพติด โดยมีนโยบายโรงเรียนสีขาวเป็นแนวคิดริเริ่ม พร้อมทั้งพัฒนาสถานศึกษา ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

6. ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบ ปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการ และพัฒนาการทางศึกษาอย่างเป็นระบบ จัดระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการติดตาม และตรวจสอบอยู่เสมอ ควบคู่ไปกับการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แล้วนำไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล/ปรับปรุงเสนอแนะ

7. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางในการบริหารงานจากงานวิจัยแล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอน เพื่อใช้เป็นแนวทาง และกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความยืดหยุ่น และเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ พร้อมกับศึกษานโยบายขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนขอความร่วมมือด้านงบประมาณ

8. สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคน และคุณภาพทีมงาน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง พัฒนามาตรฐานคุณภาพด้านการเรียนการสอน มาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานคุณภาพด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านการดำรงเอกลักษณ์จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป

9. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ (Eng, Math, Science, Art, Thai) เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติ การแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพสามารถนำไปประกอบอาชีพในอนาคต และสร้างศูนย์การเรียนทดแทนตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนรายคน/รายกลุ่มใช้กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและแสวงหาความรู้เป็นสื่อนำบนพื้นฐานของการมีวินัยในตนเองเป็นหลัก และสร้างกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมุ่งสู่โรงเรียนธรรมาภิบาล มีระบบประกันคุณภาพและสร้างโอกาสช่วยเหลือดูแล

10. ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพิ่มจำนวนครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเครือข่ายปกครอง ติดตามสื่อ มีการนิเทศเป็นประจำ และมีการประเมินติดตามการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

11. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เข้ามาดำเนินการวิจัย พัฒนารูปแบบ การจัดการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนหลากหลายรูปแบบ

12. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนตามเป้าหมาย ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการที่เหมาะสมและหลากหลาย แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักทำงานเป็นระบบกลุ่ม มีกระบวนการคิด การแก้ปัญหา ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม

ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีจิตสำนึกความเป็นไทย ตลอดจนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัย เป็นพลเมืองดี มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

13. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้สื่อ ICT ในการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และสนับสนุนความต้องการมุมมองในเชิงความคิดเห็น โดยโรงเรียนนำเสนอให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้โรงเรียนตัดสินใจ

14. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ให้บริการนักเรียนด้านสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษา และช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่เป็นภาระของสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ อาชีพ การกีฬา-กรีฑาแก่นักเรียนที่มีความสามารถ และดูแลนักเรียนที่มีความผิดปกติ (โดยเฉพาะด้านสติปัญญา) เป็นกรณีพิเศษ

15. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สุขภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและพัฒนางานเชิงระบบ เพื่อการรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก

6. ด้านการบริหารบุคคล

ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้

1. จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและปัจเจกบุคคล จัดครูและบุคคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมให้ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน โดยการมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง มีการจัดระบบประเมินบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จัดระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียน มีอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และพร้อมใช้งาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาครูเพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งเสริมจิตสำนึกประชาธิปไตย และความร่วมมือในกระบวนการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความร่วมมือการจัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ใส่ใจความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และกระตุ้นให้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพ และครูต้นแบบ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพกระบวนการศึกษา โดยยึดมาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง เสริมสร้าง แนะนำ และสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน กำหนดกรอบภาระหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา และมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน พัฒนาให้มีความชำนาญในการวิจัย การปฏิรูปการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนากระบวนการคิด และ

พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สถานศึกษากำหนดให้ครูมีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ใช้กระบวนการวิจัย และนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน

8. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน

กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีปฏิบัติการดี (best practice) ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีดังนี้

1. กลยุทธ์เป้าหมาย โรงเรียนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและนำมาบูรณาการให้เข้ากับการทำงานประจำ แล้วสร้างเป็นนวัตกรรมการบริหารงานโรงเรียนจนบรรลุผลสำเร็จ กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) กำหนดประเด็นที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงแล้วหาวิธีการที่จะใช้ในดำเนินการ 2) วางแผนในการดำเนินการด้านนวัตกรรม บุคลากร และสื่อเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนา 3) สร้างความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนแปลง 4) ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร (ครู) ในโรงเรียน เพื่อสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียน 5) สร้างสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกิจกรรมชุมชน

2. กลยุทธ์เป้าหมาย โรงเรียนใช้วิธีคิดนอกกรอบ เพื่อเพิ่มโอกาสด้านต่างๆ ให้กับนักเรียนทุกคนในโรงเรียน กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ ครู ผู้ปกครอง และผู้บริหารโรงเรียน ได้คิดร่วมกันในการสร้างความสุขให้กับนักเรียน 2) สร้างภาวะผู้นำร่วมกันในกลุ่มผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง 3) สร้างความร่วมมือกับผู้ปกครอง 4) สร้างองค์ความรู้ในการทำงาน 5) ให้ครูมีส่วนร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กลยุทธ์เป้าหมาย การให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการปฏิบัติ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) ทำงานเชิงรุก 2) ปรับโครงสร้างงานในโรงเรียน 3) พัฒนาสิ่งแวดล้อมและห้องเรียนคุณภาพ 4) สร้างระเบียบ วินัย คุณธรรม และสุขภาพ 5) เปิดโรงเรียนให้นักเรียน ประชาชน องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม

4. กลยุทธ์เป้าหมาย ให้ความสำคัญกับการบริหารคน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และชุมชน กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) พัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐาน และคุณภาพนักเรียน 2) พัฒนาครูและผู้อำนวยการโรงเรียนไปพร้อมกัน 3) กระจายอำนาจ 4) พัฒนาทักษะเทคโนโลยีของครูและผู้บริหาร 5) สร้างการมีส่วนร่วมจากชุมชน

5. กลยุทธ์เป้าหมาย สร้างค่านิยมของผู้ปกครอง ชุมชน ให้ร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนด้วยใจ กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน 2) ปรับค่านิยมของผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนด้วยน้ำใจ 3) เน้นการให้บริการจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน 4) คืนครูสู่ห้องเรียน ไม่ใช้เวลามาทำงานธุรการ 5) ใช้ PDCA และนำผลที่ได้มาพัฒนางาน

6. กลยุทธ์เป้าหมาย สร้างนวัตกรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกับสถาบันการศึกษาระดับสูง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยนเรศวร) กำหนดเป็นกลยุทธ์กระบวนการ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) ใช้โปรแกรมการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมงานต่างๆ ในโรงเรียน 3) สร้างภาคีเครือข่ายสนับสนุน กรรมการสถานศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน 4) กำหนดบทบาทผู้บริหารในการเป็นผู้รู้นำ รู้ตาม รู้ประสาน 5) มีกระบวนการหลักในการพัฒนาโรงเรียน 4 กระบวนการ ได้แก่ ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ประเมินความพึงพอใจและความสำเร็จ และส่งเสริมการวิจัย และการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนารูปแบบ

3.2 ผลการจัดประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อสรุปจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาประชาพิจารณ์ (Public hearing) ดังนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ผลการประชุมเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อสรุปดังนี้

3.2.1 ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด

ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสูงสุด ต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดทำคู่มือการบริหารว่าจะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาเนื่องจากทำให้ทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินการและมีนโยบายให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญร่วมกันอันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันในทีมผู้บริหาร และที่สำคัญผู้บริหารจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ทีมผู้บริหารในการคิดตัดสินใจในการทำงาน

3.2.2 การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัยการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องรู้เรื่อง เข้าใจ และมีอำนาจในการสั่งการ เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ของตน ดังนั้นการมีทีมบริหารที่มีผู้บริหารสูงสุดมอบหน้าที่และให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีแนวโน้มที่จะทำให้ผลงานที่ได้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีรายละเอียดที่เป็นเหตุเป็นผล มีที่มาที่ไป ครอบคลุม ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสูงสุดที่มีทีมทำงานที่ดี มีความไว้ใจเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้สามารถกระจายอำนาจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยดี

3.2.3 สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติตามเกณฑ์ (Do) การติดตาม นิเทศการปฏิบัติงาน (Check) และการวิเคราะห์งาน (Action) หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้เมื่อรับแนวนโยบายใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดการกระจายอำนาจทางการศึกษาและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะของบุคคลที่จะสามารถเปลี่ยนผ่านไปยังยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ให้ได้ ด้วยการนำระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยหลัก MSPA เข้าไปใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ จำเป็นต้องสร้างความตระหนักในความสำคัญ และทำความเข้าใจกับสถานศึกษาถึงวิธีการเชื่อมโยง หรือวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการโดยพิจารณาจากสภาพบริบทของสถานศึกษา เน้นการพัฒนาจากรูปแบบเดิมและคงจุดเด่นของสถานศึกษา

อภิปรายผล

1. การที่แต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยสัตศิลามีความชัดเจนในการบริหารจัดการศึกษา โดยมีคู่มือบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นแนวดำเนินการ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบโดยใช้ MSPA และบูรณาการการทำงานตามวงจร PDCA การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ คือ การจัดโครงสร้าง กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล แต่ส่วนน้อยที่มีความเด่นชัดขององค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กลยุทธ์ด้าน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพมีการตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงปรับรูปแบบการบริหารจัดการองค์การโดยใช้แนวคิดของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการแบบบูรณาการ ทำนองเดียวกับผลการวิจัยของ วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์-ผลินไชย อมรรัตน์ วัฒนาธร และอังคณา อ่อนธานี (2549) ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ : กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ได้ข้อสรุปสำคัญว่า การวางแผนบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโดยใช้ MSPA ของสถานศึกษา จะต้องมีการกำหนดภาระงาน จำแนกตามโครงการสร้างบริหารงานของสถานศึกษา ในโรงเรียนทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป ยกเว้นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อาจจำแนกตามฝ่าย 7 ฝ่าย เพื่อรองรับการประกันคุณภาพ การบริหาร จัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยใช้ MSPA ของสถานศึกษา มีรูปแบบของระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาที่ใช้หลักการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยใช้ MSPA ในการบริหารงาน และได้จัดทำคู่มือฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานภายในสถานศึกษา โดยทุกโรงเรียนต่างนำการบริหารจัดการแบบ MSPA ไปบริหารจัดการในโครงสร้างภารงาน หลักและการกำหนดงาน/โครงการ ให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติ เพื่อมุ่งส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะ 4 ร. ได้แก่ รู้ทัน รู้นำโลก เรียนรู้ชำนาญ เชี่ยวชาญปฏิบัติ รวมพลังสร้างสรรค์สังคม รักความเป็นไทย ใฝ่สันติ มีการติดตามกำกับ (Monitoring) โดยมีการตรวจสอบภายในและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และทำนองเดียวกับผลการวิจัยของสมบูรณ์ นนท์สกุล (2548) ทำวิจัยและพัฒนาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งาน

ปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงาน เชิงรุก การติดต่อ และกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดแจ้ง รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ซึ่งแสดงให้เห็น

ว่าการที่โรงเรียนจะก้าวสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงพาองค์การให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและมีการใช้กลยุทธ์การบริหาร ควบคุมการทำงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ เบอร์นาร์ดและอนานท์ (Bernard C. Reimann, and Anant R. Negandhi,1975). ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร ควบคุม และประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ประสิทธิผลสูงสุดขององค์การมีแนวโน้มเลือกใช้กลยุทธ์แบบทิศทางเดียวในการควบคุมการบริหาร กลยุทธ์นี้ประกอบด้วยการใช้วิธีการที่เป็นทางการในการควบคุมแบบกระจายอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจที่ให้ความสำคัญทั้งแง่มุมความเป็นมนุษย์ และทรัพยากรด้านสื่อ ประสิทธิผลที่เกิดน้อยที่สุดเป็นการใช้กลยุทธ์ในการควบคุมโดยใช้แหล่งทรัพยากรสื่อและแนวโน้มที่จะไม่สนใจต่อทรัพยากรบุคคล ส่วนประสิทธิผลที่เกิดขึ้นสูงสุดเกิดจากกลยุทธ์ในการรักษาระบบควบคุมทางอ้อม กระบวนการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านบริหารในกลยุทธ์ด้าน การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี ให้สามารถนำพาองค์การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพได้

2. ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับการมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำทางวิชาการ หรือการเป็นผู้เห็นความสำคัญและสนับสนุนงานวิชาการให้เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการนำในการปรับเปลี่ยน มีการบริหารจัดการโครงการ และการนิเทศ ติดตามประเมินผลอย่างเป็นกัลยาณมิตรของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาให้สามารถบริหารบนการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องอาศัย การทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกคนในสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ยึดเป็นหลักในการบริหารอยู่แล้ว ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA หรือการบริหารจัดการตามแนวของโรงเรียนวิถีพุทธ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิลลิเมท (Guillemette, 1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย รูปแบบการทำงานเป็นทีมความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานและผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้และการตอบสนองต่อการปรับตัวเข้ากับโรงเรียนสูง การรับรู้ต่อภารกิจหลักของโรงเรียน การมีค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดีเหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันกับองค์การ การคงอยู่ในงานและความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งให้ผลทำนองเดียวกับผลการวิจัยของ ลักขณา สุขรัตนปรีชา

วนิดา ดาริกาภา สายชล สายยิ้ม. (2549). ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง : การศึกษาพหุกรณี พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสามารถในการวางแผน มีความสามารถเป็นผู้นำในการทำงาน มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นนักประสานงาน เป็นผู้รักษาวินัย เป็นนักตัดสินใจ มีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคน ปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล เขตจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง มีดังนี้คือ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาโท ได้รับการปลูกฝังเรื่องความขยันความรับผิดชอบและความอดทน ได้รับการสนับสนุนจากคนในครอบครัว มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร และการยึดหลักพุทธธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษา และทำนองเดียวกับผลการวิจัยของ วารีรัตน์ แก้วอุไร รุจโรจน์ แก้วอุไร ปกรณ์ ประจัญบาน สิรินภา กิจเกื้อกูล และวิเชียร ธำรงโสตถิสกุล (2551) ทำวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การพัฒนา คุณลักษณ์ที่พึงประสงค์อย่างมีระบบ กลยุทธ์ การเสริมพลัง กลยุทธ์การปลูกฝังคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์โดยการบูรณาการกับการเรียนการสอน กลยุทธ์การวิจัยในชั้นเรียน และกลยุทธ์การจัดการความรู้ กลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม กลยุทธ์การพัฒนาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลยุทธ์การเสริมพลัง กลยุทธ์การนิเทศติดตาม และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการดำเนินการบริหารในปัจจุบันมีภาวะที่จะต้องบริหารจัดการบนการเปลี่ยนแปลงที่ถาโถมเข้ามามากมายและรวดเร็ว ดังคำกล่าวของ ธวัช บุณยมณี (2550, ไม่มีเลขหน้า) ที่ระบุว่า สถานการณ์ ภาวการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก มี กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมาย หมายถึง แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ

โรงเรียนสู่ความสำเร็จตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ และ กลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545, หน้า 33) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ หรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการ และระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับคำกล่าวของ คอร์โคแรน ที่กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ผู้บริหารองค์การในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ชี้นำ ประสานงาน เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ การเป็นผู้นำองค์การย่อมมีความสำคัญสูงสุดในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีหลักการและแนวทางการพัฒนาทักษะที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาดังกล่าวมีหลักการและแนวทางดังต่อไปนี้ (Corcoran. 1985. abstract; -Dance. 1988. abstract; Harris. 1986; abstract-ERIC อ้างถึงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548, หน้า 81 และ 84-86) พัฒนาคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายองค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งขันหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้นจึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการทำงานกับคนและเลือกใช้คน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำเร็จได้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง คุณสมบัติหลักที่จำเป็นอีกประการหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การประเมินและรวบรวมผลความคิด การนำผลความคิดไปจัดทำแนวปฏิบัติ ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จึงต้องมีบทบาทนำทุกขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 3) ความสามารถในการจูงใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงเสริมบุคคลและกลุ่ม มี

ศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน 4) มีความคาดหวังสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่คาดหวังหรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจเป็นพลังขับที่มุ่งเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และ 5) ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้มีกฎหมายรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรและอื่น ๆ เพื่อให้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ ฝ่ายกฎหมายและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น นักวิชาการด้านเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนา เป็นต้น ความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ คือ ขุมกำลังสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจะต้องกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายและกลยุทธ์กระบวนการที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลที่จะร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่งสู่การสร้างสรรค์และพัฒนางานวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การที่พัฒนาศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในองค์ประกอบที่จำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ การออกแบบงานใหม่ และเทคโนโลยี

2. การใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเกิดขึ้นบนฐานของการบริหารจัดการแบบโรงเรียนเป็นฐาน และการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ ยอมรับและการให้ความร่วมมือด้วยดีนั้น ย่อมเกิดจากความเข้าใจ ความผูกพัน ความรับผิดชอบของผู้มีเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักวิชาการในพื้นที่ ได้ร่วมกันดำเนินการเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาความต้องการที่สอดคล้องกับบริบท การวางแผนการพัฒนา ออกแบบกิจกรรม การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตาม ประเมินผลและการปรับปรุง ซึ่งจะทำให้การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการและบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรใช้กลยุทธ์การเสริมพลัง กลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การแสวงหาความรู้ การ

เผยแพร่ความรู้ การสร้างความสมดุลระหว่างการเรียนรู้กับการปฏิบัติ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนานักเรียน กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสอดแทรกการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงาน สร้างโอกาสในการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นทีม เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน และการสร้างหุ้นส่วนในพื้นที่ และกลยุทธ์การนิเทศติดตาม เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนได้สอดรับกับแนวนโยบาย

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะประสบความสำเร็จได้ ควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้ตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับและร่วมมือกัน รวมทั้งควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนากับสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์กรส่วนท้องถิ่น และองค์กรเอกชน

5. สถานศึกษาที่จะดำเนินการบริหารจัดการบนความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และเกิดความเข้าใจร่วมกันในการกำหนดทิศทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กำหนดบทบาท หน้าที่ และกลวิธี เพื่อมุ่งสู่การมีกลยุทธ์นำสู่การปฏิบัติทั้งองค์กร ควรมีนวัตกรรมการบริหารของสถานศึกษา คือ คู่มือการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีแนวโน้มในการนำคู่มือไปใช้ปฏิบัติได้จริง ด้วยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจแก่บุคลากรให้เห็นความสำคัญ และสามารถวัดผลลัพธ์ที่ได้เกิดกับผู้เรียนในสถานศึกษาได้ง่ายและชัดเจน การพัฒนาคู่มือการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการของแต่ละแห่งเป็นเรื่องที่ไม่ยาก เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งมีระบบการบริหารงานที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว เพียงแต่ยังขาดการจัดระบบเป็นคู่มือการบริหารจัดการฯ ที่สมบูรณ์ และสิ่งสำคัญคือการนำคู่มือไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรมมากกว่าการมีคู่มือฯ ผู้บริหารจะต้องเน้นการสร้างความเข้าใจกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนให้เห็นถึงความสำคัญของการมีคู่มือฯและการปฏิบัติตามคู่มือฯ ว่าเป็นการดำเนินการที่เป็นส่วนหนึ่งของงานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการอยู่แล้ว มิใช่ภาระงานที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ทำอยู่รวมถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาซึ่งจะส่งผลไปยังผู้เรียน

2. **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เพื่อสรุปองค์ประกอบ และกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ละองค์ประกอบให้เป็นระบบ มีความถูกต้องและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2. ควรนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่งในฐานะที่โรงเรียนเป็นนิติบุคคล

3. ควรศึกษาคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรณานุกรม

เกษม จันทร์แก้ว. (2541). **เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม** = Environmental technology. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กมล ภู่ประเสริฐ. (2545). **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เมธีทิปส์.

