

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร



นางพัชรินทร์ ศิริสุข

## ศูนย์วิทยพัชร์พยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**DEVELOPMENT OF PLANNED CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES  
FOR ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL UNDER  
BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION**



**MRS.PATCHARIN SIRISUK**

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
โดย	นางพัชรินทร์ ศิริสุข
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

---

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานกรรมการ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

กรรมการ

.....  
(ดร.พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง)

กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

พัชรินทร์ ศิริสุข : การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับ  
ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. (DEVELOPMENT OF PLANNED  
CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR ADMINISTRATORS IN PRIMARY  
SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION

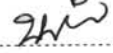
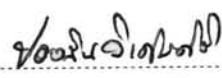

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ,

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 273 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้การวิจัยเชิงพรรณนารูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวน 204 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย งานวิจัยนี้ใช้วิธีกำหนดกลยุทธ์จากตาราง TOWS Matrix โดยนำผลการ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ SWOT ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร แผนปฏิบัติการประจำปีและผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบและประเมิน กลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่น่ากลยุทธ์ไปใช้จากผู้บริหาร โรงเรียน 6 กลุ่ม เขตการปกครองของ กรุงเทพมหานคร จำนวน 17 คน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมี แผน 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยการดำเนินงานจากด้านที่มากที่สุดไปจนถึงการดำเนินงานในด้าน ที่น้อยที่สุด ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จ 3) บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง 6) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนสภาพ การใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากแบบกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุดไปจนถึงแบบกลยุทธ์ที่ใช้น้อย ที่สุด คือ 1) กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล 2) กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ 3) กลยุทธ์ แบบเรียนรู้ร่วมกัน 4) กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครมี 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำ นำสู่การปฏิบัติที่ดี 2) กลยุทธ์ประสาน ความคิด กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์พัฒนาทีมงานเข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ ยั่งยืน 4) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

ภาควิชา นโยบายการจัดการและ ลายมือชื่อนิสิต   
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก   
ปีการศึกษา 2553 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม 



##4984679027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : PLANNED CHANGE / DEVELOPMENT OF PLAN CHANGE / STRATEGY

PATCHARIN SIRISUK : DEVELOPMENT OF PLANNED CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES FOR ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. ADVISOR : ASST. PROF. PONGSIN VISESSIRI, Ph.D., CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 273 pp.

The purposes of this research were to study the general condition and planned change management strategies, and to develop planned change management strategies for administrators in primary schools under Bangkok Metropolitan Administration by using descriptive research as model of mixed methodology with collecting qualitative data by interviewing school administrators, which were best practices of 17 schools. Research tools were semi-structured interviews and document analysis. Quantitative data were collected by using a questionnaire of 204 schools under Bangkok Metropolitan Administration. Data were analyzed by analysis of frequency, percentage, mean. This research determined strategies by the table of TOWS Matrix from the results of questionnaire analysis, SWOT analysis, document analysis from official annual action plan, and the results of synthesis from interviews. The strategies were reviewed and evaluated by a panel of experts and persons using the strategies from school administrators of 6 management area in Bangkok Metropolitan Administration, in the total of 17 people.

The research results showed that general condition and planned change management strategies of the administrators in primary schools under the Bangkok Metropolitan Administration had implemented with 7 factors as the followings from the most average performances to the least: 1) change-goal determination, 2) change-supporting factors, 3) change-leadership roles, 4) change implementation, 5) change strategies, 6) change transformation, and 7) change-resistant reduction. The planned change management strategies used by the administrators in primary school under Bangkok Metropolitan Administration showed from the most using to the least using as the followings:1) empirical-rational strategies, 2) normative-re-education strategies, 3) teamwork learning strategies, and 4) power-coercive strategies.

To develop planned change management strategies for administrators in primary schools under Bangkok Metropolitan Administration, there were 4 strategies: 1) teamwork strategies to be best practices, 2) integrated ideas strategies to determine change goals, 3) developing teamwork strategies to be sustainable changes, 4) new-knowledge-developing strategies to be changes based on researches.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature *P. Sirk*  
Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature *Pongsin Vissiri*  
Academic Year : 2010 Co-advisor's Signature *Siridej Sujiva*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างมากของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยความเมตตาต่อศิษย์อย่างยิ่ง และได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไข และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ เล่มนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง กรรมการ สอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการ ทั้งมวลและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เป็รื่อง กิจรัตน์ภร อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นางดาวรรณ ปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร อาจารย์ ดร.ดิเรก วรรณเสียร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสวียน เจนเขว่า คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ดร.ชุมพล พรประภา ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ดร.อำนาจ ช่างเรียน ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์ ดร.ผกาพรรณ นันทวิจิต ดร.ปรีดาพรรณ อินทวิมลศรี และ ดร.เววศิริ วิวัฒน์สินทร์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตสาทร กรุงเทพมหานคร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจ แก้ไข ให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือวิจัย และให้คำแนะนำ ให้ ข้อมูลที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ให้คำสัมภาษณ์และเข้าร่วมกิจกรรม ตามขั้นตอนการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ดร.จันทนา เริ่มสินธุ์ เลือดกรุงศรี คณบดีวิทยาลัยการฝึกหัดครู และเจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครทุกคน ที่อำนวยความสะดวกให้การจัดกิจกรรมตาม ขั้นตอนการวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยเป็นอย่างดี

ในท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบพ่อ-แม่ ที่เป็นพลังใจอันยิ่งใหญ่ที่สุดในการศึกษาเล่าเรียน ครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ นาวาอากาศตรีชนยุค ศิริสุข คู่ชีวิตด้วยความซาบซึ้ง รวมทั้งบุตรชายทั้งสองคนที่เป็นกำลังใจ กำลังกาย อยู่เคียงข้างด้วยความรักและห่วงใยมาโดยตลอด ไว้ในโอกาสนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามเพื่อการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์....	13
การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	16
สภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change).....	39
ความหมาย สาเหตุ รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลง.....	86
แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change).....	92
กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของ สถานศึกษา.....	114
โรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMART School) และการบริหาร โรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	121
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	139

<b>บทที่ 3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	146
	กลุ่มตัวอย่าง.....	146
	การสร้างเครื่องมือวิจัย.....	151
	การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	152
	การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย.....	153
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	155
	แผนภูมิการวิจัย.....	159
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	161
	ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบ.....	162
	ตอนที่ 2 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	163
	ตอนที่ 3 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.....	182
	ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร.....	189
	- การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ.2552 – 2555)/แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551.....	189
	- การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice).....	190
	- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำตาราง TOWS Matrix..	198
	ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน.....	200
	ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	201



	หน้า
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	217
การอภิปรายผล.....	218
ข้อเสนอแนะ.....	222
รายการอ้างอิง.....	225
ภาคผนวก.....	236
ภาคผนวก ก.....	233
ภาคผนวก ข.....	262
ภาคผนวก ค.....	265
ภาคผนวก ง.....	269
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	273

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตัวอย่างกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา.....	24
2 ระดับของการจัดการและประเภทของแผน.....	25
3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยหลัก 7Ss(Mckinaey).....	29
4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยหลัก C-PEST .....	32
5 แบบประเมินสถานภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลง.....	44
6 วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง.....	45
7 การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน (Force Field Analysis).....	46
8 ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart).....	47
9 แบบประเมินการทำงานของทีมงานที่ดี (Teamwork Inventory).....	49
10 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E และทฤษฎี O .....	36
11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง.....	141
12 กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี(Best Practice) ในสังกัดกรุงเทพมหานคร	147
13 กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม.....	150
14 เครื่องมือในการจัดทำ TOWS Matrix .....	157
15 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ทางการฝึกอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	162
16 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง.....	164
17 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง.....	166
18 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านบทบาทหน้าที่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	172
19 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านการลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง.....	174
20 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	176
21 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง	178
22 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านปัจจัยสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ.....	180

ตารางที่	หน้า
23 สภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้เหตุผล.....	182
24 สภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบให้เห็นคุณค่า	183
25 สภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้พลังอำนาจ	185
26 สภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบเรียนรู้ร่วมกัน	187
27 การวิเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี(พ.ศ. 2552 – 2555)/ แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 .....	190
28 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน.....	196
29 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี(พ.ศ.2552 – 2555) / แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2551 .....	198
30 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเอง.....	199
31 ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม.....	201
32 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในรูปของ TOWS Matrix.....	202
33 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	204
34 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	211

สารบัญญภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	18
3 หลักการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	19
4 ระดับของกลยุทธ์.....	22
5 SWOT หรือ TOWS เมทริกซ์.....	34
6 สถานภาพของสถานศึกษาที่เป็นไปได้.....	35
7 ระดับกลยุทธ์ในสถานศึกษา.....	36
8 กระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ.....	40
9 องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	57
10 การผสมผสานลักษณะภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่.....	62
11 บันไดสามขั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง.....	72
12 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคล.....	80
13 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากองค์กร.....	82
14 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร.....	93
15 ระยะเวลาของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของ Krut Lewin.....	96
16 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน(Lewin).....	98
17 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไกรเนอร์(Greiner).....	99
18 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของดอนเนลลี และคณะ(Donnely et al). ..	101
19 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสตีร์ส(Steers).....	102
20 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของดันแคน(Duncan).....	103
21 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของฮอดจ์และแอนโทนี(Hodge & Anthony) ..	105
22 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไซลาจี้และวอลเลซ(Szilagy & Wallace).....	106
23 กระบวนการบริหารในการบริการเปลี่ยนแปลงของ ศุภชัย ยาวะประภาส.....	110
24 แผนการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมดำเนินการ.....	114
25 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามแผนกลยุทธ์โรงเรียนอุดรดิตถ์.....	118
26 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมแบบ PDIE.....	120
27 การบริหารงานงบประมาณ.....	137
28 ขั้นตอนและกิจกรรมการวิจัย.....	160
29 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 4 แบบ.....	210



แผนภาพที่	หน้า
30 ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	216



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของโลกอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ย่อมส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ในสังคมต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา โดยเฉพาะด้าน การศึกษาที่ถือเป็นพลังมหาศาลอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของ โลกในอนาคต ดังจะเห็นได้จากเกณฑ์การวัดการพัฒนาประเทศจากจำนวนประชากรที่จบการศึกษา ระดับอุดมศึกษาจำนวนมากขึ้น การทำให้การศึกษาเป็นการค้า การเรียนรู้ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต มีการแข่งขันด้านระบบไอซีทีที่ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายทางการศึกษามีราคาสูงขึ้น และ ในขณะเดียวกันในสังคมยุคใหม่ก็ต้องการบุคลากรที่มีการศึกษาและมีคุณภาพ รวมทั้งต้องการผู้ที่มี สมรรถนะสูงที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้ (พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, 2551: อัดสำเนา)

ด้วยเหตุดังกล่าว รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80 (3) จึงได้ กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคม (คณะวิชาการ, 2551: 38) รวมทั้งได้มีการกำหนดทิศทางการศึกษา ของประเทศที่มุ่งเน้นการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการสร้างสรรค์สังคมให้เข้มแข็ง มีคุณภาพ สมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนใน อนาคต

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจในการจัดการศึกษา ดำเนินการกระจายอำนาจ การบริหารงานสถานศึกษาไปยังโรงเรียนในรูปแบบการบริหารงานที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) อาทิ ในด้านวิชาการ ได้กำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (มาตรา 27) และจัดระบบระเบียบการวัดและประเมินผลในโรงเรียน ให้มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก (มาตรา 49) และให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (มาตรา 64) ในด้านการงบประมาณ กำหนดให้มีการจัดซื้อ จัดจ้าง มีอิสระ ในการจัดการทรัพย์สิน และการครอบครองทั้งทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง และสังหาริมทรัพย์ อันเป็นผลประ โยชน์ รายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา เพื่อให้เกิด ประโยชน์ในการศึกษา (มาตรา 59) รวมทั้งให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำหนดหลักสูตร

แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนาการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไทยในภาพรวมที่เกิดขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว

จากปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้หน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาในสังกัดต่าง ๆ ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้เยาวชนในนครหลวงของประเทศมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2447 ภายใต้การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร มีโรงเรียนในสังกัดที่มอบหมายให้สำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขตทั้ง 50 เขต เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบจำนวน 436 โรงเรียน มีนักเรียน 341,555 คน และครู 14,609 คน (สำนักงานการศึกษา 2551: 5) โดยทั้งหมดนี้ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้กรุงเทพมหานคร ยังมีหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก การศึกษานอกระบบโรงเรียนและจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับการแพทย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

3. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

โดยที่กรุงเทพมหานครต้องรับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เยาวชนในเมืองหลวง เป็นจำนวนถึง 341,555 คน นั้น โรงเรียนจึงเป็นหน่วยปฏิบัติที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนนโยบายระดับชาติและระดับกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นการประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในปีการศึกษา 2552 หรือการเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2554 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รวมทั้งการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (NT: National Test) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET: Ordinary National Educational Testing) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากสำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติก็ตาม การประเมินเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ในส่วนปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ โครงการโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) ซึ่งถือว่าเป็นโครงการหลักในการกำหนดคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีการกำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ ประกอบกับการนำผลคะแนนการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในกลุ่มสาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ที่มีคะแนนเฉลี่ย 3.00 ขึ้นไป นำมาตัดสินให้ได้รับการรับรองเป็นโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น นโยบายพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ โครงการความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างกรุงเทพมหานครและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการโรงเรียนต้นแบบคุณภาพมาตรฐาน จำนวน 10 แห่ง เป็นโครงการตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูงกรุงเทพมหานคร เหล่านี้ล้วนส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผนเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยงาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป การบริหารให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้นั้น บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเปรียบได้กับผู้นำขององค์กร ที่ต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำทันสมัย (Modern Management) มุ่งเน้นการวางแผน การงบประมาณ การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล มีการสร้างทิศทางขององค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ (strategies) การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดเอกภาพ มีการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจ และผูกพันในวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สร้างการจูงใจ และสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมุ่งมั่นไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง แม้ว่าจะมีข้อจำกัดอุปสรรคด้านการเมือง ระบบราชการและทรัพยากรก็ตาม (Kotter, 1999: 15) การสร้างค่านิยมและอารมณ์ร่วมของทุกคนในองค์กร นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้ ดังที่ ไวเซนต์ (Vicent, 1999: 3771-A) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นเสมือนจุดรวมของการวางแผนและเป็นสิ่งที่กำหนดความเหมาะสมของการวางแผน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับบทบาทของตนเองเพิ่มขึ้นจากการเป็นผู้บริหารที่ดีให้เป็นผู้เป็นที่ดีด้วย และต้องรู้จักเลือกจุดวางตำแหน่งของตนเองให้ถูกต้อง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้บริหารที่ไร้สมรรถนะ การรู้จักปรับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองให้สอดคล้องกับยุคสังคมข้อมูลข่าวสารจะเป็นการสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ให้เกิดกับตนเองได้ในที่สุด (พลสัมพันธ์ โปธิศรีทอง, 2551: เอกสารอัดสำเนา)

นอกจากนี้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ



สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์การ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อนำมากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และกลวิธีในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บังคับการให้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันและอนาคต โดยนัยนี้การดำเนินงานในเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะจะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จอย่างสูง (ไพฑูริย์ สนิลรัตน์, 2549: 48)

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ฉบับปี 2549-2551 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาในด้านวุฒิและทักษะในการบริหาร การจัดการ ในแผนงานส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีมาตรฐาน จรรยาบรรณ และความก้าวหน้าทางวิชาชีพพบว่า มีโครงการหลักในการอบรมผู้บริหาร โรงเรียน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญในส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแล้ว ยังขาดข้อมูลที่ระบุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา, 2549: 7) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2551: 7) ที่ประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2550 พบว่า ตัวแปรที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนสูงสุดคือ ตัวแปรด้านยุทธศาสตร์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรด้านยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในการหาจุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจุดอ่อน และอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา ส่วนลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ และมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา แนวโน้มของสถานการณ์ กำหนดทิศทางการทำงานอย่างชัดเจน มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากครู อันจะส่งผลให้ครูเต็มใจทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

จากข้อค้นพบดังกล่าว สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงสิ่งที่ควรพัฒนาต่อกรุงเทพมหานครในเชิงนโยบายว่า ควรดำเนินการพัฒนาระบบบริหารและผู้บริหารโรงเรียนโดยความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพในเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาวะการณ์ปัจจุบัน (พิชาย รัตนดิลก และคณะ, 2551: 7-22) ดังนั้น การที่โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีผลการประเมินโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น (SMART School) ในปีการศึกษา 2551 เพียง 58

โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 13.30 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน จึงอาจแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 58 แห่ง มีศักยภาพในเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540: 221-222) ซึ่งเป็นงานวิจัยเล่มแรกที่ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวของผู้บริหารโรงเรียนด้านพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง นับเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อันส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งอาจถือได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเองในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพไปสู่จุดหมายของสถานศึกษาที่พึงประสงค์

จากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่ต่างจากเดิมอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในการนำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อันจะเป็นประโยชน์ในการช่วยให้โรงเรียนสามารถก้าวผ่านปัญหา อุปสรรค โดยมีวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เพื่อให้โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ในยุคปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

### คำถามการวิจัย

1. สภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขต ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

- 1.1 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 436 โรงเรียน
- 1.2 โรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น (SMAT School) 58 โรงเรียน

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เอกสาร และวรรณกรรมมีดังนี้

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- 2.2 การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 2.3 สภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

(Planned Change)

2.4 ความหมาย สาเหตุ รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

2.5 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change)

2.6 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษา

2.7 โรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMAT School) และการบริหาร โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น คือ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

3.2 ตัวแปรตาม คือ สภาพที่คาดหวังและพึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่พึงประสงค์

### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัยอยู่ในช่วงระหว่างปีการศึกษา 2551-2553

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. การพัฒนา หมายถึง การสร้างหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงาน/กิจกรรมที่ดำเนินการอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม

2. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการและแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามกระบวนการที่วางแผนไว้ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

**3. การพัฒนากลยุทธ์** หมายถึง การสร้างหรือการกำหนดแนวทาง วิธีการในการปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน** หมายถึง วิธีการบริหารหรือกระบวนการบริหารที่มีการวางแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยมาตรการ ความรู้ที่เป็นระบบ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือ และมีผลทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ภายใต้องค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง กระบวนการการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้าน และปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**4.1 การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีการติดตาม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงาน

**4.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างทีมงาน การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**4.2.1 การสร้างทีมงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยกิจกรรม การคัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม/คณะทำงานที่มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีแนวความคิดสมัยใหม่ ครอบคลุมใหม่ หรือผู้ที่ผ่านการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง และมีการประเมิน/ตรวจสอบการทำงานของทีมงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี

**4.2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมการประชุมเพื่อสร้างความตระหนักในการปรับเปลี่ยนงาน จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ที่บ่งชี้ถึงการสร้างแรงบันดาลใจ มีความชัดเจน กระชับ ท้าทายความสามารถ และนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

**4.2.3 การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย การประเมินสภาพการณ์ในโรงเรียน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่ม การสังเกตกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน วางแผนงานแต่ละงาน กำหนดโครงการและกิจกรรมและตัวชี้วัดในแผนงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำกับ ติดตาม



ความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และมีการจัดสรรงบประมาณให้การสนับสนุน การดำเนินงานอย่างเหมาะสม

**4.2.4 การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบและตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง กำหนดให้บุคลากรจัดเตรียม โครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบและสนใจ เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ มีการให้รางวัล โครงการและกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งมีการตรวจสอบหรือประเมินการทำงานของทีมงาน

**4.2.5 การดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน** หมายถึง การปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วยกิจกรรมซึ่งบุคลากรประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลงตาม โครงการและกิจกรรม ในแผนปฏิบัติราชการของโรงเรียน การจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร อาทิ การฉลองความสำเร็จ การจัดสรรงบประมาณ และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง

**4.3 บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นศูนย์กลางในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน กำหนดและตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การประชุม ใช้เทคนิคการจูงใจ การสนทนาสอบถามความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลและเน้นการนำไปปรับปรุงแก้ไข

**4.4 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วย การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย โดยวิธีการประชุมชี้แจงเพื่อให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาดำเนินการทดลองโครงการใหม่ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาระบบเดิมปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การเจรจาต่อรอง การให้รางวัลตอบแทน การให้คำปรึกษาและการสร้างความน่าเชื่อถือ รวมทั้งการใช้กุศโลบายให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

**4.5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วยวิธีการที่แยบยลที่ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่พึงประสงค์และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้วิธีการอธิบายให้เห็นเหตุผลความจำเป็นที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้โอกาสบุคลากรพัฒนาตนเอง การใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้เกิดความตระหนักต่อการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงตามทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**4.6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดทำโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง พิจารณาจัดครู

บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ สอดคล้องกับงานที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จัดประชุม สร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ความคิด และเจตคติในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการวิจัยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง

**4.7 ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ** หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ ประกอบด้วยการใช้หลักการปฏิบัติงานที่เหมาะสม อาทิ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน การทำงานเป็นทีม การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การใช้เทคนิคการบริหารแนวใหม่ การใช้หลักการ ทำงานที่มีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

**5. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน** หมายถึง การสร้างหรือ กำหนดแนวทางหรือวิธีการที่ประกอบด้วยขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่มีการวางแผนเพื่อให้งานสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดร่วมกันไว้ล่วงหน้า อันส่งผลให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่ พึงประสงค์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**5.1 กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ประกอบด้วยการประชุม ชี้แจง การอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย รวมทั้งการประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยเพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการมีการวิเคราะห์ ระบบงาน การรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อร่วมกันสร้างเป้าหมาย และกำหนดรูปแบบการ พัฒนาโรงเรียนในอนาคต

**5.2 กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษานใหม่** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ ประกอบด้วย การให้ความรู้ประสบการณ์ใหม่ในเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการรวบรวม เสนอปัญหาของโรงเรียนที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไข การนำความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

**5.3 กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจ** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ประกอบด้วยการประชุม ชี้แจงนโยบายที่กำหนดเป็นแนวปฏิบัติ การโน้มน้าวให้เห็นผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง

**5.4 กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน** หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้น กล่าวคือ ขั้นรวมคนรวมพลัง ขั้นร่วมคิดร่วมวางแผน ขั้นร่วมทำร่วมดำเนินการ ขั้นสรุปเป็น บทเรียน และขั้นรับผลจากการร่วมดำเนินงาน

**6. แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา** หมายถึง แผนปฏิบัติการราชการประจำปีของโรงเรียนที่ระบุ แนวทางหรือวิธีการที่สถานศึกษาทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา และการตรวจสอบกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในโรงเรียน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยมีประเด็นสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