กิดานันท์ มลิทอง. (2540). **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิติเกษม ใจชื่น. (2545). **รูปแบบการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยโดยห้องสมุดประชาชน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย กรมการศึกษานอกโรงเรียน.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2532). **การบริหารและนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

ครรชิต มาลัยวงศ์. (2539). **ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์ : สาระคอมพิวเตอร์ที่ข้าราชการต้องรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

จุฑา เทียนไทย. (2547). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร** = Management : perspectives for managers. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล: ท้อป.

ช่วงโชติ พันธุเวช. (2547). **การจัดการคุณภาพ** = Quality management. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.

ชัยยงค์ วงศ์ชัยสุวัฒน์. (2535). **หลักการออกแบบวงจรลอจิก : วงจรคอมไบเนชั่น**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เชาวเลิศ เลิศชโลฟาร และกอบกุล สรรพกิจจำนง. (2543). **เทคโนโลยีการศึกษาระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2548). **การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2545). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

ทิศนา แขมมณี. (2542). **คู่มือการจัดทำและดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ทิศนา แขมมณี. (2543). **วิธีสอนสำหรับครูมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). **การบริหารงานบุคคล** = Personnel management (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). **การบริหารงานบุคคล** = Personnel management (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **การบริหารงานบุคคล** = Personnel management (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2542). **การบริหารงานบุคคล** = Personnel management (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธรรมนูญ โรจนะบุรานนท์. (2531). **เครื่องบินไอพ่น**. กรุงเทพฯ: มาร์เกตติง มีเดีย แอสโซซิเอทส์.

ธวัช บุณยมณี. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ธีรยุทธ พึ่งเทียร. (2543). **การบริหารงานบุคคลและวิชาความฉนัดเชิงวิเคราะห์**. กรุงเทพฯ: สูตรไพศาล.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นคร ตังคะพิภพ. (2549). **การวิจัยและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารแบบหลอมรวมเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้**. เพชรบุรี : โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี.

บรรจง จันทมาศ. (2546). **ระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000: 2000 ฉบับปรับปรุง** (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

บวรรัตน์ ชัยสุริยา. (2550). **การปรับปรุงกระบวนการต้อนรับของงานประชาสัมพันธ์ โดยการเทียบรอย : กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา**. ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

บัญชร แก้วส่อง. (2545). **การจัดการและการพัฒนา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

ประเวศ วะสี. (2543). **การปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ผุสดี เครือนก. (2548). **กระบวนการจัดการเรียนรู้ วิชาภาษาและวัฒนธรรมไทยในโรงเรียนนานาชาติ: ศึกษากรณี โรงเรียนเดอะรีเจ้นท์ สาขา กรุงเทพมหานคร**. ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). **ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2534). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538).**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** = Human resource management (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คณะวิชาวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

พยอม วงศ์สารศรี. (2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** = Human resource management. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์สุภา.

เพ็ญจันทร์ แสนประสาน. (2548). **การจัดการทางการพยาบาลเพื่อความปลอดภัย** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุขุมวิทการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2539). **การพัฒนาองค์การ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

มาลินี คงกระพันธ์. (2550). **การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อของธุรกิจส่งออก: กรณีศึกษาบริษัทไทยดิทเช่น จำกัด ด้วยวิธีการออกแบบกระบวนการใหม่**. ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

รุ่ง แก้วแดง. (2544). **แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

รุ่งศักดิ์ รักสัตย์. (2548). **การปรับปรุงคุณภาพการบริการกลุ่มส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กรณีศึกษา: สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระนอง**. ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ละมัยพร โลหิตโยธิน. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยองค์รวม กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล ที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล**. วิทยานิพนธ์ พย.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรภัทร์ ภู่เจริญ และโศภณา หิรัญบูรณะ. (2545). **คู่มือ ISO 9001: 2000 สำหรับผู้บริหารการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วารินทร์ รัศมีพรหม. (2542). **การออกแบบและพัฒนาระบบการสอน** = Instructional systems design and development. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2542). **ทีคิวเอ็ม (TQM) วิถีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000**. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ.

วิทยา จันทร์ศิลา. (2543). **การพัฒนาองค์การ**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิทยา สุหฤทดำรง. (2547). **วิถีแห่งลอจิสติกส์และโซ่อุปทาน 2**. กรุงเทพฯ: อี.ไอ. สแควร์ พับลิชชิ่ง.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2541). **Hoshin kanri and strategic planning**. กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). TQM living handbook: **ภาคหก ระบบแห่งดัชนีวัดคุณภาพ** = Key quality indicators. กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2545). Management best practices: strategic management using TQM concepts and tools. กรุงเทพฯ: บี พี อาร์แอนด์ทีคิวเอ็มคอนซัลแทนท์.

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2548). **การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความรู้และการเรียนรู้** = Management best practices MBP-HRM-1-1. กรุงเทพฯ: ทีคิวเอ็มเบสท์.

ไวลา พิสมยรมย์. (2543). **ความต้องการในการพัฒนางานบุคลากรของข้าราชการในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา** 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศรีสมร ภู่มะลิ. (2548). **การปรับปรุงกระบวนการบริการแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลลาดพร้าว**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). **องค์การและการจัดการ** = Organization and management (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สำนักงานการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ศิริอร ขันธหัตถ์. (2536). **องค์การและการจัดการ** (O&M). กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2543). **นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรม 5 ส.** กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2550). **นโยบายสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). **สารสนเทศและการวิเคราะห์** = Information and analysis: **กรณีศึกษา** Best practices. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สมคิด บางโม. (2538). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมเดช สีแสง. (2549). **คู่มือบริหารโรงเรียน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ**. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.

สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2548). **รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

สมปอง นิลล้วน. (2531). **ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สงขลา.

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. (2543). **ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน : ตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และ 2535**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สังเวียน ตังคณาพร. (2538). **การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา12**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สันติ แสงสุก. (2548). **การนำเสนอรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบ "คิดก่อนทำ แล้วนำมาจัดคุณภาพ"**. กรุงเทพฯ: กองทุนรางวัลเกียรติยศแห่งวิชาชีพครู (กรค.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.).

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบ "คิดก่อนทำ แล้วนำมาจัดคุณภาพ"**. กรุงเทพฯ: กองทุนรางวัลเกียรติยศแห่งวิชาชีพครู (กรค.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.).

สิทธิศักดิ์ พฤกษ์ปิติกุล. (2547). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรด้วยวิธี Balanced scorecard (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สุกัญญา ปิ่นทอง. (2545). **การปรับปรุงคุณภาพกระบวนการบริหารรับจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา ตามระบบมาตรฐาน P.S.O. กระทรวงพาณิชย์**. ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุพิทย์ กาญจนพันธุ์. (2541). **รวมศัพท์เทคโนโลยีและสื่อสารเพื่อการศึกษา** = Educational communication & technology terms. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เสนาะ ติเยาว์. (2532). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2534). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2539). **การบริหารงานบุคคล** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. (2544). **แฟคลิเตเตอร์ (Facilitator) กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม**. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.

อัมพร ธำรงลักษณ์. (2551). **องค์การ:ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารี พันธ์มณี. (2540). **ความคิดสร้างสรรค์กับการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี่.

อารี พันธ์มณี. (2546). **จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ: ใยไหม.

อำนวย ถาวร. (2530). **การบริหารโรงเรียน**. ฉะเชิงเทรา: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา.

อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อุบล รักการงาน. (2531). **การบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา), บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Biggs, J. B., and Telfer, R. (1987c). The Process of learning (2nd ed.). Sydney: Prentice-Hall of Australia.

Certo, S. C., and Peter, J. P. (1991). Strategic management: concepts and applications (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Clark, E., and Marois, B. (1996). Managing risk in international business: techniques and applications. London: International Thomson Business Press.

Fullan. M.G. (1993). Change forces: probing the depths of educational reform. London: Falmer.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., and Donnelly, J. H., Jr. (1997). Organizations: behavior, structure, processes. Chicago: Irwin.

Hammer, M. and Champy, J. (1993c). Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution (1st ed.). New York: HarperBusiness.

Harrison, Roger & Stokes, Herb (1992) Diagnosing Organizational Culture. San Francisco: Pfeiffer.

Heinich, R., Molenda, M. and Russell, J. D. (1993). Instructional media and the new technologies of instruction. New York: Macmillan.

Holland, J. (2007). **Tools for institutional, political, and social analysis of policy reform: a sourcebook for development practitioners.** Washington, D.C.: World Bank.

Johnson, Gerry (1992) **"Managing Strategic Change—Strategy, Culture and Action".** Long Range Planning Vol 25 No 1 pp 28-36.

Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1999). **Organizational behavior and management.** Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.

Robert, E. M., Shawnee, K. V. and Robert, A. D. (1998c). **Operations management: concepts in manufacturing and services** (2nd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western.

Rue, L. W. and Byars, L. L. (2000). **Management: skills and application.** Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Starr, L. (1996). **How to build Shlaer-Mellor object models.** Upper Saddle River, N.J.: Yourdon Press.

Thompson, R. L. and Casts-Baril W. L. (2003c). **Information technology and management** (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Tosi, Jr. H. L. (1990).**Organizational behavior and management: a contingency approach.** Boston: PWS-Kent.

Wayne, R. M. and Noe, R. M. (1990). **Human resource management.** Boston: Allyn and Bacon.

Wright, P. (1992c). **Strategic management: text and cases.** Boston: Allyn and Bacon.

ภาคผนวก

ผนวก ก

แบบประเมินความตรงด้านความเหมาะสมของ
กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบประเมินความตรง (Validity) ด้วยการพิจารณาความเหมาะสมของ
กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

ขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณากรอบแนวคิด องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วประเมินความเหมาะสมของสิ่งนั้นว่ามีความเหมาะสมในการนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และถ้าท่านมีข้อเสนอแนะที่จะนำไปสู่การปรับปรุงให้ท่านเขียนหรือระบุสิ่งที่ควรปรับปรุงในแต่ละข้อลงใน .....

นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change หรือ Change Management) หมายถึง วิธีการบริหารที่มีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยมาตรการ ความรู้ที่เป็นระบบ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือ และมีผลทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งพิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งยวดในสมัยปัจจุบัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ อันจะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องเป็นกระบวนการนั้น คือ

1. การเข้าใจถึงอิทธิพลกระทบที่เปลี่ยนแปลง
2. การพิจารณาถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
3. การตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา
4. การพิจารณาทางเลือกที่อาจใช้เป็นวิธีการและกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์การให้เกิดผลทันกับการเปลี่ยนแปลง
5. การตระหนักถึงข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ
6. การตัดสินใจเลือกใช้วิธีการและกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง
7. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การตามโครงการที่กำหนดไว้
8. การติดตามประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1 ถึง 4 พิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการในองค์กรแล้วสามารถมองเห็นและคิดวิเคราะห์ถึงสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ว่า อะไร

คือสิ่งที่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง สิ่งนั้นควรจะมีแนวทางในการบริหารหรือนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านการเปลี่ยนแปลงนั้นให้บรรลุตามเป้าหมายโดยกำหนดเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนเพื่อให้งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและยึดเป็นมาตรฐานได้ การตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจและกำหนดเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) เป็นการกำหนดให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการจะเป็นหรือต้องการจะไปให้ถึงและแสดงถึงวิธีการบรรลุถึงเป้าหมายนั้นว่าจะทำอย่างไรบ้างหรือมีภารกิจอะไรที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าใดองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านเทคโนโลยี เป็นการกำหนดสิ่งที่ช่วยให้เกิดการทำงานอย่างสะดวก รวดเร็ว เป็นระบบและมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการและใช้บริการได้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย

3. ด้านการออกแบบงานใหม่ เป็นการจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น

4. ด้านการจัดโครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น

5. ด้านกระบวนการ เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ

6. ด้านการบริหารบุคคล เป็นการกำหนดแนวทางในการวางแผนและจัดระบบการทำงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างบรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักการของคนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย "เลือดใหม่" (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น

โดยมีกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหาร เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์วิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ หรือบริบทขององค์กร โดยใช้สารสนเทศจากการวิจัย การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยหลักของการลงทุนน้อยให้เกิดผลเป็นกำไรขึ้นมาก่อนด้วยการสร้างพันธมิตรให้เกิดการมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม การพัฒนาภายในองค์กร และการรุกไปข้างหน้า

3. การกำหนดตำแหน่งขององค์กร เป็นการนำสู่การปรับเปลี่ยนโดยกำหนดความชัดเจนขององค์กรด้วยการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วสร้างความสามารถที่เข้มแข็งในโครงสร้างพื้นฐานประกอบด้วยการวางแผนการงาน การเงิน การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ขององค์กร การพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ การจัดซื้อจัดหา

4. การวางแผนและงบประมาณ

5. การนำแผนสู่การปฏิบัติ

6. การเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบประเมิน

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ความเหมาะสมของนิยามความหมายของกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรปรับปรุงดังนี้	.....	.....	.....	.....	.....
2	ความเหมาะสมขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 ด้าน 1. ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and strategies) เป็นการกำหนดให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการจะเป็นหรือต้องการจะไปให้ถึงและ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	แสดงถึงวิธีการบรรลุถึงเป้าหมายนั้นว่าจะทำอย่างไร บ้างหรือมีภารกิจอะไรที่องค์กรจะต้องทำเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าใดองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายอยู่ตลอดเวลา 2. ด้านเทคโนโลยี เป็นการกำหนดสิ่งที่ช่วยให้เกิดการทำงานอย่างสะดวก รวดเร็ว เป็นระบบและมีข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการและใช้บริการได้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย 3. ด้านการออกแบบงานใหม่ เป็นการจัดงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ ใหม่ให้มีระดับความมากหรือน้อยในประเด็น เช่น ความหลากหลาย (Variety) การให้อิสระ (Autonomy) การมีลักษณะเฉพาะ (Identity) การให้ความสำคัญ (Significance) ตลอดจนการจัดระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น 4. ด้านการจัดโครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างแบบตามหน้าที่หรือแบบที่เน้นผลผลิต จะมีความเป็นทางการและรวมศูนย์เพียงไร เน้นแบบแนวราบหรือแนวตั้ง (Flat or tall structure) หรือแบบเครือข่าย (Networking) เป็นโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanic structure) หรือแบบสิ่งมีชีวิต (Organic structure) เป็นต้น 5. ด้านกระบวนการ เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำให้งานสำเร็จ อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น แทนที่เคยทำตามลำดับเป็นขั้นตอน ไปเป็นการร่วมทำพร้อมกันจนงานสำเร็จ 6. ด้านการบริหารบุคคล เป็นการกำหนดแนวทางในการวางแผนและจัดระบบการทำงานของ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถทำงานได้อย่างบรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักการของคนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์การจำเป็นต้องมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกแล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ทำนองที่เรียกว่าถ่าย "เลือดใหม่" (New blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะและเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ เป็นต้น ควรปรับปรุงดังนี้					
3	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้าน**เป้าหมายและกลยุทธ์** **1. ด้านเป้าหมายและกลยุทธ์** ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการ**พัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างระบบให้มีความชัดเจนในการใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา**	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบนพื้นฐานการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ พร้อมกับส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีหลักสูตรส่งเสริมหลักสูตรท้องถิ่น โดยการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยกระบวนกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง					
	3. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้าง ให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ จัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพ (Physical Health) เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลาย					
	4. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ ปรับให้มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ในการบูรณาการการเรียนการสอน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก 5. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพด้านวิชาการ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีทักษะวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพที่สุจริต ดำรงตนเป็นพลเมืองดี น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ มุ่งพัฒนาอาชีพอย่างหลากหลาย เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ควรปรับปรุงดังนี้					
4	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านเทคโนโลยี 2. ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา ตลอดจนวางแผนพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษา และจัดทำฐานความรู้ (Knowledge based) จากระบบฐานข้อมูล ในการ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เรียกใช้ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ และการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้					
	2. จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศเทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการที่เหมาะสมตามมาตรฐานของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างกระบวนการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะด้านการออกแบบ การสร้างองค์ความรู้จากสื่อ ICT มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาอย่างมีทักษะ มีความเชี่ยวชาญเพียงพอกับความต้องการ และสามารถนำไปใช้ในการเรียนและในชีวิตประจำวันได้					
	3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการวิจัย เพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการผลิตสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพและเหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ					
	4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การใช้ blog (ICT) เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับมาตรฐานการ เรียนรู้ และบริบทของโรงเรียนทั้ง 7 ภาระงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหาร สำหรับจัดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน และส่งเสริมเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคม (E-Communication) ที่สำคัญ ได้แก่ ดูแลเรื่องการสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายเส้นใยนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ มีการตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง ควรปรับปรุงดังนี้					
5	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้าน **การออกแบบงานใหม่** **3. ด้านการออกแบบงานใหม่** ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. จัดทำแผนปฏิบัติการ วางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) กำหนดเป้าหมาย	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ในการเปลี่ยนแปลงพร้อมดำเนินการ ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) โดยสื่อสารกันภายในหน่วยงานมอบหมายความรับผิดชอบพัฒนาพันธกิจของบุคลากร เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก ปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ปรับปรุงหลักสูตร พัฒนางานวิชาการ จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน ส่วนราชการภายในและภายนอก ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ที่จัดการศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน 3. แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน สร้างสรรค์สภาพการดำเนินงาน และสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน 4. ระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	โรงเรียน ให้การศึกษาและช่วยเหลือชุมชนด้านความรู้เชิงวิชาการกับท้องถิ่นในเชิงพัฒนา ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในเชิงวิชาการ และเป็นผู้นำชุมชนในการเขียนโครงการพัฒนาชุมชน 5. สร้างและแสวงหาภาคี เครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียน เครือข่ายผู้ปกครอง และเครือข่ายชุมชน ขอความร่วมมือเชิงรุก โดยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษา มีส่วนรับผิดชอบ ตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน และทำ SWOT ร่วมกันกับกลุ่มเครือข่าย เพื่อพัฒนาเครือข่ายการศึกษา นำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 6. สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ มีจิตสำนึก เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน จัดระบบงานด้วย Top star สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบงานของครูแต่ละคนว่าเป็นตัว JIGSAW ของความสำเร็จของงานในโรงเรียน สร้างทีมงานและระบบที่มีความชัดเจน โดยสร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในระบบการบริหารงานที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง 7. เสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี พัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ห้องเรียนคุณภาพ ตรวจสอบความก้าวหน้า และทบทวน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	วางแผนอยู่เสมอ พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของงาน 8. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน ส่วนราชการ องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ปรึกษา หารือ และ/หรือ ดำเนินการ เพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการวางแผนการจัดการศึกษา พัฒนาการศึกษาและกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนศึกษาวิถีชีวิตหมู่บ้านและชุมชน เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนตามความต้องการของท้องถิ่น มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ควรปรับปรุงดังนี้					
6	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการจัดโครงสร้าง **4. ด้านการจัดโครงสร้าง** ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อภารกิจหลัก จัดการเรียนรู้ในรูปแบบของ ความรู้ + การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	Management) มุ่งเน้นเรื่องงานวิชาการเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการศึกษา มุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและจัดระบบการบริหารงานให้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ ปรับใช้หลักสูตรท้องถิ่นเน้นวัฒนธรรมชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักการบริหาร PDIE ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรับรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ พิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน 2. จัดโครงสร้างสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการบริหารโรงเรียน เน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุก ทั้งด้านข้อมูลสารสนเทศและดูแลแก้ไขอย่างทั่วถึง ใช้วิธีการ 3 ข้อคือ รู้นำ รู้ตาม รู้ประสานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสานและเชื่อมโยงงานทั้งภายในและภายนอก (หน่วยราชการ เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น) ใช้การบริหารระบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมาเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3. จัดระบบโครงสร้างการจัดการศึกษา โดยดูจากแผนพัฒนาชาติ ดูนโยบายของ สพฐ. และของ สพท. จากนั้นนำมาหลอมรวมและปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามสภาพจริง และค่อยๆ พัฒนาเป็นระยะๆ ตามความจำเป็น สร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา สนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่จากส่วนกลางมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารในโรงเรียน เช่น ใช้หลัก “ไตรสิกขา” ซึ่งได้มาจากการบูรณาการ IEMS กับวิถีพุทธ					
	4. จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยวางแผนการจัดโครงสร้างการบริหารงานและปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ยึดโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล ปรับระบบการบริหารงานตามโรงเรียนนิติบุคคลและแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ มีการสำรวจสภาพปัจจุบัน ศึกษางาน และวางแผนการทำงาน					
	5. จัดโครงสร้างการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเกิดความเรียบร้อย รวดเร็ว และทราบการดำเนินงานทุกหน่วยงานใน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	โรงเรียนเป็นอย่างดีว่ามีจุดเด่น จุดด้อย และจุดใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา 6. จัดระบบการบริหารงานของฝ่ายบริหาร โดยการมอบหมายงานให้รองผู้อำนวยการสับเปลี่ยนกันบริหารงานตามภารงานหลักทุก 2 ปี เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การดำเนินงานบรรลุตามความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ การระดมทรัพยากร และเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา 7. จัดการศึกษา แบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักไตรสิกขามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และแสดงถึงความพยายามนำหลักธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเสริมการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ และการขจัดปัญหาความยากไร้ทางเศรษฐกิจ สังคม และเสริมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดน ตามนโยบายของ 8. จัดการศึกษาแบบบูรณาการ (Integrated Educational Management System, IEMS) จัดรูปแบบการบริหารจัดการ 4 M 1 E ได้แก่ M คน M เงิน M วัสดุอุปกรณ์ M การบริหารงาน (นโยบายและ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	แผน กิจกรรม นักเรียน ชุมชน) E ปัจจัยภายนอกและภายใน และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาแบบ CHS-OK 9. ปรับสภาพบริบทของโรงเรียนก่อนดำเนินการบริหารจัดการ โดยปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน กระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก โดยการดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวงจร PDCA และมีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความชำนาญในการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน การปฏิบัติการเชิง SBM โดยมีการติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน และศักยภาพของนักเรียน 10. ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดระบบการบริหารบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับงานและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน การจัดการด้านวิชาการต่างๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุมงบประมาณตามอิสระอย่างมีขอบเขตชัดเจนตามกรอบภาระหน้าที่ของตนตามกลุ่มงาน คงความเป็นเอกลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน ควรปรับปรุงดังนี้					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	**ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านกระบวนการ** **5. ด้านกระบวนการ** ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กำหนดทิศทาง จังหวะขั้นตอนในการทำงานที่จำเป็นและนโยบายที่ชัดเจน วางแผนการดำเนินงาน ประสานงาน และติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำและตรงเวลา 2. ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากร เพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมตามความสามารถและลักษณะของงาน โดยให้มีหัวหน้าภาระงานและเจ้าหน้าที่ครบทั้ง 7 ภาระงาน ปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการพิจารณาของคณะผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ วางระบบและเป้าหมายที่ชัดเจน (คุณภาพ + คุณธรรม) ทั้ง 7 ด้าน 3. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการนำรูปแบบการบริหาร CHS-OK มาใช้ โดยการจัดทำประชาพิจารณ์กับคณะ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	กรรมการบริหารโรงเรียน เกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมจาก (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียน เพื่อมีการหลอมรวม หรือประยุกต์ เป็นภาระงานประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียนต่อไป โดยขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกาศใช้คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK และจัดทำ (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบ CHS-OK เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550					
	4. จัดการศึกษาแบบบูรณาการให้มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามหลักสูตร มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มีทักษะในงานอาชีพอย่างหลากหลาย และนำไปประกอบอาชีพได้หลังจบการศึกษา โดยไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม จัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมในระดับมัธยมศึกษาทุกระดับชั้น มีการประชุมชี้แจงและแสดงความคิดเห็นทุกสัปดาห์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จัดสรรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้วยวิธีการที่หลากหลาย ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น และจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนการสอน					
	5. จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เหมาะสมในแต่ละวัย เพื่อพัฒนาการ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย และจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันนักเรียนจากยาเสพติด โดยมีนโยบายโรงเรียนสีขาวเป็นแนวคิดริเริ่ม พร้อมทั้งพัฒนาสถานศึกษา ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 6. ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบ ปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการ และพัฒนาการทางศึกษาอย่างเป็นระบบ จัดระบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ มีผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการติดตามและตรวจสอบอยู่เสมอ ควบคู่ไปกับการจัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แล้วนำไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล/ปรับปรุงเสนอแนะ 7. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ และแนวทางในการบริหารงานจากงานวิจัยแล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอน เพื่อใช้เป็นแนวทาง และกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความยืดหยุ่น และเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ พร้อมกับศึกษานโยบายขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนขอความร่วมมือด้านงบประมาณ 8. สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคน และ					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	คุณภาพทีมงาน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง พัฒนามาตรฐานคุณภาพด้านการเรียนการสอน มาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานคุณภาพด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านการดำรงเอกลักษณ์จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป 9. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ (Eng, Math, Science, Art, Thai) เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติ การแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพสามารถนำไปประกอบอาชีพในอนาคต และสร้างศูนย์การเรียนทดแทนตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เน้นการตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนรายคน/รายกลุ่มใช้กิจกรรมส่งเสริมการอ่านและแสวงหาความรู้เป็นสื่อนำบนพื้นฐานของการมีวินัยในตนเองเป็นหลัก และสร้างกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมุ่งสู่โรงเรียนธรรมาภิบาล มีระบบประกันคุณภาพและสร้างโอกาสช่วยเหลือดูแล 10. ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพิ่มจำนวนครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเครือข่ายปกครอง ติดตามสื่อ มี					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	การนิเทศเป็นประจำ และมีการประเมินติดตามการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
	11. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เข้ามาดำเนินการวิจัย พัฒนารูปแบบ การจัดการศึกษาอันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนหลากหลายรูปแบบ					
	12. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนตามเป้าหมาย ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการที่เหมาะสมและหลากหลาย แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รู้จักทำงานเป็นระบบกลุ่ม มีกระบวนการคิด การแก้ปัญหา ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีจิตสำนึกความเป็นไทย ตลอดจนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัย เป็นพลเมืองดี มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ และปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	13. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการทำงาน มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการใช้สื่อ ICT ในการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และสนับสนุนความต้องการมุมมองในเชิงความคิดเห็น โดยโรงเรียนนำเสนอให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้โรงเรียนตัดสินใจ					
	14. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ให้บริการนักเรียนด้านสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษา และช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน เป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่เป็นภาระของสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่งเสริมความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ อาชีพ การกีฬา-กรีฑาแก่นักเรียนที่มีความสามารถ และดูแลนักเรียนที่มีความผิดปกติ (โดยเฉพาะด้านสติปัญญา) เป็นกรณีพิเศษ					
	15. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก การวิจัยและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สุขภาพและสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนางานเชิงระบบ เพื่อการรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ควรปรับปรุงดังนี้					
8	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและตัวชี้วัดด้านการบริหารบุคคล 6. ด้านการบริหารบุคคล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1. จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและปัจเจกบุคคล จัดครูและบุคคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมให้ครูมีวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน โดยการมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง มีการจัดระบบประเมินบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จัดระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียน มีอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และพร้อมใช้งาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาครูเพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่งเสริมจิตสำนึกประชาธิปไตย และความร่วมมือในกระบวนการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 3. สร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความร่วมมือการจัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ใส่ใจความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และกระตุ้นให้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน เพื่อพัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพและครูต้นแบบ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพกระบวนการศึกษา โดยยึดมาตรฐานวิชาชีพครูและพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง เสริมสร้าง แนะนำ และสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถของตน กำหนดกรอบภาระหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็ม					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	กำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา และมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีศักยภาพ และมีคุณภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน พัฒนาให้มีความชำนาญในการวิจัย การปฏิรูปการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนากระบวนการคิด และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้สถานศึกษากำหนดให้ครูมีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ใช้กระบวนการวิจัย และนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน					

ข้อที่	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	8. ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อสอบแต่ละรายวิชา เพื่อจัดทำเป็นข้อสอบมาตรฐานไว้เป็นคลังข้อสอบ และมีการวิเคราะห์ผลการเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ตลอดจนดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน ควรปรับปรุงดังนี้					
9	ความเป็นไปได้ในการนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละด้านไปบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดสัมฤทธิผล ควรปรับปรุงดังนี้	.....	.....	.....	.....	.....
10	ประโยชน์อันจะเกิดขึ้นจากการนำองค์ประกอบและตัวชี้วัดแต่ละด้านไปบริหารเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรปรับปรุงดังนี้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณา.....
รองศาสตราจารย์ ดร.วารีรัตน์ แก้วอุไร และคณะวิจัย

ผนวก ข

ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
องค์ประกอบด้าน 1 กลยุทธ์และเป้าหมาย	**ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี** *เป้าหมาย* - ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนบนพื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี *กลยุทธ์* - ใช้หลักคุณธรรม นำความรู้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ - พัฒนาหลักสูตรและการสร้างองค์ความรู้ โดยบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และทักษะการดำรงชีวิตได้เต็มตามศักยภาพ - เพิ่มสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ - จัดระบบการบริหาร	**ร.ร. วัดมหาวนาราม** - มุ่งพัฒนาวิชาการประสานและส่งเสริมกับหน่วยงานในชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสิ่งแวดล้อมพร้อมกับการเรียนรู้อย่างหลากหลาย - มุ่งเน้นการพัฒนาทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญ **ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา** - จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาอย่างเสมอภาคและทั่วถึง - พัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน **ร.ร.ห้วยพลู** - มุ่งสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษา จัด	**ร.ร.วัดเสาหิน** - จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนแต่ละระดับมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ **ร.ร. บ้านทุ่งน้อย** - มุ่งจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เน้นคุณธรรม นำความรู้และดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน - ปฏิรูปการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร โดยยึดคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนและท้องถิ่น - จัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้น

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการการจัดการเรียนรู้-และกิจกรรมเสริมหลักสูตร ให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรความต้องการของชาติ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - จัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก - พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ร.ร.จ่านกร้อง** - จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน - จัดการศึกษาให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ และนำนักเรียนเข้าโรงเรียนวิถีพุทธ - ส่งเสริมและสนับสนุนนักเรียนให้สามารถอ่านออก เขียนได้ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ร.ร.บ้านป่าแดง *เป้าหมาย* - จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ทางด้านกายภาพ (Physical Health) - พัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตรและวิถีชีวิตให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านจิตใจ (Mental	ศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น **ร.ร. บ้านหาดใหญ่** - จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรแกนกลาง และจัดการศึกษาตามความต้องการของท้องถิ่นโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ - ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยการปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยกระบวนกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง ร.ร.บ้านน้ำเลา - จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพด้านวิชาการ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมยุค โลกาภิวัฒน์ได้อย่างมีความสุข - จัดการศึกษาที่เน้นทั้ง