**6.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดสิ่งที่มุ่งหวังที่จะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคต (vision) ที่ชัดเจนทำทนายความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนและสามารถปฏิบัติได้ มีการกำหนดพันธกิจ (mission) ที่เป็นพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าประสงค์ (goals) หรือเป้าหมาย มีโครงการและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง

**6.3 การกำหนดกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา** หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่มุ่งหวังไว้ในภาพรวมหรือในแผนงานของโรงเรียน โดยมีเครื่องมือหรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

**6.4 การตรวจสอบกลยุทธ์** หมายถึง การพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ มีช่วงเวลาดำเนินการที่เหมาะสมและมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ย่อยของงานอื่นในโรงเรียน

**7. โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice)** หมายถึง โรงเรียนที่มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเป็นของตนเองเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการตามนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) ของกรุงเทพมหานคร

**8. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร** หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมากำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. แบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-Lists) และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structural Interview) สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) สังกัดกรุงเทพมหานคร ในลักษณะเยี่ยมชมโรงเรียน (School Visit) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

3. แบบวิเคราะห์เอกสารกึ่งมีโครงสร้างสำหรับวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

4. การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีศักยภาพในการจัดทำกลยุทธ์และความรอบรู้ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ดำเนินการจัดประชุมวิชาการ (Seminar) สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือ เพื่อประเมินกลยุทธ์ โดยการให้ความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ มีการซักถามให้ข้อเสนอแนะ วิทยานิพนธ์ที่เหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### 1. ประโยชน์ด้านวิชาการ

1.1 ได้แนวทางวิธีการจัดทำกลยุทธ์และกลวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่เหมาะสมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ผู้บริหาร โรงเรียนได้รับการพัฒนาความรู้ประสบการณ์ ด้านการบริหาร และการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

#### 2. ประโยชน์ด้านการประยุกต์นำไปใช้

2.1 เป็นแนวทางให้โรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร หรือต่างสังกัดนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไปปรับใช้ตามบริบทของแต่ละโรงเรียน

2.2 เป็นแนวทางพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนและการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในการนำการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูปการศึกษา



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned Change) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามของผู้บังคับการ ในการวางแผนเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคม ซึ่งประกอบด้วยเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

- แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- สภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change )
- ความหมาย สาเหตุ รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
- แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change)
- กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษา
- โรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMART School) และการบริหาร โรงเรียนในสังกัด

กรุงเทพมหานคร

- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานรัฐไม่สามารถที่จะบริหารองค์การโดยขาดทิศทาง หรือขาดแผนงานที่ชัดเจนได้ ดังนั้นองค์การ หากขาดทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน อาจไปไม่ถึงจุดหมายที่ต้องการ โดยนัยนี้ความหมายของยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จึงหมายถึง สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์การนั้นแตกต่างกัน ถ้าเป็นองค์การเอกชน ความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์นั้น สามารถทำความเข้าใจจากการตอบคำถามสำคัญ 4 ข้อ ดังนี้

1. ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?)
2. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?)

4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

ซึ่งทั้ง 4 คำถามสามารถเชื่อมโยงได้กับองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ เราต้องการไปสู่จุดไหน เชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และทิศทางขององค์กร ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน เชื่อมโยงกับการวินิจฉัยองค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ และเราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนแปลงอะไรเพื่อไปถึงจุดนั้น เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เช่น การกำหนดแผนงาน โครงการรองรับยุทธศาสตร์นั้น และการติดตามประเมินผลระดับองค์กร

องค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆที่เหมาะสมเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆรวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่จุดใด เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดคือ องค์กรของเราต้องการ ไปสู่ จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจากองค์กรจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผน

ยุทธศาสตร์ถ้าขาดการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้วองค์กรประกอบอื่นๆย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร หรือ เราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกว่าเสมอว่าการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสมรรถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่เกิดประโยชน์ใดๆต่อองค์กรดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

โดยเหตุนี้ การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Formulating) จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในท้ายที่สุด ดังนั้น การมีแผนยุทธศาสตร์ที่สวยงามถูกต้องตามหลักการ แต่บุคลากรในองค์กรไม่สามารถนำไปใช้เพิ่มผลการปฏิบัติงานหรือพัฒนาองค์กรได้ แผนยุทธศาสตร์นี้จะเป็นเพียงกระดาษแผ่นหนึ่งเท่านั้น มิใช่แผนยุทธศาสตร์อย่างที่เรารังเกียจแต่อย่างใด

### การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การปรับปรุงพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการของการกำหนดแผนสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา หรือการทำให้แผนบรรลุความสำเร็จในวิธีการอันเกิดจากปฏิภาณไหวพริบ ความชำนาญของการกำหนดแผน (ปรีชา หงส์ไกรเลิศ, 2548: 30) รวมทั้งความชำนาญในการกำหนดกิจกรรมเทคนิคและแนวทางที่ได้เปรียบในการแข่งขัน (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค, 2548: 3) ซึ่งหมายรวมถึง วิธีที่ชาญฉลาดของนักบริหารในการที่จะช่วยให้การดำเนินการขององค์การเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพมากที่สุดตามสถานการณ์ โดยเฉพาะในยามที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับผู้รับบริการ (ลูกค้า) เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (พสุ เดชะรินทร์, 2551: 44)

#### 1. ลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแตกต่างไปจากการวางแผนเดิม ๆ ตามที่เคยปฏิบัติมา โดยจะปรากฏลักษณะสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (ทศพร สิริสัมพันธ์, มปป: 10-11)

##### 1.1 การมุ่งอนาคต

เป็นการกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามปรับเปลี่ยนควบคุมปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ดังกล่าว การวางแผนเดิม ๆ นั้นเป็นการวางแผนโดยคาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต และเขียนโครงการรองรับ แต่ยังคงขาดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนปัจจัย และกระบวนการเพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์

##### 1.2 การมุ่งเป้าหมายรวมของหน่วยงาน

การวางแผนเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงภาพรวมของหน่วยงาน ต้องตั้งคำถามว่า ทำแล้วได้ประโยชน์อะไร เช่น สถานศึกษามีเป้าหมายว่า จะจัดการศึกษาให้กับเด็กในเขตบริการทุกคนอย่างมีคุณภาพ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์แล้ว



ต้องตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ดำเนินการนั้นจะส่งผลต่อเป้าหมายใน 3 ด้าน คือ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพหรือไม่ มากน้อยเพียงไร

### 1.3 การมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา

ซึ่งได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา และบุคคลหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้นมุ่งเน้นเฉพาะบุคลากรในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ การวางแผนก็ดำเนินการเพียงคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง เท่านั้น

### 1.4 การมุ่งเน้นภาพรวมมากกว่าการพิจารณาแบบแยกส่วน

การวางแผนแบบแยกส่วนบางครั้งไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ ทั้งนี้ เนื่องจากแต่ละส่วนอาจขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

### 1.5 คำนึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

คำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการวางแผนแบบเดิมนั้น มักพิจารณาเฉพาะจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในเท่านั้น

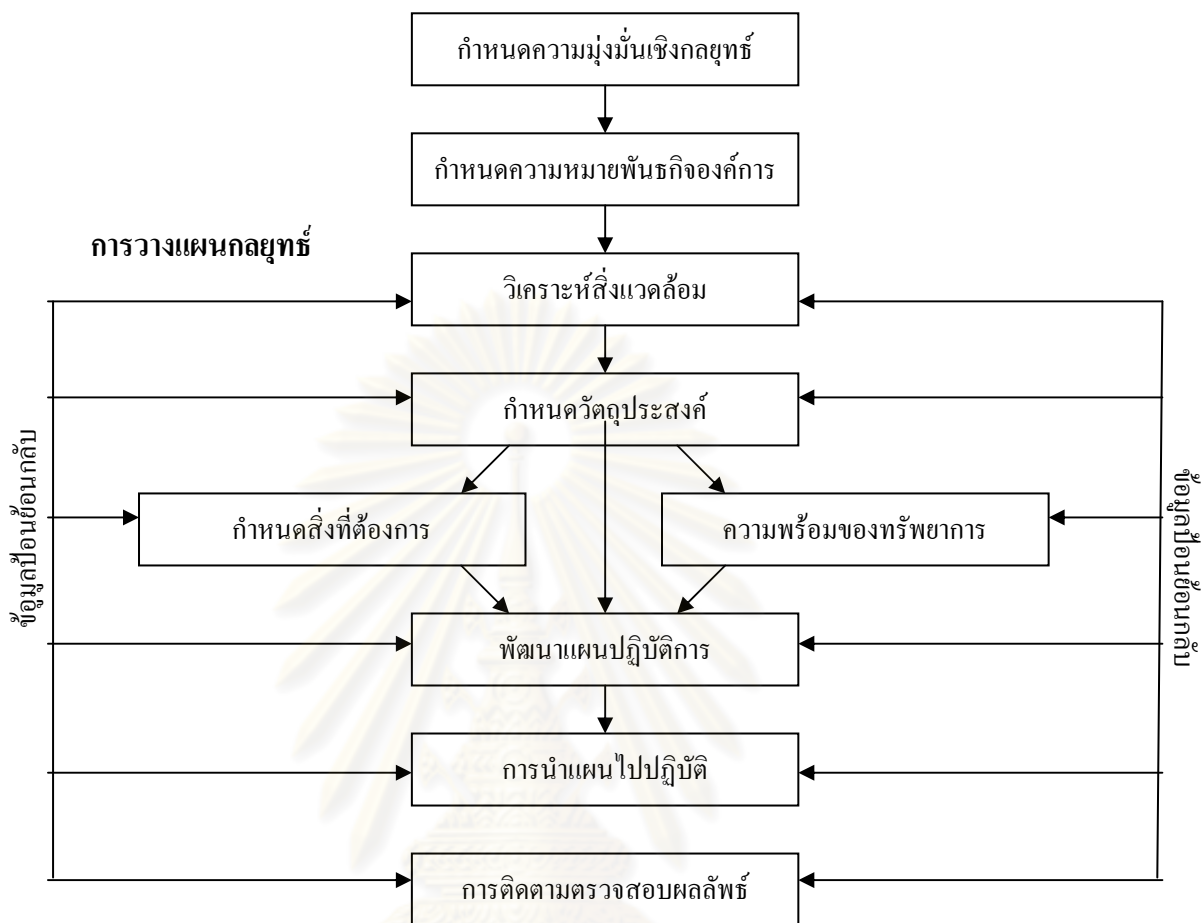
### 1.6 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร หรืองบประมาณ ที่มีอยู่ให้น้อยที่สุด แต่ให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์มากที่สุด

ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนแบบเดิมก็คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นการแข่งขัน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวคิดและวิธีการที่จะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ ความรวดเร็ว และราคาต่ำ และผู้ที่กำหนดกลยุทธ์ได้ดีก็คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

## 2. การวางแผนกลยุทธ์

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2548: 25-35) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ว่า มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรยุคโลกาภิวัตน์ให้ประสบผลสำเร็จ มีขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

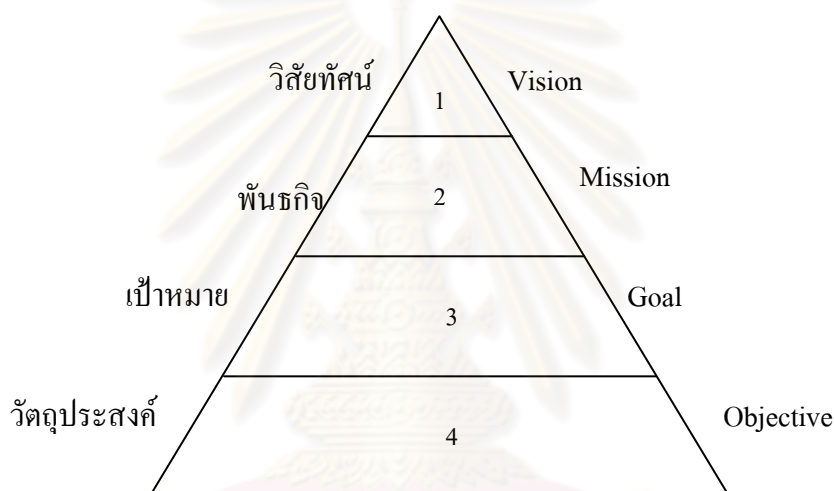
ที่มา: ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. การวางแผนกลยุทธ์, 2548: 33.