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เอื้อต่อการเรียนรู้และความต้องการของผู้เรียน เน้นคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ - ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข - พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ร.ร.เนินมะปรางศึกษาฯ - สร้างพลังขับเคลื่อนให้ ครูและนักเรียน มีระบบบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ - พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ - สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมือ	Health) - ปฏิรูปหลักสูตรโดยมุ่งเน้นกระบวนการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) *กลยุทธ์* - จัดสภาพแวดล้อม อาคารสถานที่ ภูมิปัญญาและทรัพยากรเป็นแหล่งเรียนรู้เอื้อต่อการสร้างความรู้ที่หลากหลาย - สร้างความเข้มแข็ง สนับสนุนให้มีการส่งเสริมสุขภาพและการช่วยเหลือดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึง - ระดมสรรพกำลังของทุกภาคส่วนของสังคม ด้านงบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา - สร้างพลังขับเคลื่อนให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่ดี โดยใช้	อาชีพและวิชาการเพื่อเป็นพื้นฐานการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ ร.ร.วังมะด่าน ฯ - มุ่งมั่นสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นคนดี รู้คุณค่าวัฒนธรรมไทย ดำรงตนอย่างพอเพียง และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข - จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่สะอาด ร่มรื่น ใช้ประโยชน์คุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ - ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้และทักษะเพียงพอต่อการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	อาชีพ สามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพกระบวนการศึกษา - เพิ่มสมรรถภาพของโรงเรียน นักเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุด - ระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์ที่เข้มแข็งอันเกิดจากพลังการมีส่วนร่วมของชุมชน **ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา** - มุ่งพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษา ระบบบริหารงาน เพื่อนำไปสู่คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เน้นการพัฒนาคุณภาพ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมของผู้เรียนภายใต้การบริหารจัดการเชิงระบบและการมีส่วนร่วมของชุมชน - ส่งเสริม และสนับสนุนให้นักเรียนมีความรู้ มีทักษะพื้นฐานตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี	โรงเรียนเป็นฐาน - เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและนักเรียนให้มีคุณธรรม นำความรู้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ - พัฒนาหลักสูตรและการสร้างองค์ความรู้โดยบูรณาการให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถคุณลักษณะอันพึงประสงค์และทักษะการดำรงชีวิตได้ตามศักยภาพ - เพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ **ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ** - มุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และมุ่งพัฒนาอาชีพอย่างหลากหลาย เพื่อสนองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว - ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพที่เหมาะสม - ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียน ให้นักเรียนมีความรู้ มีทักษะวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพที่สุจริต และอยู่รอดในสังคมได้		
องค์ประกอบด้าน 2 เทคโนโลยี	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี - วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนำ	**ร.ร. วัดมหาวนาราม** - ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักเรียนได้มีทักษะด้าน	**ร.ร.วัดเสาหิน** - จัดหาและพัฒนา สื่อเทคโนโลยีมาช่วยสอน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา - ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรครูให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการผลิตสื่อ และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ - จัดการเรียนการสอนผ่านจอภาพ (On-Screen Interactive Instruction) ของครูผู้สอน เช่น การสอนด้วยคอมพิวเตอร์ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้บนเว็บ (WBI : Web-based-Instruction) e-Learning การสอนด้วยโทรทัศน์ปฏิสัมพันธ์ การสอนด้วยการประชุมทางไกล หรือการสอนด้วยเครือข่ายอินเตอร์เน็ต - ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ	เทคโนโลยี สามารถนำไปใช้ในการเรียนและในชีวิตประจำวัน - ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง **ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา** - ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการ **ร.ร.ห้วยพลู** - สนับสนุน ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องของคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต โดยใช้ความร่วมมือจากทางชุมชนในการจัดหา สื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา - จัดอบรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน	เพื่อผ่อนแรงการสอนของครู ซึ่งเทคโนโลยีของโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1. สื่อที่ใช้อิเล็กทรอนิคส์ เช่น 1.1 คอมพิวเตอร์ช่วยสอน 1.2 วีซีดี, วีดีโอ, แถบบันทึกเสียง 1.3 โทรทัศน์, วิทยุ, เครื่องเล่นวีซีดี, เครื่องบันทึกเสียง 2. สื่อด้านเทคนิคกระบวนการเรียนการสอน/กิจกรรม/โครงการ เช่น 2.1 การเรียนการสอนแบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ 2.2 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้วย Fun Find Focus 2.3 กิจกรรมการเรียนการสอนจาก Internet 2.4 การเรียนการ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	การศึกษา การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ - วางแผนผังระบบเครือข่ายภายในสถานศึกษา และจัดทำฐานความรู้ (Knowledge based) จากระบบฐานข้อมูล ในการเรียกใช้ข้อมูล - จัดทำเว็บไซต์ของสถานศึกษา และผู้ดูแลระบบ (Web Master) เพื่อให้ปลอดภัยจากผู้แปลกปลอมอันอาจสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงของสถาบัน และจัดทำข่าวสารประชาสัมพันธ์ผ่านเว็บไซต์ และมีการปรับปรุงข้อมูล (Update) อย่างสม่ำเสมอ - ส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อนำไปปรับปรุง การเรียนการสอนและปฏิบัติงาน - ส่งเสริมเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์โทรคมนาคม (E-Communication) ที่	อย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ในการเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียน **ร.ร. บ้านป่าแดง** - สนับสนุนอุปกรณ์พื้นฐานด้าน ICT ให้เหมาะสมกับการจัดกระบวนการเรียนรู้และการบริหารจัดการ - พัฒนาครูให้มีศักยภาพในการใช้ ICT และจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน - ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้และจัดทำสื่อโดยใช้ ICT มากขึ้น - พัฒนาและเผยแพร่เว็บไซต์ของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริการทางการศึกษา - พัฒนาการบริหารจัดการโดยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สามารถ	สอนจากโครงงาน 3. สื่อจากแหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น 3.1 ห้องสมุดมีชีวิต 3.2 ห้องเรียนเงินล้าน (พระอุโบสถ, วิหาร, ศาลาการเปรียญ) 3.3 สถานประกอบการต่างๆ เช่น สถานีอนามัย, ร้านค้า, ไร่นาสวนผสม เป็นต้น 3.4 วิทยากรภายนอก เช่น พระอธิการเจ้าอาวาสวัดเสาหิน, มัคคนายก, เจ้าหน้าที่สถานีอนามัยเสาหิน เป็นต้น **ร.ร.วังมะด่าน ฯ** - สร้างกระบวนการพัฒนานักเรียนและบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลประกอบการเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาอย่างมีทักษะ ความ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สำคัญ ได้แก่ ดูแลเรื่องการสื่อสารผ่านดาวเทียม เครือข่ายเส้นใยนำแสง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ **ร.ร.จ่านกร้อง** - ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาการเรียนการสอนและเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ - ส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและปฏิบัติงาน - พัฒนาการใช้ blog (ICT) เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน **ร.ร.เนินมะปรางศึกษาฯ** - จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยีและสื่อ ICT ในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการที่เหมาะสมตามมาตรฐานของสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา - ส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยี ในกระบวนการจัดการเรียนการ	เชื่อมโยงข้อมูลของโรงเรียน ตลอดทั้งรายงานผลได้	เชี่ยวชาญ เพียงพอกับความต้องการและจำเป็น **ร.ร.บ้านหาดใหญ่** - จัดทำห้องคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้นักเรียนได้ศึกษาค้นคว้า - ซ่อมแซม และปรับปรุงสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ที่ได้มาจากการบริจาค จากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้นักเรียนมีสื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง - หาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีมาสอนนักเรียน **ร.ร.บ้านทุ่งน้อย** - ส่งเสริมและสนับสนุน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สอนของครู ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ - พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนทั้ง 7 ภาระงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชนและกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา - พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการบริหารสำหรับจัดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ให้เหมาะสมกับมาตรฐานการเรียนรู้ - ส่งเสริมการจัดเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี		**ให้ครูแสวงหาและใช้นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยีเป็นแหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอน** - พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ สื่อ ICT ให้เอื้อต่อการบริหารจัดการ และการจัดการศึกษา - ส่งเสริมการพัฒนาด้านเทคโนโลยีแก่นักเรียนตามศักยภาพ ได้แก่ การออกแบบ การสืบค้นข้อมูล การสร้างองค์ความรู้จากสื่อ ICT **ร.ร.บ้านน้ำเลา** - จัดหาและส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามีเทคโนโลยีใช้ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ - พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อย ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	สารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ - ส่งเสริม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ รวมทั้งให้มีการรายงานผลเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน **ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา** - ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		
องค์ประกอบ	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
ด้าน 3 การออกแบบงานใหม่	**ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี** - สร้างความตระหนักและระบบที่มีความชัดเจน ให้แก่บุคลากรทั้งหมด โดยสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ในระบบการบริหารงานที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง - ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาจากบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง - ประสานงานกับส่วนราชการภายในและภายนอก ทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา **ร.ร.จ่านกร้อง** - เน้นการสร้างผู้นำ เน้นการใช้ ICT พัฒนาคน จัดระบบงานด้วย Top star เน้น	**ร.ร. วัดมหาวนาราม** - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการสถานศึกษา - ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน ชุมชน องค์กรในชุมชน เครือข่ายชุมชน ตลอดจนศึกษาวิถีชีวิตหมู่บ้านและชุมชน **ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา** - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในจัดการศึกษา **ร.ร.ห้วยพลู** - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน - สร้างเครือข่ายในชั้นเรียน เครือข่ายโรงเรียน และเครือข่ายผู้ปกครอง	**ร.ร. วัดเสาหิน** - สร้างสรรค์สภาพการดำเนินงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน เพื่อการพัฒนาสู่ชีวิตและสังคม - ส่งเสริมการใช้ความร่วมมือกับชุมชน โดยเฉพาะการกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นเครือข่ายในชุมชน **ร.ร.บ้านหาดใหญ่** - สร้างเครือข่ายชุมชน ขอความร่วมมือเชิงรุก โดยการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดึงชุมชน วัด และองค์การบริหารส่วนตำบล เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ขอความร่วมมือด้านปัจจัยต่างๆ จากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ทีมงาน (ผู้นำ ผู้ทำ) สร้างผู้นำในโรงเรียนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ และวางแผนเชิงรุก โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของนักเรียน - สนับสนุนให้ผู้ปกครองชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดและพัฒนาการศึกษา มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนตามความต้องการของท้องถิ่น **ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ** - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำท้องถิ่นวิทยากรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาคมองค์กรหรือกลุ่มพลังมวลชนต่างๆ ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน เกิด	**ร.ร. บ้านป่าแดง** - การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง 1. ขั้นวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) 1.1 ความต้องการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงาน 1.2 กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง 1.3 ระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง 1.4 การเลือกการเปลี่ยนแปลง 1.5 การวางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วม 1.6 การเลือกใช้เวลาเปลี่ยนแปลง 1.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ 1.8 แผนการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมดำเนินการ 2. ขั้นดำเนินการ (Do) - การดำเนินการ	**ร.ร.บ้านทุ่งน้อย** - สร้างความตระหนักถึงความรับผิดชอบงานของครูแต่ละคนว่าเป็นตัว JIGSAW ของความสำเร็จของงานในโรงเรียน - สร้างและแสวงหาภาคีเครือข่ายมาเป็นแนวร่วมในการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการทำ SWOT ร่วมกันกับกลุ่มเครือข่าย - สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ให้การศึกษา และช่วยเหลือชุมชนด้านความรู้เชิงวิชาการกับท้องถิ่นในเชิงพัฒนา ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในเชิงวิชาการ และเป็นผู้นำชุมชนในการเขียนโครงการพัฒนาชุมชน - สนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา มี

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	การระดมและแลกเปลี่ยนสรรพกำลังเพื่อประโยชน์ร่วมกัน - สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ - จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาโดยการประชุม ปรึกษา หารือ หรือดำเนินการ เพื่อการตัดสินและควบคุมการทำงาน - พัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน	ตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) คือ 2.1 การสื่อสารกันภายในหน่วยงาน 2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ 2.3 การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร 2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน 3. ขั้นตรวจสอบ (Check) - การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change) 3.1 การตรวจสอบความก้าวหน้า 3.2 ทบทวนวางแผน	การเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น - แสวงหานวัตกรรมการศึกษาเพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนางานในโรงเรียน ร.ร.บ้านน้ำเลา - สร้างทีมงานและเป้าหมายที่มีความชัดเจน สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียนและมีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง - ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร.ร.วังมะด่าน ฯ - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน และโรงเรียนกับผู้ปกครองเพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ประชาชนในท้องถิ่น ส่วนราชการและองค์กร อื่นๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น **ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา** - สร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งครู นักเรียน และผู้ปกครอง รวมไปถึงการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รับผิดชอบ และตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียน - สร้างภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่าง เสียสละ และมีจิตสำนึก - สร้างจิตสำนึก และส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ **ร.ร.เนินมะปรางศึกษาฯ** - สร้างความร่วมมือระหว่าง		งาน และถ่ายโอนองค์ความรู้กับชุมชนเพื่อช่วย พัฒนาให้ท้องถิ่นพึ่งพาตนเองได้ - สร้างเครือข่ายการนำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน - สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	โรงเรียนกับชุมชน การบริหารจัดการศึกษา อิงชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - สร้างเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียน ประชาชนและองค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน - กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่ดังนี้ 1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการดำเนินการเชิงรุก 2. การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน 3. การปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ 4. การพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ห้องการเรียนคุณภาพ 5. การเสริมสร้างระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพที่ดี 6. การเปิดโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม		

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
องค์ประกอบ	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
ด้าน 4 การจัดโครงสร้าง	ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี - จัดโครงสร้างการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน คือ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบุคลากร กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานนโยบายและแผนงาน กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียนและชุมชน และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยมอบหมายให้รองผู้อำนวยการรับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4 กลุ่มงาน และผู้บริหารแต่งตั้งหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานอีก 3 กลุ่มงานเพิ่มเติม เพื่อให้การบริหารงานของผู้บริหารเกิดความเรียบร้อยรวดเร็ว และทราบการดำเนินงานทุกหน่วยงานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีว่ามีจุดเด่น จุดด้อยใดที่ต้องปรับปรุงพัฒนา - จัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยดูจาก	ร.ร. วัดมหาวนาราม - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดระบบโครงสร้างการบริหารงานเน้นงานวิชาการ และจัดระบบการบริหารงานโดยใช้หลัก SBM ให้โรงเรียนออกสู่สังคม และให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นักเรียนมีการพัฒนาเป็นที่พอใจ ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงบประมาณ - จัดระบบการ	ร.ร.วัดเสาหิน - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดย- แบ่งกลุ่มงานตามภารกิจหลักและแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน ออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป - จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการโรงเรียนวิถีพุทธ นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักไตรสิกขามาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และแสดงถึงความพยายามนำหลักธรรมต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการควบคู่ไปกับหลัก MSPA ให้มีรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพพื้นฐานของโรงเรียน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	แผนพัฒนาชาติ นโยบาย ของ สพฐ. และของ สพท. จากนั้นนำมาหลอมรวมและปรับให้เข้ากับบริบทของโรงเรียน โดยการจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามสภาพจริง และพัฒนาเป็นระยะตามความจำเป็น - จัดระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อภารกิจหลัก และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศสังคมแห่งการเรียนรู้ - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล โดยนำหลัก MSPA เข้ามาใช้ในการบูรณาการการบริหารโรงเรียน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM) มาใช้เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา มีการจัดทำรัฐธรรมนูญร่วมกัน เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมีความรู้สึก	บริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยยึดหลักผู้บริหารต้องมีธงชัย มีอาวุธ กลยุทธ์ คุณธรรม โดยธงชัย คือ ความเชื่อถือ อาวุธ คือ ปัญญา กลยุทธ์ คือ การใช้คน สถานที่ การบริหารจัดการ คุณธรรม คือ มีเมตตา ให้ความรัก มีสัจจะ จริงใจ เสียสละ เด็ดขาด กล้าหาญ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และกตัญญูรู้คุณ **ร.ร.ห้วยพลู** - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดกิจกรรมเสริมการเรียนการสอนตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ **ร.ร.บ้านป่าแดง** - นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	- ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่ได้รับการเผยแพร่จากส่วนกลางมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารในโรงเรียน เช่น ใช้หลัก "ไตรสิกขา" ซึ่งได้มาจากการบูรณาการ IEMS กับวิถีพุทธ **ร.ร.บ้านทุ่งน้อย** - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาโดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดระบบการบริหารงาน โดยใช้วิธีการ 3 ข้อคือ รู้นำ รู้ตาม รู้ประสานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประสานและเชื่อมโยงงานทั้งภายในและภายนอก (หน่วยราชการ เอกชน องค์กรส่วนท้องถิ่น)

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ว่าตนเป็นเจ้าของโรงเรียน และพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการศึกษา CHS-OK เพื่อใช้ พัฒนาองค์กรซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี - จัดรูปแบบการบริหารจัดการ 4 M 1 E ได้แก่ M_1 (Man = บุคคล) M_2 (Money = เงิน) M_3 (Material = วัสดุอุปกรณ์) M_4 (Management = การบริหารงาน) E (Evaluation = การประเมินผล) - จัดระบบการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดระเบียบการบริหารบุคลากร การควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน การจัดการด้านวิชาการต่างๆ รวมทั้งการสรรหาและควบคุมงบประมาณตามอิสระอย่างมีขอบเขตชัดเจนตามกรอบภาระหน้าที่ของตนตามกลุ่มงาน คงความเป็นเอกลักษณ์	1. ด้านนักเรียน (Student Perspective) เป็นการพิจารณาความต้องการของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักเรียนที่คาดหวัง 2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพิจารณาผลสำเร็จและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน 3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่ใช้ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามที่คาดหวัง ได้แก่ การสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนา	และใช้การบริหารแบบ SBM มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน - จัดระบบเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารงานของสถานศึกษา **ร.ร.บ้านหาดใหญ่** - จัดระบบการบริหารงาน โดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้ความต้องการจำเป็นพื้นฐานของโรงเรียนมาเป็นเป้าหมาย ในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน **ร.ร.บ้านน้ำเลา** - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	และภาวะผู้นำทางวิชาการของโรงเรียน - จัดระบบการบริหารจัดการงบประมาณการระดมทรัพยากรและรักษาทรัพย์สินของสถานศึกษาตามระเบียบของทางราชการ **ร.ร.จ่านกร้อง** - ยึดโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล ปรับระบบการบริหารงานตามโรงเรียนนิติบุคคล โดยการบริหารงานด้วยระบบงานหลัก 4 ลักษณะงาน คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานบำรุงรักษา และงานบริการ - จัดระบบการบริหารสถานศึกษาด้วยระบบวงจรของเดมมิ่ง (P D C A) และพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาโดยการใช้ LO - จัดการเรียนรู้ในรูปแบบของ ความรู้+ Change Management โดยจำแนกครู และพัฒนาครู 3 ระดับ **ร.ร.เนินมะปรางศึกษาฯ** - ปรับสภาพบริบทของโรงเรียนก่อนดำเนินการ	ศักยภาพทักษะของครูและบุคลากรทางการศึกษาการเพิ่มสมรรถนะของโรงเรียนในการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการพัฒนา 4. ด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and Resource Perspective) เป็นการพิจารณาปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุตามความสำเร็จในด้านงบประมาณและทรัพยากรโดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ	งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ มีการ- -สำรวจสภาพปัจจุบันศึกษางาน และวางแผนการทำงาน **ร.ร.วังมะด่าน ฯ** - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยวางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - จัดโครงสร้างเน้นระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเชิงรุก ทั้งด้านข้อมูลสารสนเทศและดูแลแก้ไขอย่างทั่วถึง - เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อย ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	บริหารจัดการ โดย ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนจาก 4 งานหลัก มาเป็นการบริหารงาน 7 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานปกครองนักเรียน กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานกิจกรรมนักเรียน กลุ่มงานประกันคุณภาพ และกลุ่มงานนโยบายและแผน - ปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเชิงรุก โดยการดำเนินงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในวงจร PDCA และมีการขับเคลื่อนโดยการสร้างความชำนาญ ในการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียนการปฏิบัติการเชิง SBM โดยมีการติดตามและประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง - ปรับปรุงหลักสูตรและพัฒนางานวิชาการ พร้อมทั้งจัดระบบการบริหารการศึกษา โดยใช้หลักการบริหาร PDIE ผู้บริหาร และ	-	-

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ปัญหาของโรงเรียนร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ **ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ** - จัดระบบการบริหารสถานศึกษา โดยจัดโครงสร้างการบริหารแบบ 2 in 1 วางแผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร และงานงบประมาณ - ปรับใช้หลักสูตรท้องถิ่นเน้นวัฒนธรรมชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ - จัดการศึกษาสนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา ตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาแห่งชาติ - จัดระบบการบริหารงานให้ขึ้นอยู่กับนโยบายในการบริหารสถานศึกษา ปรับโครงสร้างการบริหารงานบุคคล เพื่อจัดบุคลากร		

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
	ทางการศึกษาใน สถานศึกษาให้เหมาะสมกับ งาน - จัดการศึกษาตามนโยบาย ของรัฐบาลในการขจัด ปัญหาความยากไร้ทาง เศรษฐกิจ สังคม และ เสริมสร้างความมั่นคงตาม แนวชายแดน ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา - จัดระบบการบริหาร สถานศึกษา โดยวาง แผนการปฏิบัติงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งาน บุคลากร และงาน งบประมาณ - จัดโครงสร้างสถานศึกษา โดยใช้รูปแบบ Empowerment วางระบบ การบริหารงานอย่างเป็น ระบบ และใช้หลัก SBM ใน การบริหารสถานศึกษา - จัดระบบการบริหารงาน ของฝ่ายบริหาร โดยการ มอบหมายงานให้รอง ผู้อำนวยการสับเปลี่ยนกัน บริหารงานตามภารงานหลัก		

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
	ทุก 2 ปี เพื่อกระจายอำนาจให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม - จัดการศึกษามุ่งเน้นเรื่องงานวิชาการเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการศึกษาและมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน		
องค์ประกอบด้าน 5 กระบวนการ	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
	ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี - กำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน ประสานงาน และติดตามการปฏิบัติงาน - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร - ประชุมวางแผนการดำเนินงานพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์งานและบุคลากร เพื่อเตรียมการจัดวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมตามความสามารถและลักษณะของงาน โดยให้มีหัวหน้าภาระงานและ	ร.ร. วัดมหาวนาราม - จัดระบบให้มีความชัดเจน มีผู้นำ ผู้ตาม และผู้รับผิดชอบโดยตรง มีการติดตาม และตรวจสอบอยู่เสมอ - จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษาตอนต้น ระดับประถมศึกษาตอนปลาย และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้เหมาะสมในแต่ละวัย เพื่อพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา พร้อมทั้งจัด	ร.ร.วัดเสาหิน - วางเป้าหมายการบริหารจัดการในการทำให้โรงเรียนเป็นเลิศ โดยใช้โครงการประกวดโรงเรียนเป็นธงในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ และตั้งเป้าหมายในการพัฒนาครูในโรงเรียนให้มีศักยภาพในการทำงาน ร.ร.วังมะด่าน ฯ - สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน โรงเรียนกับชุมชน และโรงเรียนกับ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	เจ้าหน้าที่ครบทั้ง 7 ภาระงาน - วางแผนปรับเปลี่ยนการบริหารงาน โดยการพิจารณาของคณะกลุ่มผู้บริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาเชิงระบบ วางระบบและเป้าหมายที่ชัดเจน (คุณภาพ + คุณธรรม) ทั้ง 7 ด้าน - ประชุมชี้แจงคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ในการนำรูปแบบการบริหาร CHS-OK มาใช้ โดยการจัดทำประชาพิจารณ์กับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เกี่ยวกับภาระงานที่สอดคล้องกับกฎกระทรวง และภาระงานเดิมจาก (ร่าง) คู่มือการบริหารโรงเรียน เพื่อมีการหลอมรวม หรือประยุกต์ เป็นภาระงานประกาศใช้ในคู่มือบริหารโรงเรียนต่อไป - ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการประกาศใช้คู่มือการบริหารโรงเรียนตามรูปแบบการบริหารที่	ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา - จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านวัฒนธรรม ดนตรี และกีฬา ส่งเสริมทักษะในด้านเทคโนโลยี เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย - ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างลักษณะนิสัย และคุณลักษณะของนักเรียนให้เป็นที่พึงประสงค์ของชุมชนและสังคมไทย - ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถ และทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ สนับสนุนการให้บริการนักเรียนด้านสุขภาพอนามัย อาหารกลางวันอย่างทั่วถึง ตลอดจนการจัดหาทุนการศึกษาและช่วยเหลือนักเรียนที่	ผู้ปกครอง เพื่อประสานงานไปสู่เป้าหมายของงาน และถ่ายโอนองค์ความรู้กับชุมชนเพื่อช่วยพัฒนาให้ท้องถิ่นพึ่งพาตนเองได้ - สร้างเครือข่ายการนำภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้ท้องถิ่นมาใช้สัมพันธ์กับการบูรณาการหลักสูตรทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเฉพาะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน - สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง และความสัมพันธ์กับองค์กรปกครองต่างๆ โดยเฉพาะส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน **ร.ร.บ้านน้ำเลา** - กำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	พัฒนาขึ้น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2550 - จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แล้วนำไปปฏิบัติ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผล/ปรับปรุงเสนอแนะ - สร้างระบบตรวจสอบคุณภาพคนโดยใช้วงจรคุณภาพ เดมมิ่ง ในการพัฒนามาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการบริหารชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านการดำรงเอกลักษณ์จังหวัดพิษณุโลกเพื่อให้มีผลการประเมินคุณภาพมาตรฐานอยู่ในระดับ "ดี" ขึ้นไป - พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนตามเป้าหมายเพื่อให้เกิดคุณภาพใน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 เป็นคนดี มี	ขาดแคลน ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา - จัดการเรียนการสอนแบบสอนร่วม โดยรวม 4 โรงเรียนเรียนรวมกัน และบริหารโดยให้ผู้บริหารทั้ง 4 โรงเรียนผลัดกันมาบริหารงาน - ประชุม และจัดสรรงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนแบบรวม ทั้งค่าอาหาร ค่ารถ ค่าประกันชีวิต ค่าเครื่องนุ่งห่ม เรียนรวมที่โรงเรียนวังน้ำคู้ ระดับชั้นอนุบาลเรียนที่โรงเรียนเดิม นักเรียน ป. 1- 4 เรียนที่โรงเรียนวังน้ำคู้ ตั้งแต่วันจันทร์- วันพฤหัสบดี วันศุกร์กลับไปพัฒนาโรงเรียน และให้ผู้บริหารผลัดกันมาบริหารงาน - ติดตามสื่อ มีการนิเทศเป็นประจำ และมีการประเมินติดตามการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่าง	การศึกษา โดยการทบทวนกลยุทธ์และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน - สร้างความพึงพอใจกับผู้ที่มีส่วนร่วมการในพัฒนาโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง - ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนเชิงวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ - พัฒนาผู้เรียนให้มีวินัย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถพัฒนาตนเองได้ตามศักยภาพ มี

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ความสามารถ มีความสุข (ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) มิติที่ 2 มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด (ตามเป้าหมายหลักสูตรของโรงเรียน) มิติที่ 3 มีมาตรฐานคุณภาพด้านผู้เรียนอยู่ในระดับดีขึ้นไป (ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา) มิติที่ 4 มีคุณลักษณะผู้เรียน (เด็ก) 4 ร. (ตามความต้องการเด็กยุคเศรษฐกิจฐานความรู้) ได้แก่ ร. ที่ 1 รู้ทัน รู้นำโลก ร. ที่ 2 รู้ชำนาญเชี่ยวชาญปฏิบัติ ร. ที่ 3 รวมพลังสร้างสรรค์สังคม และ ร. ที่ 4 รักษ์ความเป็นไทยใฝ่สันติ - พัฒนาภูมิทัศน์ของสถานศึกษาให้มีความสะอาด ร่มรื่น และปลอดภัยเอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น **ร.ร.จ่านกร้อง**	ต่อเนื่อง **ร.ร.ห้วยพลู** - จัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และมีพัฒนาการทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ - จัดการศึกษาให้แก่นักเรียนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ - จัดกิจกรรมเพื่อป้องกันนักเรียนจากยาเสพติดโดยมีนโยบายโรงเรียนสีขาวเป็นแนวคิดริเริ่ม **ร.ร.บ้านป่าแดง** - จัดการศึกษาเน้นให้นักเรียนมีศักยภาพทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจ และด้านสติปัญญา - จัดการเรียนรู้และ	ความสามารถในการดำรงชีวิต และปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ **ร.ร.บ้านหาดใหญ่** - ศึกษาแผนมูลนิธิเด็กแล้วนำมาบูรณาการสู่การจัดการเรียนการสอน รวบรวมครูเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่ใช้เด็กเป็นศูนย์กลางและนำมาใช้อย่างจริงจัง - ศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทาง และกระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนา - ศึกษานโยบายขององค์กรต่างๆ เพื่อเป็นแนวการเขียนขอความร่วมมือด้านงบประมาณ **ร.ร.บ้านทุ่งน้อย**

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดเล็ก
	- กำหนดทิศทาง จังหวะขั้นตอนในการทำงานที่จำเป็น และนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นไปอย่างถูกต้อง แม่นยำและตรงเวลา - จัดหาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ - ดำเนินการพัฒนาเชิงระบบปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีกระบวนการ และพัฒนาการทางศึกษาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องยิ่งขึ้น - ปรับปรุงยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา กำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ และพัฒนาคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ - ส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีจิตสำนึกความเป็นไทย ตลอดจนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม - พัฒนาสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ การวิจัยและ	พัฒนาสื่อ ICT ให้มีประสิทธิภาพในการบูรณาการการเรียนการสอน - จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมภาคีเครือข่ายบุคลากร ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ - สร้างกระบวนการจัดการศึกษาในโรงเรียนมุ่งสู่โรงเรียนธรรมาภิบาล เป็นแหล่งเรียนรู้ มีระบบประกันคุณภาพและสร้างโอกาสช่วยเหลือดูแล - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของนักเรียน - พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ	- ศึกษาแนวทางในการบริหารงานจากงานวิจัยแล้วนำมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ มีความยืดหยุ่น และเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ - ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา - ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้สาระอิงถิ่นฐาน มุ่งเน้นศิลปวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น - ส่งเสริมให้ผู้เรียน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างหลากหลาย และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาหลักสูตรที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	นวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา - พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก สร้างแหล่งเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ - พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ - พัฒนางานเชิงระบบ เพื่อการรับรองมาตรฐานจากองค์กรภายนอก ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ - จัดการศึกษาแบบบูรณาการการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ให้นักเรียนมีความรู้พื้นฐานตามหลักสูตร มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน มีทักษะในงานอาชีพอย่างหลากหลายและนำไปประกอบอาชีพได้หลังจบการศึกษา โดยไม่เป็นภาระต่อครอบครัวและสังคม - จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญด้วย	และทักษะในการใช้สื่อ ICT ในการบูรณาการกระบวนการเรียนรู้	สังคมไทย พัฒนา สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ - ประเมินความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานต่อไป - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน เข้ามาจัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบ - ส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการวิจัย พัฒนารูปแบบ การจัดการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	วิธีการที่หลากหลาย และจัดการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมในระดับมัธยมศึกษาทุกระดับชั้น ใช้แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน - สร้างแหล่งเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ กระจายสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ (Eng, Math, Science, Art, Thai) เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ที่เป็นการปฏิบัติและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพสามารถนำไปประกอบอาชีพในอนาคต - ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กด้อยโอกาสอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ ให้เด็กเหล่านี้ได้รับการศึกษาทั่วถึง อันจะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศและเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ไม่เป็นภาระของสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมี		

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ความสุข - พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะวิชาชีพที่เหมาะสมและหลากหลาย ร.ร.เน้นมะปรางศึกษาฯ - สร้างศูนย์การเรียนรู้ทดแทนตอบสนองความต้องการของนักเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เน้นการตอบสนองความต้องการของนักเรียนรายคน/รายกลุ่ม - จัดสรรและให้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับพัฒนาสิ่งแวดล้อมสู่ห้องเรียนคุณภาพ - เพิ่มจำนวนครูให้เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและเครือข่ายปกครองอย่างต่อเนื่อง		
องค์ประกอบ	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
ด้าน 6 การบริหารบุคคล	**ร.ร.เฉลิมขวัญสตรี** - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทำงานตรงตามความถนัดและ	**ร.ร. วัดมหาวนาราม** - จัดระบบการบริหารงาน โดยผู้บริหารยึดหลักศักยภาพและ	**ร.ร. วัดเสาหิน** - จัดระบบการบริหารงานบุคคล โดยการมอบอำนาจให้

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	ความสามารถของตน กำหนดกรอบภาระหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เต็มกำลังความสามารถ และมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา และมีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ - ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ มีอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนอย่างพอเพียง และพร้อมใช้งาน ส่งผลให้เกิดคุณภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่าง	ปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ครูมีวิจัยในชั้นเรียน เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน - ประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาครูเพื่อให้ได้ครูที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ - ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาไปสู่ครูมืออาชีพและครูต้นแบบ ให้ครูได้รับการอบรม ศึกษาดูงานและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาพัฒนาควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริง **ร.ร. วังน้ำคู้ศึกษา** - จัดครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะกับงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพครู **ร.ร.ห้วยพลู**	ครูสามารถตัดสินใจในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง **ร.ร.บ้านทุ่งน้อย** - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษากำหนดให้ครูใช้กระบวนการวิจัย - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัย และนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน **ร.ร.บ้านหาดใหญ่** - พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ - พัฒนาครูด้วยการศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน **ร.ร.บ้านน้ำเลา** - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้เต็ม

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	มีประสิทธิภาพ - ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรม ฝึกปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนากระบวนการคิดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ - ส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ข้อสอบแต่ละรายวิชา เพื่อจัดทำเป็นข้อสอบมาตรฐานไว้เป็นคลังข้อสอบ และมีการวิเคราะห์ผลการเรียน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ - ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผล โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติและผลงาน - ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู	- พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และหาจุดร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียนและชุมชน ร.ร. บ้านป่าแดง - เสริมสร้าง แนะนำ และสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรสู่มืออาชีพ ใส่ใจ สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร และกระตุ้นให้ประเมินตนเองอยู่เสมอ	ศักยภาพด้วยการศึกษาโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน ร.ร.วังมะด่านฯ - สร้างความร่วมมือการจัดระบบการบริหารงานโดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการทำงานกับครูในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อเป็นกำลังใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา - พัฒนาครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพ

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อยของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตสื่อ การใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น - ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยและโภชนาการของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล **ร.ร.จ่านกร้อง** - พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ คุณธรรม มีทักษะและคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ **ร.ร.วัดโบสถ์ศึกษา** - สนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาการเรียนการสอน คุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู		

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาตามองค์ประกอบย่อย ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามขนาดโรงเรียน

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบย่อยตามขนาดโรงเรียน			
ขนาดโรงเรียน	**โรงเรียนขนาดใหญ่**	**โรงเรียนขนาดกลาง**	**โรงเรียนขนาดเล็ก**
	- ส่งเสริมจิตสำนึกประชาธิปไตย และความร่วมมือในกระบวนการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล **ร.ร.ราชประชานุเคราะห์ฯ** - ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและมีศักยภาพต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน การปฏิรูปการศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู **ร.ร.เนินมะปรางศึกษาฯ** - จัดระบบประเมินบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จัดระบบการบริหารจัดการที่อื้อต่อการพัฒนาครูและนักเรียน - ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีคุณภาพในการทำงานและมีความชำนาญใน การวิจัย - ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการประเมินเพื่อเพิ่มศักยภาพครู		

ผนวก ค

กำหนดการประชุมเผยแพร่โครงการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก

กำหนดการการเผยแพร่โครงการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก
วันพฤหัสบดี ที่ 22 มกราคม 2552 เวลา 08.30 – 16.30 น.
ณ ห้อง ED 1202 (สัมมนา 1) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

เวลา	รายการ
08.30-09.00 น.	ลงทะเบียนหน้าห้องสัมมนา 1 (ED 1202)
09.00-09.20 น.	พิธีเปิดการเผยแพร่โครงการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียน ในจังหวัดพิษณุโลก โดย รองศาสตราจารย์เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย รองคณบดีฝ่ายแผนฯ
09.20 – 09.50 น.	รับฟังสรุปภาพรวมโครงการวิจัยและข้อสรุปผลการวิจัยในโครงการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษาโรงเรียน ในจังหวัดพิษณุโลก โดย รองศาสตราจารย์ ดร.วารีรัตน์ แก้วอุไร หัวหน้าโครงการวิจัย รองศาสตราจารย์เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย คณะวิจัย ดร.อมรรัตน์ วัฒนาธร คณะวิจัย
09.50-10.10 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.10-10.50 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี หรือผู้แทน
10.50-11.30 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนเนินมะปรางศึกษาวิทยา หรือผู้แทน
11.30-12.10 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง หรือผู้แทน
12.10-13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00-13.40 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดมหาวนาราม หรือผู้แทน
13.40-14.20 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งน้อย หรือผู้แทน
14.20-14.40 น.	พักรับประทานอาหารว่าง

14.40-15.20 น.	รับฟังการเผยแพร่กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา โดย ผู้อำนวยการโรงเรียนวังมะด่านพิทยาคม หรือผู้แทน
15.20-16.30 น.	AAR การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดพิษณุโลก และปิดการประชุมสัมมนาเผยแพร่กลยุทธ์

ผนวก ง

Reprint หรือ manuscript และบทความสำหรับการเผยแพร่

การนำเสนอผลงานวิจัยแบบปากเปล่าในการประชุมนานาชาติ ICONTPD 2009
จัดโดย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ณ โรงแรมรามาการ์เดน
วันที่ 1-3 พฤศจิกายน 2552

Program
An International Conference
Teacher Professional Development: Searching for New Paradigms, Agendas and Networks
November 1-3, 2009

November 1, 2009

08.00-09.00	registration and VIP guests and all participants assemble in Grand Ball Room
09.00-09.30	KU and Education Administrators from line to welcome Professor Dr. Her Royal Highness Princess Chulabhorn
09.30-10.30	Opening Ceremony by Professor Dr. Her Royal Highness Princess Chulabhorn
10.30-10.45	Refreshments
10.45-12.00	Keynote Address : Teacher Professional Development by Dr. Art-ong Jumsai Na Ayudhya
12.00-13.00	Lunch
13.00-14.45	Panel Discussion on Teacher Education and Professional Development : Perspectives and Agendas from Different Countries **Panelists:** Prof. Dr. Szu – Wei Yang , President of National Taichung University, Taiwan Prof. Dr. Susan Jungck, National-Louis University, USA Assoc. Prof. Dr. Richard Coll, The University of Waikato, New Zealand Prof. Dr. Vantipa Roadrangka, Kasetsart University, Thailand **Moderator :** Assist. Dr. Prompilai Buasuwan, Kasetsart University, Thailand
14.45-15.00	Refreshments
15.00-16.00	Panelists concluding remarks and audience open discussion

November 2, 2009

09.00-12.00	**Choice of Concurrent Session:** **I** Workshop: Health Education/ Physical Education/ Leisure Studies "Physical Activity Guidelines for Older Adults" - Prof. Dr. Edwin Rosenberg (Workshop Leader) Appalachian State University, USA Assoc. Prof. Dr. Kornrawee Boonchai (Organizer) Kasetsart University, Thailand **II** Workshop:

Science Education
"Using analogies effectively in the classroom: An introduction to the FAR Guide for teaching with analogies"
- Assoc. Prof. Dr. Richard Coll (Workshop Leader)
The University of Waikato , New Zealand
- Assist. Prof. Dr. Naruemon Yutakom and Dr.Chatree Faikhamta (Organizers)
Kasetsart University, Thailand

III Workshop:
Vocational Education
"Secret Ingredients and Cooking Techniques of Thailand Cuisine"
- Assoc. Prof. Dr. Surachai Jewcharoensakul (Workshop Leader)
Kasetsart University, Thailand

IV Visit KU Laboratory School
- Assist. Prof. Dr. Chalatip Samahito (Group Leader)

(10.15-10.30 Refreshments)

12.00-13.00 Lunch

13.00-14.25 Paper Presentations

14.25-14.40 Refreshments

14.40-17.00 Paper Presentations (Continue)

18.00-22.00 Loy Krathong Party

November 3, 2009

09.00-11.45 Identifying New Paradigms, Agendas and Networks for Teacher Professional Development: Small and Large Group Conclusions
Moderators:
- Prof. Dr. Susan Jungck,
National-Louis University, USA
- Assist. Prof. Dr. Mantmart Leesatayakun,
Kasetsart University, Thailand
- Assist. Dr. Prompilai Buasuwan,
Kasetsart University, Thailand

11.45-12.00 Closing ceremony
- Assoc. Prof. Dr. Porntip Chaiso
Dean, Faculty of Education

12.00-13.00 Lunch

13.00-18.00 Optional Tour

Room VIII: Zhang III
Sub-theme: Educational Administration and Leadership and English Language
Program in School
Chair: Assist.Prof.Dr.Julara Wattana

Time Topic Presenter

13.05-13.25 Model of Teacher Leadership Capacity in Basic Educational Institutions
Sureerat Phuttanatein

13.25-13.45 Factors Affecting the Performances in Implementing the Policy of Decentralization of School Administrators under the Office of the Basic Education Commission
Kusumavadee Keeree

13.45-14.05 Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, Job Motivation, Goal Commitment and Job Satisfaction of Private General School Directors in Bangkok Metropolitan
Manasanan Hatthasak

14.05-14.25 Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A Case of Schools in Phitsanulok
Wareerat Kaewurai

14.25-14.40 Refreshment

14.40-15.00 Studying in a Different Education Culture: Issues and Challenges facing Thai Students in English Higher Education
Mina Eaves

15.00-15.20 Language Teaching in English Program in Thailand Primary Education
Soontorn Charoentat

15.20-15.40 A Development of Standards-Based Additional Content Curriculum of Thai Language by Using Backward Design Process to Enhance Analytical Reading and Analyzing Abilities for Lower Secondary Students
Chaiyaporn Krataitong

15.40-16.00 Development of School-Based Coaching-Action Training Program for English Language Teaching Competency Enhancement emphasis on Thinking Process based on Integrated Brain-Based Learning and Reflective Teaching for In-service Elementary Teachers
Sasiwan Potcharapanpong

Title: Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok..