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective)
  - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
  - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
6. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

จากแผนภาพ จะเห็นได้ว่าภายหลังจากการกำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในขั้นตอนที่ 1 และการกำหนดความหมายพันธกิจ (Organization Mission) ในขั้นที่ 2 แล้ว

จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment) ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environments) เพื่อค้นหา จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และวิกฤตหรืออุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกกันว่า SWOT

ในแนวคิดของพททธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552: 17 – 24) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์และการประเมินผล ภายใต้หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้



แผนภาพที่ 3 หลักการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการจัดทำแผนกลยุทธ์

ที่มา: พททธี ศิริบรรณพิทักษ์. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก, 2552: 18.

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรในอนาคต จำแนกได้ 4 ระดับ คือ

- 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรว่าต้องการจะเป็นอะไร
- 1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายรองลงมาว่าธุรกิจขององค์กรคืออะไร
- 1.3 เป้าหมาย (Goal) หมายถึง รูปแบบผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการในระยะยาว
- 1.4 วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้

2. การวิเคราะห์องค์การ เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) และวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามจากภายนอก (External Opportunities and Threats) รวมเรียกว่า SWOT ANALYSIS

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์ภาวะวิกฤต การแข่งขัน การตลาด และสภาพแวดล้อมมหภาค

4. การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

5. การกำหนดกลยุทธ์ที่อิงดัชนีวัดแบบสมดุล

ในทัศนะของ พสุ เศษะรินทร์ (2551: 47-49) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นถือว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ การวิเคราะห์ (Strategic Analysis) การจัดทำ (Strategic Formulation) และ การปฏิบัติ (Strategic Implementation) สำหรับเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย อาทิ การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการ ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมหรือ 5-Forces Analysis การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry Lifecycle การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key Success Factors การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer Analysis) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

สำหรับการจัดทำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจนั้นมีความแตกต่างที่ชัดเจน โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการ จะขยายในธุรกิจใด (Where to Compete) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน (How to Compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรได้โดยการตอบคำถาม ต่อไปนี้

1. องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Growth) คงตัว (Stable) หรือ หดตัว (Retrench) ส่วนใหญ่แล้วคำตอบที่จะได้รับคือการขยายตัว หรือผสมผสานระหว่างการขยายตัวและหดตัว (Combination)

2. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวด้วยวิธีใด

- ขยายตัวจากภายในองค์กร (Internal Growth) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง

- ขยายตัวจากภายนอก (External Growth) โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าไปรวมกิจการกับองค์กรอื่น หรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น

### 3. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวอย่างไร

- ขยายตัวโดยใช้สินค้าและบริการเดิมที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน หรือขยายตัวที่สินค้าและบริการใหม่ๆ

### 4. ถ้าองค์กรต้องการที่จะขยายตัว จะขยายตัวไปธุรกิจใด

- ขยายตัวในธุรกิจเดิม ขยายตัวธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือขยายตัวในธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

อย่างไรก็ตามในทางการศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น อาจมองไม่เห็นภาพว่าจะต้องไปแข่งขันกับใคร แต่เมื่อใดก็ตามที่งบประมาณถูกจัดสรรผ่านไปทางผู้ปกครองและนักเรียน แล้วให้ผู้ปกครองและนักเรียนจ่ายเงินให้กับสถานศึกษาที่ตนเลือกเรียนเพราะเห็นว่าดีที่สุดแล้ว เมื่อนั้นภาพของการวางแผนกลยุทธ์จะชัดเจนขึ้นเพราะหากสถานศึกษาดีอยู่แล้ว ผู้ปกครองและนักเรียนก็จะไม่เลือกมาเรียนผลที่ตามมาคือ สถานศึกษาจะไม่มีเงินมาพัฒนาสถานศึกษา อย่างไรก็ตามการจัดสรรงบประมาณผ่านทางผู้ปกครองและนักเรียน คงเป็นเรื่องอีกยาวไกลสิ่งที่สถานศึกษาควรดำเนินการในขณะนี้ก็คือ การดำเนินงานที่แข่งกับตัวเอง หมายถึง แข่งกับมาตรฐานการศึกษาที่มีอยู่

### 3. ประเภทของกลยุทธ์

ดังได้กล่าวแล้วว่า กลยุทธ์นั้นเป็นแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เป็นได้ทั้งแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติ นั้น ก็เนื่องจากกลยุทธ์มีหลายระดับ ถ้าเป็นกลยุทธ์ระดับบนก็เป็นแนวคิด แนวทาง ว่าหน่วยงานจะก้าวไปทางใด แต่ถ้าจะให้ตอบคำถามว่าจะปฏิบัติอย่างไร ต้องเป็นกลยุทธ์ระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ

ในวงการธุรกิจนั้น มักแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้ (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549: 19-30 )





แผนภาพที่ 4 ระดับของกลยุทธ์

ที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำแผนงบประมาณในสถานศึกษา, 2549: 19.

กลยุทธ์ในแต่ละระดับมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เป็นภาพรวมขององค์กร นิยมใช้คำกว้างๆที่จะบ่งบอกว่า องค์กร จะคงตัว ขยายตัว หรือตัดทอน จะสร้างผลผลิตเดิมหรือเปลี่ยนไปสร้างผลผลิตอื่นๆ ถ้าจะขยายตัว จะขยายตัวภายในหรือภายนอกองค์กร ทำอย่างไรจึงจะสร้างความเข้มแข็งให้ธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการรักษาภารกิจหลัก และเป้าหมายเดิมไว้ เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยให้ขยายตัว แต่สภาพแวดล้อมภายในยังคิอยู่ ดังนั้นจึงต้องชะลอตัวหรือทรงตัวไว้ตามสภาพเดิมในระยะหนึ่ง เมื่อมีโอกาสแล้วจึงค่อยใช้กลยุทธ์ขยายตัว กลยุทธ์การคงตัว แบ่งเป็น

1.1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Maintenance of Status Quo)

1.2 กลยุทธ์การได้รับผลตอบแทนคงที่ (Fixed Rate of Return)

1.3 กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth)

**2) กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อหน่วยงานมีโอกาสจากภายนอก มีจุดแข็งจากภายใน เป็นการทำให้กิจการของหน่วยงานขยายตัวเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งแยกเป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นการมุ่งสร้างความโดดเด่นของสินค้า/บริการเดิมที่มีอยู่

2.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นการมุ่งกระจายสินค้า/บริการ ทั้งที่เป็นของเดิมและสินค้า/บริการใหม่

2.3 การร่วมลงทุน (Joint Ventures) เป็นการผนึกกำลังกันเพื่อนำเอาจุดเด่นของแต่ละฝ่ายมาใช้ประโยชน์

**3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เมื่อหน่วยงานประสบภาวะวิกฤติ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกไม่เอื้อให้สามารถดำเนินงานต่อไปอย่างราบรื่น ซึ่งแยกเป็น 4 ลักษณะ

3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแปลง (Turnaround) เป็นการลดขนาดและต้นทุนที่ไม่จำเป็นแล้วพัฒนาส่วนที่เหลืออยู่ให้เข้มแข็ง

3.2 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestment)

3.3 กลยุทธ์การพึ่งพา (Captive company)

3.4 กลยุทธ์การเลิกสัมกิจการ (Liquidation)

## **2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้จะแบ่งเป็นกี่ด้าน ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรนั้นมีลักษณะงานที่ซับซ้อนหรือไม่ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่ง ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือมีความแตกต่างในผลิตภัณฑ์บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยี ชื่อเสียง ความสม่ำเสมอในการผลิตเครื่องหมายแสดงสถานภาพการผลิต เครื่องหมายทางการค้า

2) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

3) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response)

4) มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market focus)

## **3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)**

เป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เช่น การเงิน บุคลากร การวิจัยและพัฒนา ด้านการผลิต ด้านการตลาด เป็นต้น

หากจะนำภารกิจทางการศึกษามากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับต่างๆก็สามารถทำได้ แต่ คำว่ากลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่อาจดูไม่ค่อยเหมาะสมกลมกลืนเท่าใดนัก อาจ เปลี่ยนเป็นกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์แผนงาน และกลยุทธ์โครงการตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 1 ตัวอย่างกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษา

กลยุทธ์องค์กร	กลยุทธ์แผนงาน	กลยุทธ์โครงการ
เร่งรัดการให้บริการ การศึกษาภาค บัณฑิตอย่างทั่วถึง	1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบข้อมูล เด็กเป็นรายบุคคล	1. การสำมะโนนักเรียน 2. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการ เก็บข้อมูล
	1. ส่งเสริมให้บุคคล องค์กร หน่วยงานอื่นเข้ามาจัดการศึกษา หรือ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	1. การสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน โคนให้ความรู้ 2. การสร้างเครือข่ายการจัดการ ศึกษา
	3. ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาใน รูปแบบที่หลากหลาย	1. การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนเชิงรุก 2. การนำร่องจัดการศึกษารูปแบบ ต่างๆ

การแบ่งกลยุทธ์ของหน่วยงานออกเป็นกี่ระดับนั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและความซับซ้อน ของงานในหน่วยงานนั้น หากหน่วยงานมีโครงสร้างและงานที่ซับซ้อน กลยุทธ์การดำเนินงานคงต้อง แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ถ้าหน่วยงานมีภารกิจเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ ซับซ้อนมากนัก กลยุทธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ระดับก็เพียงพอ นั่นคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ถึงแม้ว่าจะกำหนดกลยุทธ์ออกเป็นกี่ระดับ ก็ตาม กลยุทธ์ในแต่ละระดับต้องมีความสอดคล้อง สัมพันธ์กัน

ตามปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางและระดับ ต่ำ จะนำแผนกลยุทธ์มาทำเป็นแผนปฏิบัติการ และในขณะเดียวกันหากสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกนอกหน่วยงานนั้นๆเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและทีมงานคงต้องจัดทำ แผนเฉพาะกิจ (Contingency Plan) ขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งระดับของการจัดและประเภทของแผนงานดังกล่าว อาจแสดงได้ดังตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ระดับของการจัดการและประเภทของแผน

ระดับการจัดการ	ประเภทกลยุทธ์/แผน
ผู้บริหารระดับสูง	แผนกลยุทธ์ } แผนเฉพาะกิจ } แผนปฏิบัติการ
ผู้บริหารระดับกลาง	
ผู้บริหารระดับต้น	

#### 4. กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กร โดยการจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประเด็นที่มาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่ง จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2553: 21-22) ได้อธิบายไว้ดังนี้

**S: Strengths** เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครู ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษาเทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน เป็นต้น

**W: Weaknesses** เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการทางการศึกษาดำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย เป็นต้น

**O: Opportunities** เป็นโอกาสของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษา การมีหน่วยงานภายนอกที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษาที่มีความสะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

**T: Threats** อุปสรรคภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งทำให้นักเรียนให้ความสนใจกับการเรียนในโรงเรียนลดลง อัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนเด็ก ในวัยเรียนน้อยลง ความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง ข้อกำหนด ระเบียบ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความล่าช้า เป็นต้น

ดังได้กล่าวแล้วว่า การจัดทำ SWOT Analysis ที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควร จัดเก็บข้อมูลอย่างมีประเด็น เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังที่ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549: 36-37) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

1. บุคลากร (Man) ถ้าสถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนมาช่วยจัด กิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพก็จะกลายเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าสถานศึกษาขาด แคลนบุคลากร หรือบุคลากรไม่มีคุณภาพ สภาพการณ์เช่นนี้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนในเรื่องของ บุคลากร

2. เงิน (Money) ถ้าสถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าขาดแคลนเงินและเป็นเหตุที่ทำให้ การทำงานไม่บรรลุเป้าหมายก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) ก็มีหลักในการวิเคราะห์คล้ายๆ กับเรื่องของ บุคลากร และเงิน นั่นคือ ถ้ามีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของ สถานศึกษาก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ในทางตรงกันข้าม คือ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรือมีอยู่ แต่ ไม่มีคุณภาพ ก็จะถือว่าเป็นจุดอ่อน

4. การบริหารจัดการ (Management) ในด้านนี้หมายถึง การจัดโครงสร้างการ บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานและการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนนั้น มีความชัดเจน สะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากน้อย เพียงไร คือ เกิดประโยชน์สูงสุดแต่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด ถ้าชัดเจน สะดวก คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ก็ถือว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้ามีลักษณะตรงกันข้ามก็ถือว่าเป็นจุดอ่อน

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่กล่าวมานี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษา

ประเด็นที่อาจนำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในได้อีกก็คือ

1. โครงสร้าง (Structure) ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายใน การจัดองค์การและการมอบหมายงาน



2. วัฒนธรรม (Culture) จะพิจารณาเกี่ยวกับความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคลากรในหน่วยงาน
3. การบริการ (Service) เป็นการให้บริการและอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน
4. ทรัพยากร (Resource) จะพิจารณาเกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์
5. ผลผลิต (Output) เป็นผลผลิตของหน่วยงาน ถ้าเป็นสถานศึกษาก็คือปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

ในอีกมุมหนึ่ง ผู้บริหารอาจใช้หลัก 7 Ss ของ Mckinsy (7S Framework อ้างถึงใน จุมพล พุทธิทรชีวิน และคณะ, 2553: 24-26) ในการวิเคราะห์สภาพภายในโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### **S: Strategy**

ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาวงศ์การของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

#### **S: Structure**

โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงาน โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่รับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชาในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจการบริการจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

#### **S: System**

ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานองค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร

**S: Skills**

ทักษะความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical/Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษา หรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการทำงาน

**S: Shared values**

ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี จึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

**S: Staff**

บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

**S: Style**

รูปแบบการบริการจัดการองค์กรของผู้บริหารมีลักษณะเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม

การใช้ 7Ss เพื่อการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร จะเน้นประเด็นใด ประเด็นหนึ่งไม่ได้ และเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นๆด้วย เช่น เมื่อต้องการสร้างค่านิยมร่วมให้กับวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร อาจส่งผลให้โครงสร้างองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง กับระบบการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาสมรรถนะให้บุคลากรอาจมีความจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้อง สนับสนุนการส่งเสริมค่านิยมร่วมใหม่ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยหลัก 7Ss (Mckinsey)

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	1. สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับแนวทางของ กระทรวงศึกษาธิการ	1. ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ และ ทิศทางยุทธศาสตร์อย่างทั่วถึง 2. การทำยุทธศาสตร์ไม่มีการ ทบทวน SWOT ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา (Structure)	1. สถานศึกษามีโครงสร้างและสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจน 2. สถานศึกษามีระเบียบการทำงาน และมีการกำหนดภาระหน้าที่แต่ละ งานอย่างชัดเจน	1. สถานศึกษามี 5 โครงสร้างใหม่ๆที่มี การแบ่งงานและอำนาจไม่ชัดเจน 2. บางงานของ โรงเรียนยังไม่มีการ แบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ต้องใช้บุคลากร ร่วมกับงานอื่น
ระบบองค์การ (System)	1. สถานศึกษาที่ถูกระเบียบและ หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2. โรงเรียนมีการใช้ระบบ IT เข้ามา ใช้ในการปฏิบัติงานและ ติดต่อสื่อสาร	1. ระเบียบบางอย่างที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน 2. การประสานงานระหว่าง หน่วยงานใน โรงเรียนมีข้อติดขัด
ทักษะของบุคลากร (Skill)	1. บุคลากรส่วนมากมีความรู้และ ประสบการณ์ในวิชาชีพครู	1. ขาดการฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร 2. บุคลากรส่วนมากใช้วิธีการสอน แบบเก่า ทำให้นักเรียนเกิดความเบื่อ หน่ายในการเรียน
คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values)	1. ครูมีทักษะและผูกพันในวิชาชีพ และโรงเรียนเนื่องจากปฏิบัติงานมา นานและครูส่วนมากเป็นคนในชุมชน	1. ครูไม่มีการแบ่งปันและถ่ายทอด ประสบการณ์การสอนให้กับครูรุ่น ใหม่ๆทำให้การสอนของครูรุ่นใหม่มี คุณภาพน้อยลง
บุคลากร (Staff)	1. ครูมีความรับผิดชอบและทุ่มเทใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	1. จำนวนบุคลากรน้อยไม่สามารถ รองรับ โครงการต่างๆที่เพิ่มขึ้น 2. ขาดแผนบุคลากรรองรับการกรณี บุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
รูปแบบการนำ องค์การ (Style)	1. มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหาร สถานศึกษา	1. การจัดสรรทรัพยากร (คน, อุปกรณ์, งบประมาณ) ไม่เหมาะสม และไม่เพียงพอ 2. การมอบหมายงานบางครั้งไม่ตรงกับ ภาระหน้าที่รับผิดชอบ

ส่วนวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ในการดำเนินงานของสถานศึกษานั้น เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลและรับผลโดยตรงจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เช่น สภาพปัญหาและความต้องการ รวมถึงลักษณะของชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาอื่นๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษาด้านสังกัด เป็นต้น
2. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (Societal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงในระยะสั้น แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินการของสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เช่น รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ
  - 2.2 ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social Cultural) เช่น ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม
  - 2.3 ด้านเทคโนโลยี (Technological) เช่น ความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านต่างๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน
  - 2.4 ด้านการเมือง-กฎหมาย (Political-Legal) เช่น นโยบายทางการเมือง ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว จะดำเนินการคล้าย ๆ กัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา กล่าวคือ วิเคราะห์แยกเป็นรายประเด็นย่อย เก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย และในการวิเคราะห์นั้นตั้งคำถามสั้น ๆ ว่า ประเด็นต่าง ๆ ที่หยิบยกขึ้นมานั้น ส่งผลให้สถานศึกษามีโอกาสที่จะดำเนินงานหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและเพื่อไม่ให้ยุ่งยากจนเกินไป ก็อาจไม่ต้องแยกสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 กลุ่ม

ใหญ่ ๆ ตามที่กล่าวมาก็ได้ อาจใช้เพียงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการเมือง-กฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์บริบทภายนอกด้วย C-PEST ที่ จุมพล ภูถักทร ชีวินและคณะ (2553: 23-24) ได้อธิบายและเสนอแนวทางการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

### **C: Customer, Competitors**

ลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร ซึ่งในที่นี้หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

### **P: Politics**

สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่างๆของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข 2545 แนวทางการปฏิรูปในทศวรรษที่ 2 มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

### **E: Environment, Economics**

สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) ของชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา เป็นอย่างไร

### **S: Society**

สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนที่อาศัยโดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

### **T: Technology**

เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) การศึกษาใหม่ๆที่เกิดขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยหลัก C-PEST

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
ลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ (Customer)	ผู้ปกครองและนักเรียนมีความต้องการจะศึกษาในโรงเรียนที่เป็นเลิศมากขึ้น	1. ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนได้เสีย บางส่วนไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โดยเมื่อเรื่องนั้นขัดกับประโยชน์ของตน 2. ผู้ปกครองไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน
สถานการณ์ทางการเมือง (Political)	1. กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายด้านการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล 2. นายกรัฐมนตรีบริหารส่วนจังหวัดมีนโยบายสนับสนุนโรงเรียนในจังหวัดที่สามารถทำชื่อเสียงให้กับจังหวัดได้	1. นายกองสาธารณสุขบริหารส่วนจังหวัด มักจะสนับสนุนเฉพาะโรงเรียนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำรงตำแหน่งทางการเมือง 2. นโยบายจำกัดอัตรากำลังของภาพรัฐ ทำให้ขาดบุคลากรสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
สภาพเศรษฐกิจ (Economic)	1. สถานศึกษาสามารถระดมทุนจากหน่วยงานภายนอกได้มาก 2. มีงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการศึกษา 3. มีสถานประกอบการ ตั้งอยู่รายรอบบริเวณสถานศึกษาเพิ่มขึ้นทำให้เกิดแหล่งเงินทุนที่สถานบันศึกษาสามารถระดมทุนเพื่อการบริหารการศึกษาได้มากขึ้น	1. สภาพการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ถูกชะลอตัวจากภาวะทางเศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบันทำให้ผู้ประกอบการมีรายได้ลดน้อยลง 2. คนในชุมชนมีค่าครองชีพเพิ่มขึ้นเนื่องจากผลกระทบทางเศรษฐกิจทำให้สถานศึกษาไม่สามารถเก็บเงินค่าธรรมเนียมพิเศษอื่นๆจากผู้ปกครองได้อย่างเต็มที่
สภาพแวดล้อม (Environment)	ชุมชน โคนรอบ โรงเรียนเป็นชุมชนขนาดเล็กหลายชุมชนรวมตัวกันเป็นชุมชนขนาดใหญ่ คนในชุมชนจึงมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้ความช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่	มีจำนวนเด็กในวัยเรียนที่อาศัยอยู่ในชุมชนเป็นจำนวนมากทำให้มีโอกาสเกิดแหล่งมั่วสุมของเด็กวัยรุ่นได้ง่าย

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
สภาพสังคม (Social)	ผู้นำชุมชนให้ความสำคัญกับการเฝ้าระวังพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเยาวชนและมีการควบคุมแหล่งบันเทิงต่างๆในชุมชนที่อาจก่อให้เกิดปัญหาเยาวชนได้	1. พ่อแม่ ไม่มีเวลาให้กับลูก ทำให้เด็กขาดความอบอุ่นและก่อให้เกิดปัญหาเยาวชน 2. ครอบครัวไม่จิตวิทยาในการแนะนำอบรมลูก ทำให้เกิดปัญหาด้านพฤติกรรมเยาวชน
เทคโนโลยี (technology)	สถานศึกษามีระบบ IT ที่ทันสมัยรองรับและพัฒนางานการบริหารสถานศึกษาได้	1. สถานศึกษาบุคลากรประจำที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีต้องใช้การจ้างพนักงานคอมพิวเตอร์ 2. ขาดการเชื่อมโยงฐานข้อมูลของสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กล่าวโดยรวมแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ผู้บริหารควรพยายามเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแห่งอย่างมีประเศน โดยมีหลักในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เอื้อต่อการดำเนินงานหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเป็นจุดแข็ง แต่หากว่าสภาพไม่เอื้อต่อการดำเนินงานหรือก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ จะเป็นจุดอ่อน ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกทางสังคมเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมืองเป็นไปในทางบวกต่อการดำเนินงาน ก็จะเป็นโอกาส แต่ถ้าเป็นไปในทางลบ จะเป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการดำเนินงาน

#### 4.2 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผลที่ได้จากการจัดทำ SWOT Analysis เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์เสริม SO และกำหนดกลยุทธ์ลดอุปสรรค WT ดังนี้

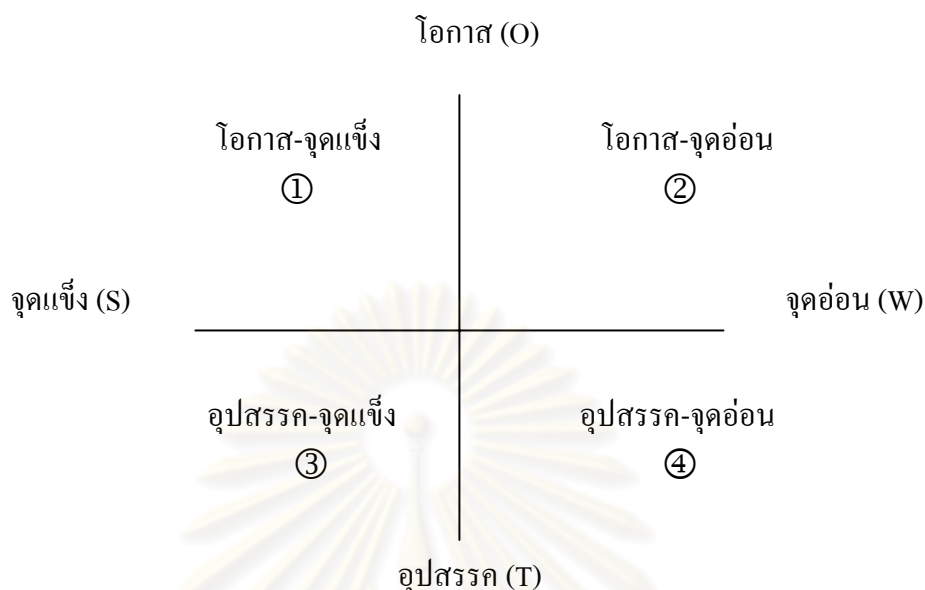
	จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
โอกาส Opportunity	กลยุทธ์ S-O	กลยุทธ์ W-O
ภาวะคุกคาม Threat	กลยุทธ์ S-T	กลยุทธ์ W-T

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โอกาส	การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร
ภาวะคุกคาม	การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	การแก้ไขหรือลดความเสียหายของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

#### แผนภาพที่ 5 SWOT หรือ TOWS Matrix

ที่มา: พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อ โลกใบเล็ก, 2552: 20

ในทัศนะของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549: 44-60) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์นั้น สถานศึกษาต้องลงข้อสรุปสถานภาพที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT 4 รูปแบบ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



#### แผนภาพที่ 6 สถานภาพของสถานศึกษาที่เป็นไปได้

ที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก.การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณ ในสถานศึกษา, 2549: 44

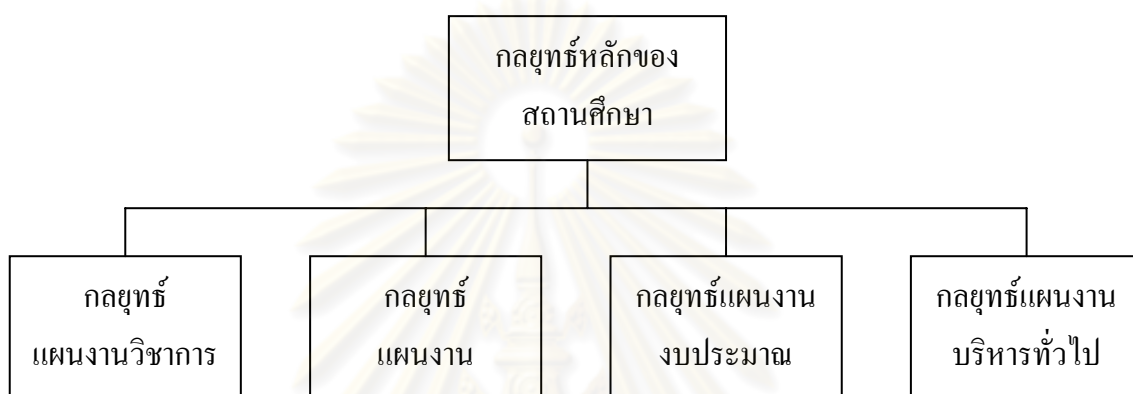
สถานภาพของสถานศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ มีหลักการลง  
ข้อสรุปดังนี้

1. มีโอกาสในการดำเนินงาน และภายในสถานศึกษาก็มีจุดแข็ง
2. มีโอกาสในการดำเนินงาน แต่ภายในสถานศึกษาก็มีจุดอ่อน
3. มีอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่ภายในสถานศึกษาก็มีจุดแข็ง
4. มีอุปสรรคในการดำเนินงาน และภายในสถานศึกษาก็มีจุดอ่อน
5. ในส่วนการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ควรแยกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

**ระดับแรก** เรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้ก็คือ กลยุทธ์องค์การนั่นเอง

**ระดับที่สอง** เรียกว่า กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามลักษณะงานภายในสถานศึกษา หากเทียบกับบริษัททางธุรกิจกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่นั่นเอง ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามธรรมชาติของงานที่รับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาต้องมีกลุ่มงานอย่างน้อย 4 กลุ่มงาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนั้น อาจจะทำเป็นกลยุทธ์ แผนงานวิชาการ กลยุทธ์แผนงานบุคลากร กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ และกลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป ซึ่งแสดงได้ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7 ระดับกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ที่มา: รังสรรค์ มณีเล็ก.การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา, 2549:60

จะเห็นว่าการนำ SWOT Analysis หรือ TOWS Matrix มาใช้ประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถดำเนินการภายใต้สถานการณ์ที่เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด การจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค การจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด และการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

## 5. การตรวจสอบและการประเมินกลยุทธ์

พิทยา บวรวัฒนา (2547: 202-205) กล่าวถึง วิธีการพิจารณากลยุทธ์ว่ามีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีแรก ถือว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องของการวางแผน (Plan) ไว้ล่วงหน้าที่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

วิธีที่สอง ถือว่ากลยุทธ์ไม่เป็นเรื่องที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบหากแต่กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ปรับเปลี่ยนมาเป็นระยะเวลาตามการตัดสินใจในอดีตที่สำคัญๆ ขององค์กร เพราะฉะนั้นการจะเข้าใจกลยุทธ์นั้นเราจะต้องพิจารณาองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนาน



สาโรจน์ โอปัททชัยวัฒน์ (2546: 190) กล่าวถึงการสร้างและเลือกกลยุทธ์ว่าการระบุ และเลือกกลยุทธ์ควรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกภาคส่วนในองค์กร โดยใช้วิธีการระดมพลังสมองของกลุ่ม แล้วจึงจัดลำดับกลยุทธ์ ซึ่งอาจกำหนดให้เห็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ขององค์กร ดังนี้

1	หมายถึง	ไม่ควรนำไปปฏิบัติ
2	หมายถึง	เป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติ
3	หมายถึง	อาจจะนำไปปฏิบัติ
4	หมายถึง	ต้องนำไปปฏิบัติ

ในความเห็นของ รังสรรค์ มณีเล็ก (2549: 29) กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณากลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

1. **มีความเป็นไปได้** กลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถนำมาใช้ได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

2. **มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของสถานศึกษา** กล่าวคือต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คือ จุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา คือ โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. **ได้เปรียบในการแข่งขัน** ลักษณะของกลยุทธ์ข้อนี้ว่าจะเหมาะสมกับภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์ เพื่อทำกำไร และเอาชนะคู่ต่อสู้ทุกทิศทาง แต่สำหรับหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะสถานศึกษานั้น รูปแบบการดำเนินงานยังไม่เหมือนในบางประเทศที่ผู้ปกครองต้องมาซื้อบริการทางการศึกษาให้บุตรหลานของตน หากจะนำลักษณะที่ดีของกลยุทธ์ข้อนี้ไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาก็คือ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้นักเรียนได้รับการบริการทางการศึกษาที่ดีกว่า ทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนพึงพอใจมากกว่าสถานศึกษาอื่น ๆ นั่นเอง

4. **ทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าเดิม** กลยุทธ์ที่ดีต้องทำให้สถานศึกษาดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

5. **ได้รับการยอมรับ** กลยุทธ์ที่ดีจะต้องได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องจากสถานศึกษาทุกคนทุกฝ่าย เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ตาม แต่ทุกคนมีความเครียด และไม่ยอมรับกลยุทธ์ดังกล่าว ก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ดี

ในทัศนะของกัสกี(Guskey 200, : 45) ได้กล่าวถึงแนวทางการประเมินองค์ประกอบที่เป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์และตัวชี้วัดขององค์กรที่กำหนดขึ้น ควรพิจารณาว่ามีความเหมาะสม(Propriety) มีความเป็นไปได้(Feasibility) มีความสอดคล้อง(Congruity) และความเป็นประโยชน์(Untility)

ในแนวทางของ ฮังเกอร์และเวลเลน (Hunger Wheelen, 1996: 207) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้น จะมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงไร อาจตรวจสอบได้โดยใช้คำถามเหล่านี้

1. สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานหรือไม่
2. เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่
3. เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานหรือไม่
4. สะท้อนให้เห็นหรือไม่ว่า ถ้านำกลยุทธ์ไปใช้แล้วจะเกิดความเสียน้อยต่อการไม่ประสบความสำเร็จ
5. สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และจะคุ้มค่าต่อการลงทุนดำเนินการตามกลยุทธ์หรือไม่
6. มีความไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับกลยุทธ์อื่นๆของหน่วยงานหรือไม่
7. หากมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยๆกลยุทธ์เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันหรือไม่
8. มีการทดสอบกลยุทธ์ด้วยเกณฑ์และเครื่องมือที่เหมาะสมหรือไม่
9. มีการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้หรือไม่
10. กลยุทธ์มีความเหมาะสม สอดคล้องกับวงจรการผลิตของหน่วยงานหรือไม่
11. มีความเหมาะสมกับช่วงเวลาหรือไม่
12. ทำให้สินค้า/บริการอันหมายถึงนักเรียนมีความสามารถสู้คู่แข่งได้หรือไม่
13. มีความเหมาะสมกับลูกค้าหลักที่อาจหมายถึงนักเรียนหรือไม่
14. มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสินค้า/บริการใหม่ ๆ คือ ตัวนักเรียนหรือสวัสดิการของหน่วยงานหรือไม่
15. มีส่วนในการปรับปรุงสินค้า/บริการ ซึ่งหมายถึงระบบบริการช่วยเหลือนักเรียนของหน่วยงานหรือไม่
16. เลียนแบบกลยุทธ์ของคู่แข่ง ซึ่งอาจหมายถึงโรงเรียนชั้นนำต่างสังกัดหรือไม่
17. ทำให้หน่วยงานมีสินค้า/บริการใหม่ ๆ หรือระบบการบริการต่างๆสำหรับผู้รับบริการเป็นหน่วยแรกหรือไม่
18. ประเมินสภาพการแข่งขันได้ถูกต้องหรือไม่
19. ทำให้กิจกรรมขยายตัวอย่างกว้างขวางหรือไม่