Presenter: Wareerat Kaewurai, Assoc. Prof. Dr.
Address: Department of Education, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok, THAILAND. 65000
E-mail: wareeratk@nu.ac.th
Sub-theme Educational Administration and Leadership

ABSTRACT

The research objectives were to 1) survey change management in educational management of schools 2) study method of change management in educational management by using focus group discussion 3) conclude and disseminate change management in educational management to schools. The theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

The research methodology started with surveying change management in the 8 schools sample group, analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools for study method of change management in educational management, synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators, managing meeting with seminar activity and present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent whole three Phitsanulok educational service area, concluding research result and arranging research report.

The research results revealed that;

1. The change management in educational management of schools has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators , working cooperate participation with school stakeholder, and having principle for foundation to efficiency administration.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change.

Title: Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok.

Presenter: Wareerat Kaewurai, Assoc. Prof. Dr.
Researchers : Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn
Address: Department of Education, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok, THAILAND. 65000
E-mail: wareeratk@nu.ac.th

Research Funding: The office of national research council of Thailand

Sub-theme

Educational Administration and Leadership

Abstract

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok were to 1) survey change management in educational management of schools 2) study method of change management in educational management by using focus group discussion 3) conclude and disseminate change management in educational management to schools. The theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

The research methodology started with surveying change management in the 8 schools sample group, analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools for study method of change management in educational management, synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators, managing meeting with seminar activity and present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent whole three Phitsanulok educational service area, concluding research result and arranging research report.

The research results revealed that;

1. The change management in educational management of schools has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder, and having principle for foundation to efficiency administration.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change.

Keywords : change management, educational management, strategy

Context of research

This age is a globalization and knowledge-based society and economy that has rapidly change. The management in every profession must be mostly adaptation that bring to success and growth…the administrators are the key informant of schools and its the professional leader that must have competence, knowledge, ability, and moral more over including good professional ethics that lead to good arrangement and management, effective, and efficiency (Theera Runjaroen, 2007, p, 7) The management in the globalize age must be rely on the professional administrators by means its have leadership that belong to competencies in change management…its leadership competency to possess many characteristics such as learning organization management, learning management, academic leadership, organize transformation to success, adaptation administrative system to transparent and accountability organization for instance. (Theera Runjaroen, 2007, p, 139)

Fullan said about change forces that the new problem of change,…is what would it take to make the educational system a learning organization-expert at dealing with change as a normal part of its work, not just in relation to the latest policy, but as the way of life…To break through this impasse, educators must see themselves and be seen as experts in the dynamics of change. To become expert in the dynamics of change, educators-administrators and teachers alike-must becomes skilled change agents. If they do become skilled change agents with moral purpose, educators will make a difference in the lives of students from all backgrounds, and by so doing help produce greater capacity in society to cope with change. (Fullan Michael, 1993, pp, 4-5) Conclusions that Fullan try to heading towards the conception to practice in the book of Change forces: probing the depths of educational reform focusing on 1) developing leadership capacity in education, 2) supporting effective change in the whole system of schools, districts, and states, and 3) fostering deep learning. (Fullan Michael, 1993)

Thailand has many sectors of society involved and collaborated educational reform that to deliver in two side all positive and negative impact in practitioner level in schools. Its effect has an advantage distribute to schools more or less, and sometimes construct servitude to schools, include sustain to send role, duty and practitioners of school persons such as administrators, section-heads, teachers, students, including parents that can not be evasive therefore the issue that researchers interested to study are schools in stead of the practitioners how they have strategies for management in the dynamics of change, how would it take to make the educational system a learning organization-expert at dealing with change as a normal part of its work and can achieve goal in any project attractively effective and efficiency instant not to effect with school task.

Research Question

1. How about strategies for change management in Phitsanulok educational management at basic education is ?
2. How to manage change in Phitsanulok educational management at basic education ?

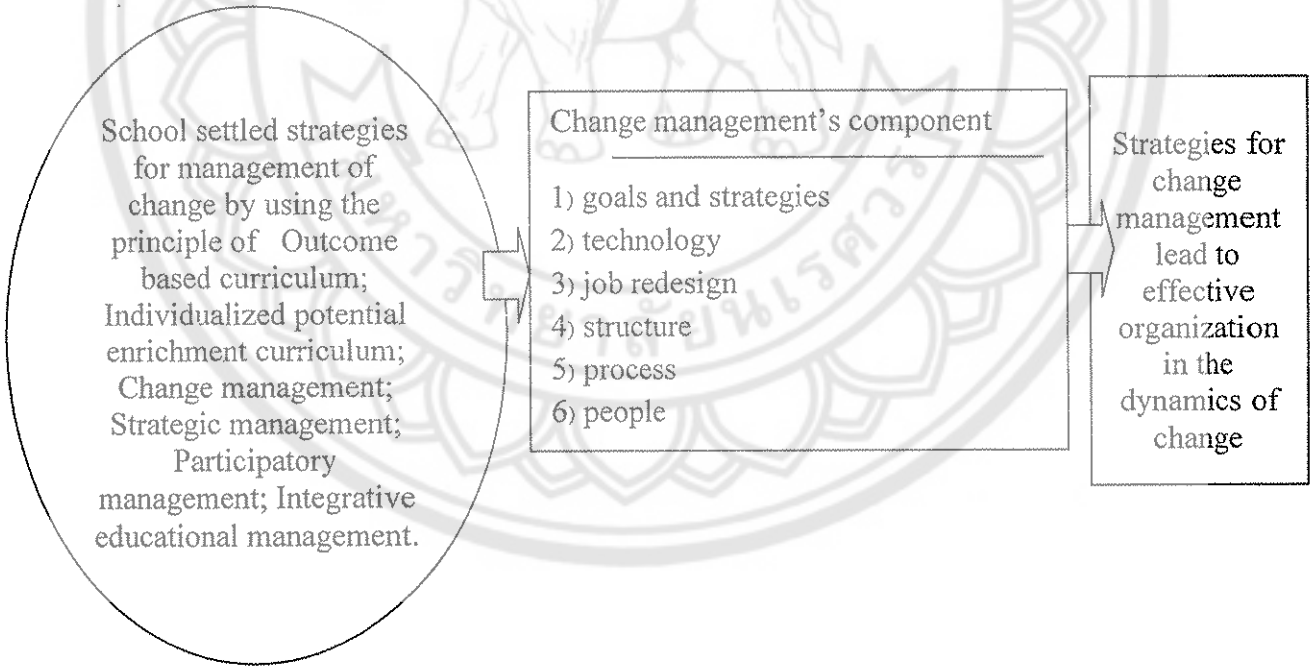
Research Objectives

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in-Phitsanulok were to

1. Survey change management in educational management of schools
2. Study method of change management in educational management by using focus group discussion
3. Conclude and disseminate change management in educational management to schools

Indistinctively conceptual framework

The indistinctively theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects;



Methods of inquiry

Research process operated with qualitative research. The research methodology in inquiry started in order this,

1. Surveying change management in the 8 schools that work together in the Seven Pillars project research, study sample group with observation, interview administrators, and head of sectors, teachers, and students to bringing to conclude important issue for

using focus group discussion. Summarize the line of practitioner concerning with educational management, model of management, strategy. Analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools who selected by the coordinator researcher assistance from each whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes for study method of change management in educational management in the Thawat Boonyamanee theoretical framework (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.. Processing brainstorming separate to the same group; big, medium, and small, and later present body of knowledge change management in each size to the large group.

2. Synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators. Processing analyze and conclude to verify confirmation ideas' belonging administrators by using tape recording knowledge sharing and decoding in after for conclude in each size and each 6 aspects and coordinate verify idea with interview by phone, e-mail, fax until be cover 6 aspects and school possess management.

3. After that, conclude research result and disseminate change management in educational management to 491 schools overall three Phitsanulok educational service area. Managing meeting with the seminar activities use explain with power point presentation and research conclusion documents, present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent overall three Phitsanulok educational service area, share change knowledge management with interpersonal/group communication by using knowledge management for concluding strategies for change management in educational management at basic education of schools in Phitsanulok and arranging research report.

Research Results, Interpretation and Implications

Research Results

The research results revealed that;

1. Each schools that it participated with the Seven Pillars project research have clearly educational management by setting school based management manual, administrative model with integrative educational management system process using MSPA; mobilization, strategy, participation, and autonomy integrated with Deming cycle; planning, doing, checking, acting. The change management in educational management of schools are in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people but it has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder, and having principle for foundation to efficiency administration. Strategies for change management in educational management have as follow;

2.1 Strategy in the aspect of goal and strategy focusing on developing school management system lead to educational standard quality, developing students' intellectual health involved system management and participative community, educational reform and develop curriculum and learning management hold with moral heading knowledge follow the way of the sufficiency economy.

2.2 Strategy in the aspect of technology focusing on encouraging and supporting teachers search and use innovation, media, and technology in developing task and learning management emphasizing student centered.

2.3 Strategy in the aspect of job redesign focusing on constructing teamwork and participate from stakeholder, encouraging community to participate with school in educational arrangement, responsibility, and authenticate school operation.

2.4 Strategy in the aspect of structure arrangement focusing on arranging school management system by planning performance in 4 function; academic job, general administrative job, personnel job, and financial job, setting school structure with using empowerment model, revise job process in active stand of school based management.

2.5 Strategy in the aspect of process focusing on setting policy, planning performing, connecting and following with job description, learning management and developing effectively ICT materials for integrative learning.

2.6 Strategy in the aspect of personnel administration focusing on encouraging and developing to learning person and being change leader, using research develop learning in all level; administrators, heading of the sectors, teachers, and students, and conduct its to develop instruction.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has 2 parts as follow;

3.1 Concluding to disseminate

3.1.1 Strategy in the aspect of goal and strategy compose of 5 key indicators; 1) focusing on arranging to educational quality standard 2) developing curriculum, learning process, school-based management system 3) arranging co-curriculum activity to encourage students' intellectual health 4) enhancing and developing educational management hold with moral heading integrative knowledge follow the way of the sufficiency economy 5) encouraging supporting, and developing student to being learning person.

3.1.2 Strategy in the aspect of technology compose of 5 key indicators; 1) planning and setting policy and using innovation, media, and technology in educational management and developing students' learning 2) constructing learning resource center 3) encouraging, supporting, and developing teachers and school person to learning person and using research to develop instruction, 4) developing ICT system in administration, instruction 5) developing school website for public relations.

3.1.3 Strategy in the aspect of job redesign compose of 8 key indicators; 1) setting operational planning, planning in the dynamics of change 2) revising process and operational job in active stand 3) searching educational innovation for setting goal in developing job 4) mobilizing and sharing whole power for cooperate profit 5) constructing and searching multi-network to supporting work group 6) constructing leadership focusing ICT develop man power 7) encouraging discipline, moral, good health 8) enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management.

3.1.4 Strategy in the aspect of structure arrangement compose of 5 key indicators; 1) arranging job system flexibility 2) arranging school structure in the line of empowerment model, participatory administration, systematic administration 3)

educational management in integration and integrated educational management system 4) revising school context to support working in active stand 5) revising personnel administration to appropriate and fully useful.

3.1.5 Strategy in the aspect of process composes of 15 key indicators for integrative learning and focusing on student centered as followed; 1) setting strategy for developing educational quality 2) setting up a meeting for planning to develop school 3) setting up a meeting to inform school committee 4) managing integrative education to meet efficiency 5) managing education and developing educational quality to meet appropriate with each age for whole development 6) operating systematic development, learning reform, and school quality 7) studying best practice 8) creating personnel quality audit system, teamwork quality, and make satisfaction to stakeholder 9) creating learning society in active learner 10) assessing satisfaction in all jobs 11) encouraging good government and developing students to achieve educational standard based school curriculum 12) enhancing, supporting, and developing student capacity with achieve goal 13) encouraging and developing teachers and educational person to meet working competency 14) encouraging and supporting basic education to all special needs gained allover and efficiency 15) developing student centered curriculum focusing on proactive change.

3.1.6 Strategy in the aspect of personnel administration composes of 8 key indicators for working emphasizing efficiency and effective as followed; 1) arranging administrative system based on potentiality and individualization 2) connecting collaboration with higher education institutes to develop teachers 3) inspiring the teachers to collaborate with the others learning management 4) developing teachers and educational person to achieve potentiality in educational development with standard developing individual 5) developing individual teachers and educational person work with teacher profession in the line of interest and aptitude 6) building individual teachers and educational person capacity in all knowledge, ability and skilled to practice 7) building capacity with job training 8) encouraging teachers develop and revise learning management process to achieve outcome instead of teacher profession.

3.2 Concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for proactive change. Blueprint of change should emphasize 4 important components: 1) working steps 2) technology 3) functional structure 4) personnel. To achieve in the change, implementation need to concern how to operate these 4 components in conditions of school strategies, benchmarks, and strategic plans.

Interpretation and Implications

1. Each school has clearly educational management by setting school based management. The change management in educational management of schools are in 6 aspects but it has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology like the Wareerat Keawurai. et al (2006). research result found that General Model of IEMS for Educational Service Areas and schools in Phitsanulok is composed of 4 components; 1) Success : Educational

Management has to be proposed with the success for Educational Service Areas and schools through vision, goal, roles and mission on the success of educational management together with National Basic Education Standards as well as '4 Ror' Characteristics which is distinctive and responding to the needs emphasizing knowledge- based economics society. 2) Structure: Educational Management has to be provided with a structure of working group and standards of task operating, based on managing structure which is flexible and associable to the mission. The atmosphere of leaning culture is also included. 3) Management: Educational Management has to be integrated with MSPA; mobilization, strategies, participation and autonomy, for moving forward. 4) Monitoring: Educational management has to be validated internally and the operating tasks have to be from time to time evaluated with concrete indicators in order to be improved until achieve its objectives. Four strategies for developing the quality of Education are ; 1) promoting and creating the equality and equity of educational opportunity 2) mobilizing all of the social sectors in educational management 3) developing educational management system and the quality of learning and 4) developing the standards of student quality and the competency of their international competitiveness. Model of IEMS for schools which is in use in the integrated management principles with MSPA and provided the handout so that they could be used as guidelines for using within schools. It composes of 1) rational 2) success3) structure 4) management 5) monitoring and 6) limitation. The planning of IEMS with MSPA, most schools formulate tasks under the structure of school management which is divided into 4 sections 1) The management of academic affair 2) The management of budgeting 3) The management of personals 4) The management of general affair. For the big-sized school, school tasks might be divided into 7 sections responding to the Quality Assurance. In other woods, all schools tried to put MSPA management into their main tasks as well as projects so that the students could achieve '4 Ror' characteristics; 1) smart consumer 2) breakthrough thinker 3) social concerns and 4) Thai pride. That showed the strategy is an important to setting to effective organization lead to expert in the dynamics of change and setting strategies concerning strategies in 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators , working cooperate participation with school stakeholder, and having principle for foundation to efficiency administration like at Sombat Nopparak, Samran Meejang, Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn, Chamnan Panawong (2007). research result found that 1) the strategies for raising educational quality in school in the lower northern through the knowledge management found in the study are achieved by 5 collaborative sectors consisting of Faculty of Education, Local Administrative Organization, target school, mentor school and provincial Educational Service Area which share and care with one another in order to achieve raising educational quality. 2) the strategies for raising educational quality in school in the lower northern consisting of these 8 strategies ; 1) the strategy of 5 collaborative sectors 2) the strategy of initiating an understanding 3) strategy of searching for need assessment 4) strategy of empowerment 5) strategy of community participation 6) strategy of learning exchange 7) strategy of following up and 8) strategy of providing stakeholders (mentor school) for local school that reveled collaboration between educational stakeholder must be participate working, mobilizing and sharing whole power for cooperate profit, constructing and searching multi-network to supporting work group, constructing

leadership focusing ICT develop man power, encouraging discipline, moral, good health, enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management. By the schools important role must be efficiency administration with setting strategies for change management in educational management 6 aspects; Strategy in the aspect of goal and strategy, technology, job redesign, structure arrangement, process, and personnel administration the same as Wareerat Keawurai. et al (2008). Research result found that strategies for developing students' desired characters and strategies for driving the development of students' desired characters are as follows 1) There are 6 strategies for developing students' desired characters in school ; participation, system approach, empowerment, instructional integration, classroom action research and knowledge management 2) There are 5 strategies for driving the development of students' desired characters ; participation, school-based management, empowerment, supervision and knowledge management. That showed this strategy consisted of the use of formalized procedures for school reform to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources. The least effective firms chose a similar strategy of control, however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect the same as Bernard C. R. and Anant R. N. (1975). their research reviewed that the results of a comparative study of thirty manufacturing firms in India indicated that the most effective organizations tended to choose a unidimensional strategy of administrative control, this strategy consisted of the use of formalized procedures to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources, the least effective firms chose a similar strategy of control, however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect, these results are interpreted as evidence in favor of normative theory of administrative control in organizations, and the most effective strategy for maintaining indirect control over a decentralized decision-making process appears to be one which effectively integrates the rational material resource controls with the more intangible human resource control mechanisms.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change those showed that its has unique identity for schools to practice follow the same policy and its has important for schools to have best practice themselves.

Recommendations

1. Strategies for management of change in educational management at basic education must be settling from formalized procedures for school reform to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources. The least effective firms chose a similar strategy of control; however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect. Setting strategies for management of change by using Outcome based curriculum; Individualized potential enrichment curriculum; Change management; strategic management; Participatory management; Integrated educational management divided to 2 levels include 1) goal strategy for schools' change management

idea to success goal and 2) process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change those showed that its has unique identity for schools to practice follow the same policy and its has important for schools to have best practice themselves whole with the strategy to process cover an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people especially the change management in educational management of schools has mostly overall distinct gist in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology.

2. Management of change is mostly essence in present social era so because seriously problem of change in any cause and any context from external impact thus effect to organizational effectiveness. So the administrators must be increase responsibility scale with moral in management to think, revise, and manage the organization to implication in balance and overall in all parts of organization variety with 9 steps process to manage of change as follows;

1) Understanding impact of change.
2) Considering essence to be change.
3) Verifying and analyzing problems.
4) Deliberating an alternative selection may be using in a means and strategy for developing organization be outcome to be in time with change lead to collaborative learning overall organization.
5) Realizing with limitation of any conditions.
6) Making decision means and strategy selecting for change.
7) Operating change and develop organization follow up the project settled.
8) Following up and assessment management of change.
9) Improving and revising for next implementation.

3. To contribute to the professional administrators by means its have leadership that belong to competencies in change management and to possess many characteristics such as learning organization management, learning management, academic leadership, organize transformation to success, to make the educational system a learning organization-expert at dealing with dynamics of change as a normal part of its work, and professional networks.

4. To cultivate an academic school climate lead to collaborative learning overall organization.

5. There is not only one strategy for management of change, but also there still has another line to manage the change and you need to implement the strategy in flexible way and be aware of school conditions.

Citations

Bernard C. Reimann, and Anant R. Negandhi. (1975). **Strategies of Administrative Control and Organizational Effectiveness.** Human Relations, Vol. 28, No. 5, 475-485 (1975) DOI: 10.1177/001872677502800504.

Fullan. M.G. (1993). **Change forces: probing the depths of educational reform.** London: Falmer.

Sombat Nopparak, Samran Meejang, Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn, Chamnan Panawong (2007). **Strategies for Raising Educational Quality through Research Network : the lower northern.** Journal of Education Naresuan University 2007; 8(2).

Thawat Boonyamanee (2007) **Leadership and Change.** Bangkok : Odian store.

Theera Runjaroen. (2007). **Professionalism in educational arrangement and management in educational reform.** Bangkok : Koewfang.

Wareerat Keawurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn. (2006). **Research article on Operating Model of Integrated Educational Management System for Educational Service Areas and Schools Emphasizing Knowledge – Based Economy Society: A case of Educational Service Areas and Schools in Phitsanulok Province.** Journal of Education Naresuan University (Special edit) 2006.

Wareerat Keawurai, Prakorn Prajunban, Rujroad Kaewurai, Sirinapa Kijkuakul, Wicial Thumrongsotsakul. (2008). **Strategies for Developing and Driving the Development of Students' Desired Characters in Nakornswan and Uthai Thane Province Using Educational Research Network.** Faculty of Education, Naresuan University.

Wareerat Keawurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn. (2009). **Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok.** Faculty of Education, Naresuan University.

การเขียนบทความวิจัยเพื่อเสนอขอลงในวารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร

อยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการศึกษา โทร. 2410, 2434
ที่ - **วันที่** 5 พฤศจิกายน 2552
เรื่อง ขอส่งต้นฉบับบทความวิจัยเพื่อขอรับการตีพิมพ์ในวารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร

เรียน บรรณาธิการวารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร (ผ่านคณบดีคณะศึกษาศาสตร์)

ตามที่ดิฉันและคณะ อันประกอบด้วย รองศาสตราจารย์เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย และ ดร.อมรรัตน์ วัฒนาธร ได้ดำเนินการโครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก (ภาษาอังกฤษ) Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok โดยได้รับสนับสนุนทุนวิจัยจาก สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ในการนี้คณะผู้วิจัยได้ดำเนินวิจัยแล้วเสร็จ และมีความประสงค์ที่จะเสนอบทความวิจัยที่เป็นฉบับภาษาอังกฤษ เพื่อเผยแพร่ในวารสารวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร ทั้งนี้ดิฉันได้แนบใบสมัครสมาชิกวารสารฯพร้อมค่าสมัครสมาชิกราย 5 ปี จำนวน 450 บาท และแบบเสนอผลงานเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารฯ มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วารีรัตน์ แก้วอุไร)
หัวหน้าภาควิชาการศึกษา

Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok

Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn

Department of Education, Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok, 65000, Thailand.
Corresponding author. E-mail address: wareeratk@nu.ac.th
Acknowledgments: Research funding by the office of national research council of Thailand
Received 5 November 2009; accepted

Summary

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok were to 1) survey change management in educational management of schools 2) study method of change management in educational management by using focus group discussion 3) conclude and disseminate change management in educational management to schools. The theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

The research methodology started with surveying change management in the 8 schools sample group, analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools for study method of change management in educational management, synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators, managing meeting with seminar activity and present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent whole three Phitsanulok educational service area, concluding research result and arranging research report.

The research results revealed that;

1. The change management in educational management of schools has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder, and having principle for foundation to efficiency administration.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change.

Keywords : change management, educational management, strategy

INTRODUCTION

This age is a globalization and knowledge-based society and economy that has rapidly change. The management in every profession must be mostly adaptation that bring to success and growth…the administrators are the key informant of schools and its the professional leader that must have competence, knowledge, ability, and moral more over including good professional ethics that lead to good arrangement and management, effective, and efficiency (Theera Runjaroen, 2007, p, 7) The management in the globalize age must be rely on the professional administrators by means its have leadership that belong to competencies in change management…its leadership competency to possess many characteristics such as learning organization management, learning management, academic leadership, organize transformation to success, adaptation administrative system to transparent and accountability organization for instance. (Theera Runjaroen, 2007, p, 139)

Fullan said about change forces that the new problem of change,…is what would it take to make the educational system a learning organization-expert at dealing with change as a normal part of its work, not just in relation to the latest policy, but as the way of life…To break through this impasse, educators must see themselves and be seen as experts in the dynamics of change. To become expert in the dynamics of change, educators-administrators and teachers alike-must becomes skilled change agents. If they do become skilled change agents with moral purpose, educators will make a difference in the lives of students from all backgrounds, and by so doing help produce greater capacity in society to cope with change. (Fullan Michael, 1993, pp, 4-5) Conclusions that Fullan try to heading towards the conception to practice in the book of Change forces: probing the depths of educational reform focusing on 1) developing leadership capacity in education, 2) supporting effective change in the whole system of schools, districts, and states, and 3) fostering deep learning. (Fullan Michael, 1993)

Thailand has many sectors of society involved and collaborated educational reform that to deliver in two side all positive and negative impact in practitioner level in schools. Its effect has an advantage distribute to schools more or less, and sometimes construct servitude to schools, include sustain to send role, duty and practitioners of school persons such as administrators, section-heads, teachers, students, including parents that can not be evasive therefore the issue that researchers interested to study are schools in stead of the practitioners how they have strategies for management in the dynamics of change, how would it take to make the educational system a learning organization-expert at dealing with change as a normal part of its work and can achieve goal in any project attractively effective and efficiency instant not to effect with school task.

RESEARCH QUESTION

1. How about strategies for change management in Phitsanulok educational management at basic education?

2. How to manage change in Phitsanulok educational management at basic education?

RESEARCH OBJECTIVES

The research objectives of Strategies for Change Management in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok were to

1. Survey change management in educational management of schools
2. Study method of change management in educational management by using focus group discussion
3. Conclude and disseminate change management in educational management to schools

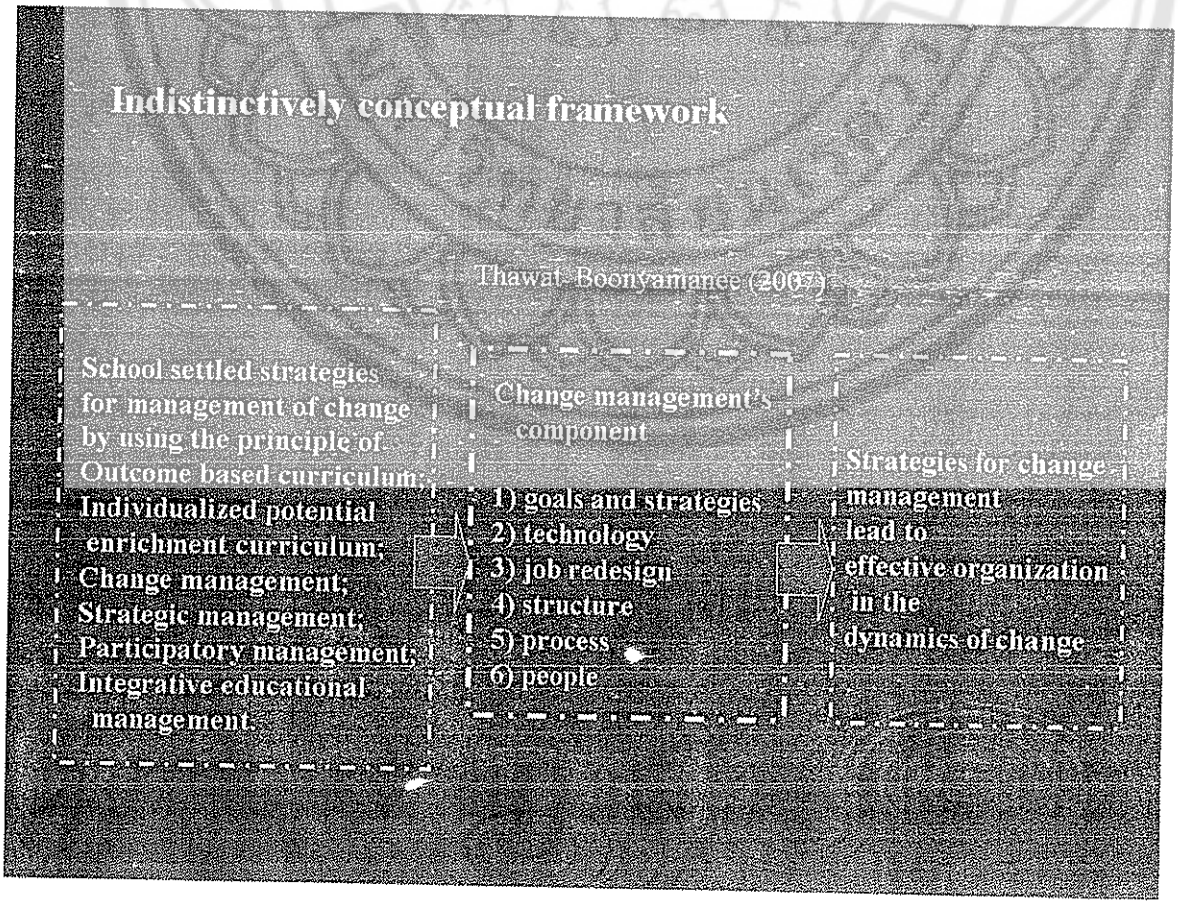
INDISTINCTIVELY CONCEPTUAL FRAMEWORK

The indistinctively theoretical framework concerns with Thawat Boonyamanee (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects;

RESEARCH METHODOLOGY

Research process operated with qualitative research. The research methodology in inquiry started in order this,

1. Surveying change management in the 8 schools that work together in the Seven Pillars project research, study sample group with observation, interview administrators, and head of sectors, teachers, and students to bringing to conclude important issue for using focus group discussion. Summarize the line of practitioner concerning with educational management, model of management, strategy. Analyzing data from the first survey result and change management documents, meeting with focus group discussion process administrators who have selected cover with whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes (big, medium, and



small) from 14 schools who selected by the coordinator researcher assistance from each whole three Phitsanulok educational service area and three school sizes for study method of change management in educational management in the Thawat Boonyamanee theoretical framework (2007) an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.. Processing brainstorming separate to the same group; big, medium, and small, and later present body of knowledge change management in each size to the large group.

2. Synthesizing strategy from the focus group discussion result, verifying validity of its strategy with initiated 14 administrators. Processing analyze and conclude to verify confirmation ideas' belonging administrators by using tape recording knowledge sharing and decoding in after for conclude in each size and each 6 aspects and coordinate verify idea with interview by phone, e-mail, fax until be cover 6 aspects and school possess management.

3. After that, conclude research result and disseminate change management in educational management to 78 schools, 230 peoples overall three Phitsanulok educational service area. Managing meeting with the seminar activities use explain with power point presentation and research conclusion documents, present best practice schools in three different sizes to disseminate change management in educational management to administrators and teachers who is an agent overall three Phitsanulok educational service area, share change knowledge management with interpersonal/group communication by using knowledge management for concluding strategies for change management in educational management at basic education of schools in Phitsanulok and arranging research report.

CONCLUSIONS

The research results revealed that;

1. Each schools that it participated with the Seven Pillars project research have clearly educational management by setting school based management manual, administrative model with integrative educational management system process using MSPA; mobilization, strategy, participation, and autonomy integrated with Deming cycle; planning, doing, checking, acting. The change management in educational management of schools is in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people. Three school sizes (big, medium, and small) from 14 schools has method of change management in educational management a like in 2 group; the big school size has distinct gist all 6 aspects and focusing on academic excellence, thus the medium and small school size are alike distinct some aspects not at all and focusing on integrative education, these schools have distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology.

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators, working cooperate participation with school stakeholder,

and having principle for foundation to efficiency administration. Strategies for change management in educational management have as follow;

2.1 Strategy in the aspect of goal and strategy focusing on developing school management system lead to educational standard quality, developing students' intellectual health involved system management and participative community, educational reform and develop curriculum and learning management hold with moral heading knowledge follow the way of the sufficiency economy.

2.2 Strategy in the aspect of technology focusing on encouraging and supporting teachers search and use innovation, media, and technology in developing task and learning management emphasizing student centered.

2.3 Strategy in the aspect of job redesign focusing on constructing teamwork and participate from stakeholder, encouraging community to participate with school in educational arrangement, responsibility, and authenticate school operation.

2.4 Strategy in the aspect of structure arrangement focusing on arranging school management system by planning performance in 4 function; academic job, general administrative job, personnel job, and financial job, setting school structure with using empowerment model, revise job process in active stand of school based management.

2.5 Strategy in the aspect of process focusing on setting policy, planning performing, connecting and following with job description, learning management and developing effectively ICT materials for integrative learning.

2.6 Strategy in the aspect of personnel administration focusing on encouraging and developing to learning person and being change leader, using research develop learning in all level; administrators, heading of the sectors, teachers, and students, and conduct its to develop instruction.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for change management in educational management has 2 parts as follow;

3.1 Concluding to disseminate

3.1.1 Strategy in the aspect of goal and strategy compose of 5 key indicators; 1) focusing on arranging to educational quality standard 2) developing curriculum, learning process, school-based management system 3) arranging co-curriculum activity to encourage students' intellectual health 4) enhancing and developing educational management hold with moral heading integrative knowledge follow the way of the sufficiency economy 5) encouraging supporting, and developing student to being learning person.

3.1.2 Strategy in the aspect of technology compose of 5 key indicators; 1) planning and setting policy and using innovation, media, and technology in educational management and developing students' learning
2) constructing learning resource center 3) encouraging, supporting, and developing teachers and school person to learning person and using research to develop instruction, 4) developing ICT system in administration, instruction
5) developing school website for public relations.

3.1.3 Strategy in the aspect of job redesign compose of 8 key indicators; 1) setting operational planning, planning in the dynamics of change 2) revising process and operational job in active stand

3) searching educational innovation for setting goal in developing job
4) mobilizing and sharing whole power for cooperate profit 5) constructing and searching multi-network to supporting work group 6) constructing leadership focusing ICT develop man power
7) encouraging discipline, moral, good health 8) enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management.

3.1.4 Strategy in the aspect of structure arrangement compose of 5 key indicators; 1) arranging job system flexibility 2) arranging school structure in the line of empowerment model, participatory administration, systematic administration 3) educational management in integration and integrated educational management system 4) revising school context to support working in active stand 5) revising personnel administration to appropriate and fully useful.

3.1.5 Strategy in the aspect of process composes of 15 key indicators for integrative learning and focusing on student centered as followed; 1) setting strategy for developing educational quality 2) setting up a meeting for planning to develop school 3) setting up a meeting to inform school committee 4) managing integrative education to meet efficiency 5) managing education and developing educational quality to meet appropriate with each age for whole development
6) operating systematic development, learning reform, and school quality
7) studying best practice 8) creating personnel quality audit system, teamwork quality, and make satisfaction to stakeholder 9) creating learning society in active learner 10) assessing satisfaction in all jobs 11) encouraging good government and developing students to achieve educational standard based school curriculum 12) enhancing, supporting, and developing student capacity with achieve goal

13) encouraging and developing teachers and educational person to meet working competency
14) encouraging and supporting basic education to all special needs gained allover and efficiency 15) developing student centered curriculum focusing on proactive change.

3.1.6 Strategy in the aspect of personnel administration composes of 8 key indicators for working emphasizing efficiency and effective as followed; 1) arranging administrative system based on potentiality and individualization
2) connecting collaboration with higher education institutes to develop teachers 3) inspiring the teachers to collaborate with the others learning management
4) developing teachers and educational person to achieve potentiality in educational development with standard developing individual 5) developing individual teachers and educational person work with teacher profession in the line of interest and aptitude
6) building individual teachers and educational person capacity in all knowledge, ability and skilled to practice 7) building capacity with job training
8) encouraging teachers develop and revise learning management process to achieve outcome instead of teacher profession.

3.2 Concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for proactive change. Blueprint of change should emphasize 4 important components: 1) working

steps 2) technology 3) functional structure 4) personnel. To achieve in the change, implementation need to concern how to operate these 4 components in conditions of school strategies, benchmarks, and strategic plans.

INTERPRETATION AND IMPLICATIONS

1. Each school has clearly educational management by setting school based management. The change management in educational management of schools are in 6 aspects but it has distinct in an essential component of change management to effective organization in 3 aspects; 1) structure 2) process 3) people but indistinct in 3 aspects 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology like the Wareerat Keawurai. et al (2006). research result found that General Model of IEMS for Educational Service Areas and schools in Phitsanulok is composed of 4 components; 1) Success : Educational Management has to be proposed with the success for Educational Service Areas and schools through vision, goal, roles and mission on the success of educational management together with National Basic Education Standards as well as '4 Ror' Characteristics which is distinctive and responding to the needs emphasizing knowledge- based economics society. 2) Structure: Educational Management has to be provided with a structure of working group and standards of task operating, based on managing structure which is flexible and associable to the mission. The atmosphere of leaning culture is also included. 3) Management: Educational Management has to be integrated with MSPA; mobilization, strategies, participation and autonomy, for moving forward. 4) Monitoring: Educational management has to be validated internally and the operating tasks have to be from time to time evaluated with concrete indicators in order to be improved until achieve its objectives. Four strategies for developing the quality of Education are ; 1) promoting and creating the equality and equity of educational opportunity 2) mobilizing all of the social sectors in educational management 3) developing educational management system and the quality of learning and 4) developing the standards of student quality and the competency of their international competitiveness. Model of IEMS for schools which is in use in the integrated management principles with MSPA and provided the handout so that they could be used as guidelines for using within schools. It composes of 1) rational 2) success3) structure 4) management 5) monitoring and 6) limitation. The planning of IEMS with MSPA, most schools formulate tasks under the structure of school management which is divided into 4 sections 1) The management of academic affair 2) The management of budgeting 3) The management of personals 4) The management of general affair. That showed the strategy is an important to setting to effective organization lead to expert in the dynamics of change and setting strategies concerning strategies in 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people.

2. The result of synthesizing change management in educational management strategy found that the successful of change management in

educational management at basic education depend on having a vision and an academic leader of administrators , working cooperate participation with school stakeholder,

and having principle for foundation to efficiency administration lead to expert in the dynamics of change and setting strategies in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people like at Sombat Nopparak, Samran Meejang, Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn, Chamnan Panawong (2007). research result found that 1) the strategies for raising educational quality in school in the lower northern through the knowledge management found in the study are achieved by 5 collaborative sectors consisting of Faculty of Education, Local Administrative Organization, target school, mentor school and provincial Educational Service Area which share and care with one another in order to achieve raising educational quality. 2) the strategies for raising educational quality in school in the lower northern consisting of these 8 strategies ; 1) the strategy of 5 collaborative sectors 2) the strategy of initiating an understanding 3) strategy of searching for need assessment 4) strategy of empowerment 5) strategy of community participation 6) strategy of learning exchange 7) strategy of following up and 8) strategy of providing stakeholders (mentor school) for local school that reveled collaboration between educational stakeholder must be participate working, mobilizing and sharing whole power for cooperate profit, constructing and searching multi-network to supporting work group, constructing leadership focusing ICT develop man power, encouraging discipline, moral, good health, enhancing, supporting, and relationship between stakeholder in educational management. By the schools important role must be efficiency administration with setting strategies for change management in educational management 6 aspects; Strategy in the aspect of goal and strategy, technology, job redesign, structure arrangement, process, and personnel administration that alike as Wareerat Keawurai. et al (2008). research result found that strategies for developing students' desired characters in 5 strategies; participation, school-based management, empowerment, supervision and knowledge management. That showed this strategy consisted of the use of formalized procedures for school reform to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources. The least effective firms chose a similar strategy of control, however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect the same as Bernard C. R. and Anant R. N. (1975). their research reviewed that the most effective organizations tended to choose a unidimensional strategy of administrative control, this strategy consisted of the use of formalized procedures to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources, the least effective firms chose a similar strategy of control, however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect, these results are interpreted as evidence in favor of normative theory of administrative control in organizations, and the most effective strategy for maintaining indirect control over a decentralized decision-making process appears to be one which effectively integrates the rational material resource controls with the more intangible human resource control mechanisms.

3. The result of seminar and disseminating found that strategy for

change management in educational management has concluding result different to follow social context in each school however strategy for change management divided to 2 levels include goal strategy for schools' change management idea to success goal and process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change those showed that its has unique identity for schools to practice follow the same policy and its has important for schools to have best practice themselves.

RECOMMENDATIONS

1. Strategies for management of change in educational management at basic education must be settling from formalized procedures for school reform to control decentralized decision-making with respect to both human and material resources. The least effective firms chose a similar strategy of control; however they emphasized mainly those procedures involving the control of material resources and tended to neglect their human resources in this respect. Setting strategies for management of change by using Outcome based curriculum; Individualized potential enrichment curriculum; Change management; strategic management; Participatory management; Integrated educational management divided to 2 levels include 1) goal strategy for schools' change management idea to success goal and 2) process strategy for means in encourage practice in school to the best of development for ready change those showed that its has unique identity for schools to practice follow the same policy and its has important for schools to have best practice themselves whole with the strategy to process cover an essential component of change management to effective organization in 6 aspects; 1) goals and strategies 2) technology 3) job redesign 4) structure 5) process 6) people especially the change management in educational management of schools has mostly overall distinct gist in an essential component of change management to effective organization especially in the medium and small school size and in overall 3 aspects; 1) goals and strategies 2) job redesign 3) technology thus in the big school size enriched and extended on its.

2. Management of change is mostly essence in present social era so because seriously problem of change in any cause and any context from external impact thus effect to organizational effectiveness. So the administrators must be increase responsibility scale with moral in management to think, revise, and manage the organization to implication in balance and overall in all parts of organization variety with 9 steps process to manage of change as follows;

1) Understanding impact of change.

2) Considering essence to be change.

3) Verifying and analyzing problems.

4) Deliberating an alternative selection may be using in a means and strategy for developing organization be outcome to be in time with change lead to collaborative learning overall organization.

5) Realizing with limitation of any conditions.

6) Making decision means and strategy selecting for change.

7) Operating change and develop organization follow up the project settled.

8) Following up and assessment management of change.

9) Improving and revising for next implementation.

3. To contribute to the professional administrators by means its have leadership that belong to competencies in change management and to possess many characteristics such as learning organization management, learning management, academic leadership, organize transformation to success, to make the educational system a learning organization-expert at dealing with dynamics of change as a normal part of its work, and professional networks.

4. To cultivate an academic school climate lead to collaborative learning overall organization.

5. There is not only one strategy for management of change, but also there still has another line to manage the change and you need to implement the strategy in flexible way and be aware of school conditions.

REFERENCES

Bernard C. Reimann, and Anant R. Negandhi. (1975). Strategies of Administrative Control and Organizational Effectiveness. Human Relations, Vol. 28, No. 5, 475-485 (1975) DOI: 10.1177/001872677502800504.

Fullan. M.G. (1993). Change forces: probing the depths of educational reform. London: Falmer.

Sombat Nopparak, Samran Meejang, Wareerat Kaewurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn, Chamnan Panawong (2007). Strategies for Raising Educational Quality through Research Network : the lower northern. Journal of Education Naresuan University 2007; 8(2).

Thawat Boonyamanee (2007) Leadership and Change. Bangkok : Odian store.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	รองศาสตราจารย์ ดร.วารีรัตน์ แก้วอุไร
วันเดือนปีเกิด	14 กุมภาพันธ์ 2509
สถานที่เกิด	ต.บ้านป่า อ.เมือง จ.พิษณุโลก
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	456/7 หมู่ 4 ต.วัดโบสถ์ อ.วัดโบสถ์ จ.พิษณุโลก 65160
	78/2 หมู่ 7 ต.ท่าโพธิ์ อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	หัวหน้าภาควิชาการศึกษา รองศาสตราจารย์ ระดับ 9
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
	ต.ท่าโพธิ์ อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000

ประวัติการศึกษา

ค.ด. หลักสูตรและการสอน	2542	จุฬาลงกรณ์	ไทย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย			
ศษ.ม. วิทยาศาสตรศึกษา	2532	ม.เชียงใหม่	ไทย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่			
กศ.บ. วิทยาศาสตร์กายภาพชีวภาพ	2530	มศว.พิษณุโลก	ไทย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก			
ปกศ.สูง วิทยาศาสตร์ทั่วไป	2528	ว.ค.พิบูลสงคราม	ไทย
วิทยาลัยครูพิบูลสงคราม พิษณุโลก			
มัธยมศึกษาตอนปลาย	2526	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	
มัธยมศึกษาตอนต้น	2524	โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี	
ประถมศึกษา	2521	โรงเรียนบำรุงวุฒิวิทยา	

ประวัติการรับราชการ

ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2533

ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ในภาควิชาการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2543

ได้รับแต่งตั้งเป็นรองศาสตราจารย์ในภาควิชาการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2549

ผลงานวิจัย

ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ

1) Wareerat Kaewurai and Sumlee Thongthew. (1998). "Research Paper : An Instructional Model To Enhance Reflective Thinking Ability in The Science of Teaching." CHULALONGKORN EDUCATIONAL REVIEW. Volume 4 Number 2 (January 1998) : 33-42.

การนำเสนอผลงานวิจัยต่างประเทศ

1) Wareerat Kaewurai. (1998). "The development of an instructional model for general methods of teaching emphasizing cases to enhance teachers' reflective thinking ability in the science of teaching." at the 2nd Annual Conference of The Comparative Education Society of Asia., Beijing Normal University, China, October 8 1998.

2) Wareerat Kaewurai and Somchai Thuntanakul. (2008). "An Evaluation of Pre-service Training in Science Program, Faculty of Education, Naresuan University, Thailand." Paper presented at Science Education Conference on the conference theme Science Education from an Asian Perspective at Kaohsiung, Taiwan on February 21, 2008.

การนำเสนอผลงานวิจัยในประเทศ

1) Wareerat Kaewurai. (1998). "An Instructional Model for General Methods of Teaching Emphasizing Cases to Enhance Thai Student Teachers' Reflective Thinking Ability." ใน WCCI NINTH TRIENNIAL WORLD CONFERENCE ON EDUCATING FOR BALANCE: INTEGRATING TECHNOLOGY AND THE HUMAN SPIRIT ON A GLOBAL SCALE JULY 13-17, 1998 at The Imperial Queen's Park Hotel Bangkok, Thailand.

2) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2547). "การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้". โครงการประชุมวิชาการ การวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ระหว่างวันที่ 19-20 กรกฎาคม 2547 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ สุขุมวิท กรุงเทพมหานคร จัดโดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

3) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2550). "การพัฒนารูปแบบการครุศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร." โครงการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่อง " โอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย" เนื่องในโอกาส

เฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปีการฝึกหัดครูไทย ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2550

4) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2552). "กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา." โครงการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่อง "นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน" ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2552

5) Wareerat Keawurai, Teamjan Panichpharinchai, Amornrat Wattanathorn. (2009). "Strategies for Management of Change in Educational Management at Basic Education: A case of schools in Phitsanulok. Paper presented at International conference on Teacher professional development : Searching for new paradigms, agendas and networks. Organized by faculty of Education, Kasetsart University, Bangkok, Thailand. November 1-3, 2009. Rama Gardens hotel.

ผลงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

1) ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2537). รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการคัดเลือกผู้สมัครเข้าเรียนคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. คณะอนุกรรมการวิจัยโครงสร้างการผลิตและพัฒนาบัณฑิตทางการศึกษา สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย. (วารีรัตน์ แก้วอุไร. ผู้วิจัยร่วม 1 ใน 14 คน)

2) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2542). รายงานวิจัยเรื่องสถานภาพและความต้องการที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนสรรค์สร้างความรู้ด้วยตนเองของผู้บริหาร ครู และนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดพิษณุโลก. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

3) เพ็ญณี แนรอท และคณะ. (2544). รายงานวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาระหว่างปี พ.ศ. 2539-2542. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (วารีรัตน์ แก้วอุไร. ผู้วิจัยร่วม 1 ใน 15 คน)

4) วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ชาดา กลิ่นเจริญ และสมชาย ธัญธนกุล. (2546). รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

5. สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม และคณะ. (2547). โครงการวิจัยปฏิบัติการสร้างความเข้มแข็งสิ่งแวดล้อมศึกษาในประเทศไทย. (วารีรัตน์ แก้วอุไร. โค้ชทีมพัฒนาครูให้ทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนจากบทเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนจังหวัดอุทัยธานี)

6) วารีรัตน์ แก้วอุไร และคณะ. (2547). รายงานวิจัยเรื่องการสังเคราะห์นวัตกรรมการสอนจากผลงานวิจัยกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์: What Research Says in Mathematics. โครงการวิจัยย่อยในชุดโครงการการสังเคราะห์นวัตกรรมการสอนจากผลงานวิจัยกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ.. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

7) สมชาย ธัญธนกุล และ วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2548). รายงานวิจัยเรื่อง การประเมินหลักสูตรการศึกษาบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

8) วารีรัตน์ แก้วอุไร, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, อมรรัตน์ วัฒนาธร จรูญ พานิชย์ผลินไชย และปกรณ์ ประจันบาน. (2549). โครงการย่อยในชุดโครงการวิจัยหลักที่ 3 การพัฒนารูปแบบการครุศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผ่านคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

9) วารีรัตน์ แก้วอุไร, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย, อมรรัตน์ วัฒนาธร และอังคณา อ่อนธานี. (2549). โครงการย่อยในชุดโครงการวิจัยหลักที่ 6 รูปแบบของระบบการบริหารจัดการการศึกษาแบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (IEMS) สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้: กรณีศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผ่านคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

10) สมบัติ นพรัก และคณะ. (2550). โครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย (ผู้ร่วมวิจัย) งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

11) วารีรัตน์ แก้วอุไร และคณะ. (2551). โครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา (หัวหน้าโครงการวิจัยกลุ่มจังหวัด) งบประมาณวิจัยสนับสนุนจาก

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผ่านสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

12) สมบัติ นพรัก และคณะ. (2551). โครงการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและกลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา (ผู้ร่วมวิจัย) งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ผ่านสภาคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

13) วารีรัตน์ แก้วอุไร และ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. (2552). โครงการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา. งบประมาณวิจัยสนับสนุนจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก : เอกสารอัดสำเนา.

ผลงานอื่นๆ เช่น ตำรา บทความ สิทธิบัตร ฯลฯ

เอกสารประกอบการสอน

1) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2538). เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักสูตรและการสอนเคมี พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (อัดสำเนา).

2) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2542). เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักสูตรและการสอนวิชาเฉพาะ (เคมี) พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (อัดสำเนา).

เอกสารคำสอน

1) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2549). เอกสารคำสอนการพัฒนาหลักสูตรและการสอน. พิษณุโลก : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. (อัดสำเนา).

บทความและบทความวิจัย

1) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2539). บทความ "พัฒนาคุณภาพของครูด้านการฝึกการวิเคราะห์แบบตอบโต้" วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 ม.ค.-มิ.ย. 2539.

2) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2539). บทความ "การพัฒนาคุณภาพครูด้านการคิดวิเคราะห์แบบตอบโต้ของสิงคโปร์" วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 กันยายน-ธันวาคม 2539.

3) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2540). บทความ "การสอนวิเคราะห์แบบตอบโต้โดยใช้วิธีการแบบฟอกซ์ไฟร์ และการเรียนรู้แบบร่วมมือ: รูปแบบการคิดวิเคราะห์แบบตอบโต้ของดิวอี้" วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 ก.ค.-ธ.ค. 2540.

4) วารีรัตน์ แก้วอุไร และสุปราณี ไกรวัตนุสสรณ์. (2541). บทความ "การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนตามทฤษฎีพหุปัญญา." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 มกราคม – เมษายน 2541.

5) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2541). บทความ "แนวโน้มในการจัดการศึกษา : ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง" วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (กันยายน - ธันวาคม 2541) : 47-64.

6) วารีรัตน์ แก้วอุไร. (2542). บทความวิจัยเรื่องสถานภาพและความต้องการที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนสรรค์สร้างความรู้ด้วยตนเองของผู้บริหาร ครู และนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จังหวัดพิษณุโลก. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 มกราคม – เมษายน 2543.

7) มนสิช สิทธิสมบูรณ์ และวารีรัตน์ แก้วอุไร. (2543). การออกแบบหลักสูตรกับพระราชบัญญัติการศึกษาปี 2542 : Curriculum Design and Educational Act B.E. 2542. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 4 ฉบับที่ 3 มกราคม – เมษายน 2543.

8) วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ชาดา กลิ่นเจริญ สมชาย ธัญธนกุล. (2546). บทความวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร. 2004; 12(3)

9) วารีรัตน์ แก้วอุไร และคณะ. (2547). บทความวิจัยเรื่องการสังเคราะห์นวัตกรรมการสอนจากผลงานวิจัยกลุ่มวิชาคณิตศาสตร์: What Research Says in Mathematics. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2548.

10) วารีรัตน์ แก้วอุไร และสมชาย ธัญธนกุล. (2548). บทความวิจัยเรื่องการประเมินหลักสูตรการศึกษาบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2549.

11) วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย และอมรรัตน์ วัฒนาธร. (2549). บทความวิจัยเรื่อง รูปแบบของระบบการบริหารจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สำหรับสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ : กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (ฉบับพิเศษ) 2549.

12) วารีรัตน์ แก้วอุไร และคณะ. (2550). บทความวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการครูศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ : กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. เอกสารประกอบการนำเสนอผลงานวิจัยในโครงการประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ เรื่อง " โอกาสและความหวังในการพัฒนาการศึกษาไทย" เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลอง 50 ปี คณะครุศาสตร์ 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 115 ปีการฝึกหัดครูไทย ในวันพุธที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2550

13) สมบัติ นพรัก สำราญ มีแจ้ง วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อมรรัตน์ วัฒนาธร ชำนาญ ปาณาวงษ์. (2551). บทความวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยเครือข่ายการวิจัย. วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 มกราคม-เมษายน 2551.

14) สมบัติ นพรัก สำราญ มีแจ้ง วารีรัตน์ แก้วอุไร เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อมรรัตน์ วัฒนาธร จิตติมา วรรณศรี. (2551). บทความวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและกลยุทธ์การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2551.

15) วารีรัตน์ แก้วอุไร รุจโรจน์ แก้วอุไร ปกรณ์ ประจัญบาน สิรินภา กิจเกื้อกูล และวิเชียร ธำรงโสตถิสกุล. (2552). บทความวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาและการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณลักษณ์ที่พึงประสงค์ของนักเรียนจังหวัดนครสวรรค์และอุทัยธานีโดยใช้เครือข่ายวิจัยการศึกษา. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 11 กันยายน-ธันวาคม 2552.

16) วารีรัตน์ แก้วอุไร และ เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย. (2552). บทความวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 11 กันยายน-ธันวาคม 2552.