20. มีส่วนแบ่งของตลาด หรือลูกค้า หรือผู้รับบริการ ซึ่งอาจหมายถึงความนิยมของผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียนเพียงพอหรือไม่

กล่าวโดยสรุป การที่ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้ย่อมส่งผลให้สมาชิกยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### สภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีวิธีดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เบนนิส (Bennis, 1969: 81-83) นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่าขณะนี้เราอยู่ใน โลกของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์การ เพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้น สภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์การ จะต้องมีลักษณะเปิดเผยให้บุคลากรมีเสรีภาพและมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อสนองอิสระเสรีของมนุษย์ ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับสภาพที่คาดหวังขององค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน 6 ประการคือ

1. การเปลี่ยนแปลงเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน
2. เป็นสิ่งที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ
3. เป็นการใช่วิธีการฝึกอบรมซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่มีประสพการณ์
4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมาจากภายนอกองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษา
5. มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิก โดยเน้นความร่วมมือ เชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในคุณค่าของสมาชิก

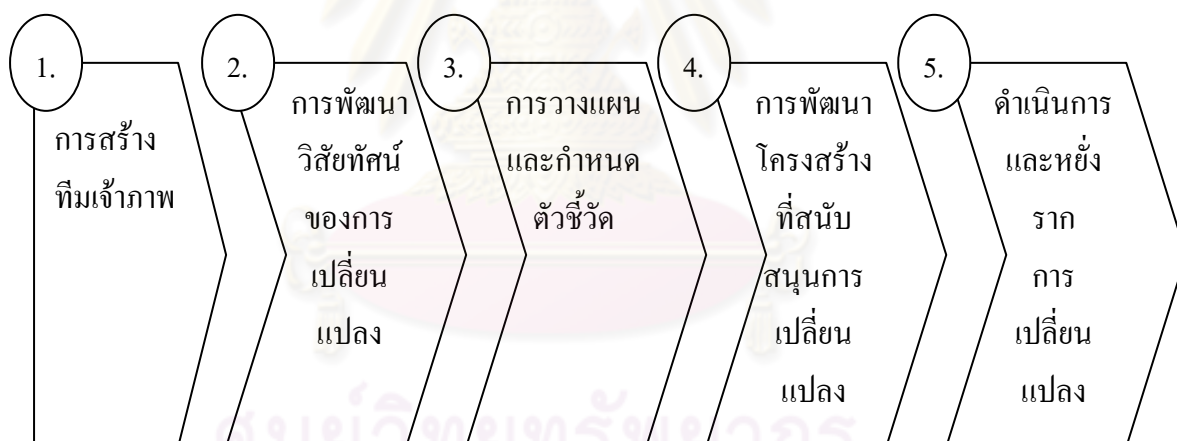
สมบุรณ์ นนท์สกุล (2548: 202) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 7 ด้าน คือ การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้าน และปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยแต่ละด้านก็จะมีรายละเอียดที่สอดคล้องกับทักษะของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนี้

## 1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนการตั้งคำถามว่า “เราต้องการจะไปที่ไหน” และองค์การสามารถสร้างหนทางไปสู่จุดหมายได้หลายวิธีการ ซึ่งหนทางเหล่านั้นจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ (สุภชัย ยาวะประภาส, 2549: 15) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ มณีเล็ก (2549: 12) ที่กล่าวถึงการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตอบคำถามให้ได้อย่างชัดเจนว่า สถานศึกษากำลังจะก้าวไปทางไหน นั่นคือ จะต้องมีการกำหนดสภาพที่คาดหวังของสถานศึกษา ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าประสงค์ (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Target)

## 2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนดังแผนภาพ ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง (2553: 38-72) อธิบายรายละเอียดไว้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 กระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ที่มา: คณะกรรมการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง, 2553: 38

### ขั้นตอนที่หนึ่ง: การสร้างทีมเจ้าภาพ

ทีมเจ้าภาพ หมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการตามกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานในโรงเรียน อาจมีทีมเจ้าภาพเพียงหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลง

ขนาดใหญ่ อาจต้องมีการดำเนินการหลาย ๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้นดูแลรับผิดชอบ

หากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยแท้จริง อาจจำเป็นต้องสร้างทีมเจ้าภาพที่ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสมาชิกคนแรกของทีมที่ควรมองหาคือ ผู้บริหารขององค์กรที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ หรือเป็นไปอย่างเชื่องช้า ทั้งนี้เพราะผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานหลายส่วน หรืองานที่มีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง
2. จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา
3. ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น
4. เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง
5. เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ
6. มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
7. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

นอกจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลที่ต้องคัดสรรมาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ คือ ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนหัวเรือใหญ่เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้น และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ช่วยเหลือคนอื่นให้เห็นถึงปัญหาและโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ จะเห็นว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้บทบาทและมีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้ผู้ที่มีคุณภาพ ดังนี้



สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน

1. ทำให้เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความน่าเชื่อถือและความสามารถ ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมทีมจะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนจึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด
2. มองและวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ
3. สามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง
4. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ
5. สามารถทำให้แนวคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร กลายเป็นวิธีการทำงานจริงโดยไม่ทำตามกระแสนิยม

6. สามารถสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขึ้น

ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมาเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หรืออาจพัฒนาผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาด้วยการส่งบุคลากรที่คัดสรรแล้วเข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะหรือเทคนิคในการเลือกผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ดังนี้

1. มองหาบุคคลที่สมาชิกในองค์กรยอมรับฟัง แต่พึงระลึกไว้ว่า บางครั้งบุคคลที่สมาชิกในองค์กรรับฟังอาจไม่ใช่ผู้ที่อยู่ในองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการนำผู้อื่น
2. ให้ความสนใจกับคนที่มีความคิดแตกต่าง เพราะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงมักเป็นผู้ที่ไม่พอใจในสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งลักษณะนี้อาจทำให้บุคคลผู้นั้นไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารก็ได้
3. ลองพิจารณาบุคลากรที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพราะอาจทำให้มีมุมมองและความคิดใหม่ๆแตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ที่อยู่เดิมในองค์กร
4. มองหาจากบุคคลในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมที่น่าสนใจ หรือมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง

**ขั้นตอนที่สอง: พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน**

เมื่อมีทีมเจ้าภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวนี้หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการเห็น เมื่อการเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดลง ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ต้องสามารถสื่อสารไปสู่สมาชิกในองค์กรให้เห็นภาพเข้าใจร่วมกัน และสนับสนุนให้สมาชิกเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการให้เกิดในขณะนี้

2. น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมาก ซึ่งทุกคนยินดีช่วยทำให้เพื่อ  
เกิดขึ้น
3. เป็นจริงได้ไม่เพื่อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง ถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
4. มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมีมองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ  
เท่านั้น
5. ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป
6. ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนในระดับต่างๆขององค์กร

สิ่งที่สำคัญที่ต้องคิดถึง คือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรง  
กระตุ้นและจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้  
เกิดผลจริง รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่ามายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็น  
มืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลง อาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรดี  
ดังนั้น การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน โดยใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมี  
ส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้บุคลากรสามารถตอบคำถามในใจ  
ของตนเองว่า “ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง” “เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร” “ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่  
ต้องการเห็นคืออะไร”

และเมื่อได้ดำเนินการเช่นนี้แล้ว ทุกคนได้รับทราบคำตอบด้วยตนเอง นอกจากจะทำ  
ให้เห็นร่วมกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังเกิดผลดีที่ตามมาอีก คือ เป็นการนำไปสู่การสร้าง  
ความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยน และสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของ  
การเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

### ขั้นตอนที่สาม: การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

จากวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ในขั้นตอนที่สอง ส่วนในขั้นตอนที่สามจะเป็น  
การกำหนดว่าต้องมีกิจกรรมงาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ต้องทำเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง  
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) การวางแผน

เป็นการกำหนดว่าในแต่ละงาน มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำและทำเมื่อใด ทำอย่างไร  
ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้เช่นนั้น ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพ  
ก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็น  
อย่างไร (To-Be) ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับการวางแผน จะต้องทำการประเมิน  
สภาพการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงว่าแตกต่างกันอย่างไร  
(Gap) ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงจุดที่ต้องการพัฒนา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่

จะรับผิดชอบงานนี้ ซึ่งอาจใช้แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือช่วยในการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 5 แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

สภาพการณ์ที่ทำการประเมิน	ปัจจุบัน	สิ่งที่ต้องการเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ
<b>กระบวนการ (Process)</b> กระบวนการทำงานอย่างไร			
การวัดผลการทำงานใช้วิธีใด			
<b>โครงสร้าง (Structures)</b> โครงสร้างของส่วนงานเป็นอย่างไร			
การบริหารจัดการเป็นอย่างไร			
<b>คน (People)</b> บทบาทส่วนบริหารของส่วนงานนี้เป็นอย่างไร			
ความสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร			
บทบาทของคนในส่วนงานนี้เป็นอย่างไร			
ความรู้ ความสามารถอะไรบ้างที่ต้องมี			
สำหรับฝ่ายบริหาร			
สำหรับบุคลากร			
สำหรับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ			
<b>วัฒนธรรม (Culture)</b> คนในส่วนงานนี้ประพฤติกันอย่างไร			
อะไรที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนเหล่านี้			
มีกฎระเบียบอะไรบ้าง			
<b>ทรัพยากรที่ต้องการ</b>	<b>เวลา:</b>		
	<b>งบประมาณ:</b>		
	<b>บุคคล:</b>		
	<b>ที่ปรึกษา:</b>		
	<b>การฝึกอบรม:</b>		
<b>ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) คือ:</b>			

จะเห็นว่าการบันทึกข้อมูลตามรายการที่ปรากฏในแบบประเมินสภาพการณ์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บางรายการไม่ว่าจะเป็น กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ หรือ สิ่งสำคัญเชิงวัฒนธรรมสำหรับสมาชิกในองค์กร ผู้ประเมินจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่สนใจเหล่านี้ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 6 วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	คำอธิบาย
1. การใช้แบบสอบถาม	เป็นหนึ่งในวิธีที่เป็นที่นิยมเพราะสะดวก รวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อย มักใช้ในการประเมินความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น มีความรู้ ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงใด มีอุปสรรค และทักษะในการทำงานใหม่หรือไม่ เป็นต้น
2. การสัมภาษณ์	เป็นวิธีใช้เวลามากกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่มีข้อดี คือ สามารถได้ข้อมูลในเชิงลึกกว่า และอาจได้ข้อมูลที่ไม่ได้คาดไว้มาก่อน ดังนั้นจึงมักใช้การสัมภาษณ์ในกรณีที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดบางอย่าง เช่น ต้องการทราบถึงลักษณะของการทำงาน และปัญหาที่พบในส่วนการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง
3. การสัมภาษณ์แบบ Focus Group	หมายถึง การสัมภาษณ์กลุ่มคนที่เป็นตัวแทนของคนที่เราสนใจ เช่น อาจเป็นหัวหน้าสายชั้น หรือตัวแทนจากบุคลากรในแต่ละสายชั้น ซึ่งต้องการข้อมูล และความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
4. การสังเกตการณ์	อาจใช้การสังเกตการณ์ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์บางอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ว่ามีส่วนทำให้ระดับความเครียดของบุคลากรเพิ่มขึ้น เพราะอยู่กันอย่างแออัดหรือไม่ เป็นต้น

ผลการประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง จะนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานโดยละเอียด โดยแต่ละงานจะต้องมีการพิจารณาด้วยว่า จะมีใครหรือสิ่งใดบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้ และจะมีใครหรือสิ่งใดบ้างจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งวิธีแก้ไข ซึ่งเครื่องมือสำหรับช่วยในการวิเคราะห์ที่ง่าย และมีประสิทธิภาพ

เป็นที่นิยม คือ ทำการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและการต่อต้าน (Force Field Analysis) ผลของการทำ Force Field Analysis สำหรับการเปลี่ยนแปลงจะพบข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน (Force Field Analysis)

อะไรบ้างจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง	จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร
ความพร้อมด้านใด	บุคลากรบางส่วนขาดทักษะ	1. ให้การฝึกอบรมแก่บุคลากร
การสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร	ฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์	2. จัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงพื้นฐานข้อมูล
ความต้องการของคนในองค์กร	ความพร้อมของประชากรผู้ใช้บริการ	3. ใช้การประชาสัมพันธ์แบบสร้างความรู้ความเข้าใจ 4. สร้างแรงจูงใจให้ประชากร

จากผลของการทำ Force Field Analysis จะเห็นว่า มีกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำหลายอย่าง เพื่อจะก้าวข้ามอุปสรรคที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นให้การฝึกอบรมแก่บุคลากร หรือจัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงฐานข้อมูล จะสามารถแตกเป็นงานย่อยๆ ที่จะต้องมีการดำเนินการ และต้องมีการกำหนดว่าจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงานย่อย ๆ ซึ่งสามารถใช้ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) เพื่อช่วยในการวางแผน โดยตารางความรับผิดชอบนี้ จะให้ระบุถึงงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จหรือส่งมอบ พร้อมทั้งกำหนดเวลา และความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมงานแต่ละงาน โดยบทบาทและความรับผิดชอบต่องานแต่ละงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมนั้น อาจเป็นบทบาทใดบทบาทหนึ่งที่น่าสนใจในตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) เพื่อให้ทราบบทบาทของสมาชิก ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 8 ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	ผอ.สำนักฝึกอบรม	(ระบุชื่อ...)	(ระบุชื่อ...)	(ระบุชื่อ...)
1. สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม(Need Analysis)	15/1/53	ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ	- ผู้ให้ข้อมูล - ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	ที่ปรึกษา
2. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	28/1/53	ผู้อนุมัติ	ผู้รับผิดชอบ		ผู้สนับสนุน
3. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรม	25/1/53			ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ
4. ประสานงานกับส่วนงานต่างๆในการส่งคนเข้าอบรม	10/2/53		ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน

## 2) การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน

การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้า และติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้ หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำได้สะดวกกว่าเมื่อต้องวัดผลเชิงคุณภาพ ทั้งนี้การผลลัพธ์ที่วัดได้หรือที่อาจเรียกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น จะเป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
2. ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
4. ช่วยหาจุดที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข

5. ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ

นอกจากนี้ ยังใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายของผลลัพธ์ที่เป็นงานย่อยที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลง ได้มีโอกาสสัมผัสถึงความรู้สึก ความสำเร็จ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มีระยะเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเปรียบเสมือน การสร้างศาลาแะพักระหว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, 2553: 51)

### ขั้นตอนที่สี่: การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่ได้มีการพัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมตัวชี้วัดผลการทำงานแล้ว ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาก่อนว่าโครงสร้างขององค์กรในขณะนี้ สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้ โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ว่า หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็น และเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรสิ่งที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากร ให้มีทัศนคติ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจัดให้มีการฝึกอบรม ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มองเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเรียนรู้ร่วมกันซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย

#### 2) การทำงานเป็นทีม

คำว่าทีม (Team) มีความหมายมากกว่ากลุ่ม (Group) ซึ่งหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เกี่ยวพันกันและกัน และมีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้วิธีเห็นชอบร่วมกัน โดยเฉพาะทีมงานของการเปลี่ยนแปลง นั้น จะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และ ประการที่สอง คือ ทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ ในส่วนของการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกัน และผูกพันกับภารกิจของทีม อาจจัดให้มีการจัดทำพันธสัญญา (Team Charter) ที่จะบอกถึงพันธกิจของทีม เหตุผล สำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายชื่อสมาชิกของทีม และรายชื่อของสมาชิกในองค์กร ที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมครั้งนี้

การทำงานเป็นทีม เป็นโครงสร้างการบริหารที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ซึ่งการตั้งทีมงานสามารถตั้งขึ้นมาเพื่อทำงาน

การเปลี่ยนแปลงได้ในหลายระดับ เช่น นอกจากตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรในภาพรวมซึ่งเป็นทีมเจ้าภาพหลักแล้ว อาจตั้งขึ้นมาเพื่อให้ทีมเจ้าภาพรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถประเมินการทำงานของทีมได้จาก แบบประเมินด้านการทำงานของทีมงานที่ดีดังนี้

ตารางที่ 9 แบบประเมินการทำงานของทีมงานที่ดี (Teamwork Inventory)

คุณลักษณะของการทำงานของทีมงานที่ดี	มีเสมอ	ไม่ค่อยมี
1. กำหนดเป้าหมาย และความคาดหวังไว้แล้วอย่างชัดเจน	.....	.....
2. กำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบไว้แล้วอย่างชัดเจน	.....	.....
3. มีเอกสารที่ระบุกฎเกณฑ์ และแนวทางที่ต้องปฏิบัติไว้ชัดเจน	.....	.....
4. มีบรรยากาศของการสื่อสารอย่างเปิดเผยที่ไว้วางใจ และเคารพ นับถือซึ่งกันและกัน	.....	.....
5. มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องใช้อย่างต่อเนื่อง	.....	.....
6. การบริหารจัดการเรื่องความขัดแย้ง ความอดทน และการให้ ความร่วมมือสนับสนุนที่ดี	.....	.....
7. การให้รางวัลตอบแทนหรือชมเชยทั้งรายบุคคล และทีมงาน โดยรวม	.....	.....
8. ความปรารถนาที่จะปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	.....	.....
9. สมาชิกของทีมงานสามารถเข้ากันได้ดี ไม่มีใครชอบโอ้อวด (Ego) หรือมีบุคลิกที่ก่อให้เกิดปัญหา	.....	.....
10. เมื่อสมาชิกส่วนใหญ่มีมติเห็นพ้องแล้ว ทุกคนพร้อมสนับสนุน	.....	.....
11. สมาชิกทีมงานมีความยืดหยุ่น เปิดใจกว้าง และสามารถฟังพาได้	.....	.....
12. สมาชิกทีมงานทุกคนมีความรู้สึกที่ “เราลงเรือลำเดียวกัน”	.....	.....
13. สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของทีมนั้น	.....	.....
14. สมาชิกทีมงานแต่ละคนจะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างจับปล้นทันทีทันใดเมื่อเกิดเหตุการณ์จำเป็น โดยผู้บริหาร ไม่ต้องร้องขอใด ๆ	.....	.....

สิ่งที่สำคัญของการเป็นทีมคือ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีม ซึ่งหลาย ๆ แนวทางที่ได้นำเสนอการสร้างความเป็นทีมกล่าวตรงกันว่า สิ่งสำคัญของการเป็นทีมคือ ต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน (Trust) ให้เกิดขึ้นก่อน เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกของทีมเกิดความไว้วางใจเชื่อถือกันความเป็นทีมจึงจะเกิด ซึ่งมีเทคนิคการสร้าง ความไว้วางใจ เชื่อถือของทีมได้ดังนี้

1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนศึกษารู้จักตนเองและยอมรับความต้องการและลักษณะของตนทั้งด้านบวกและลบ
2. สมาชิกในทีมเริ่มเรียนรู้สมาชิกคนอื่นๆ ในทีม และยอมรับความต้องการและลักษณะของสมาชิกคนอื่นๆ ทั้งด้านบวกและลบ
3. เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม
4. เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. ความไว้วางใจเชื่อถือกันเริ่มก่อตัว
6. มีการนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแต่ละคนเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

#### ขั้นตอนที่ห้า: ดำเนินการและหยุดการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ และต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ สื่อสารอย่างต่อเนื่อง ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน และฉลองชัยชนะระหว่างทาง สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลงคือ “การสื่อสาร” ทั้งนี้เพราะการสื่อสารคือ เครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจสลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้คนในองค์กรให้มีความพร้อมรับมือกับผลดีและผลเสียที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะช่วยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนการสื่อสารซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อุปประสงค์ในการสื่อสารดังนี้

1. เมื่อต้องการสร้างแรงสนับสนุนจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจถึงเหตุผล และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สร้างเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และสามารถนำมาซึ่งแรงสนับสนุน

2. เมื่อต้องการแก้ไขเรื่องที่มีการเข้าใจผิดในกรณีที่มีข่าวลือ เรื่องความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือเกิดความไม่แน่ใจ ในบางเรื่องเช่น เรื่องการยุบหน่วยงาน เรื่องการลดผลตอบแทนบุคลากร การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือในการแก้ไข และสร้างความความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

3. เมื่อต้องการให้คนในองค์กรปฏิบัติการสื่อสารถึงสิ่งที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้รับการสื่อสารปฏิบัติ

4. เมื่อต้องการหาข้อมูลควรดำเนินการสื่อสารให้บุคลากรนำเสนอความคิดและวิธีการในการทำงานใหม่ ๆ หรือปัญหาที่พบจากการทำงาน จะทำให้องค์กรได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

5. ใช้การสื่อสารเมื่อต้องการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่สมาชิกในองค์กร เช่น การแบ่งปันวิธีการทำงานที่ส่วนงานหนึ่งได้ทดลองทำแล้วได้ผล

6. เมื่อต้องการสร้างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรด้วยวิธีการสื่อสารซ้ำ ๆ ถึงการให้ความสำคัญและคุณค่าของการทำงานเป็นทีมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร หรือสื่อสารข่าวผลสำเร็จในการทำงานใด ๆ ของทีมงานหนึ่ง ๆ ซึ่งจะสามารถเป็นกำลังใจให้สมาชิกคนอื่น ๆ หรือลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเหลืออยู่

ข้อสังเกตประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร คือ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต่าง ๆ ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาจำนวนมากระบุตรงกันว่าปัญหาใหญ่ที่สุดของผู้บริหารในเรื่องการสื่อสารในบริบทของการเปลี่ยนแปลง คือ “การขบคิดไปเองว่าการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งต่าง ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างที่ได้ออกไปแล้ว” ซึ่งมีสาเหตุจากการที่ผู้บริหารมักเชื่อหรือคิดไปเองอย่างผิด ๆ ในเรื่องของการสื่อสาร

ในส่วนการวางแผนการสื่อสารมีข้อควรคำนึงถึง ดังนี้

1. **ข้อความหลัก (Key Messages)** คือสิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ ชัดเจน ตรงประเด็น และเสมอต้นเสมอปลาย

2. **กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)** ระบุว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารครั้งนี้ ใครควรจะได้รับรู้เรื่องนี้ ความสนใจของกลุ่มผู้รับสารเป็นเรื่องใด เพื่อที่จะออกแบบสารที่สื่อให้เหมาะสมกับผู้รับ

3. **ผู้ส่งสาร (Sender)** สำหรับสาระสำคัญที่ทุกคนในองค์กรจะต้องรับรู้อาจให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ส่งสาร โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ควรทำหน้าที่ผู้ส่งสารบ่อยครั้งเกินไป เพราะจะทำให้ความสนใจของบุคลากรลดลง

4. **ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel)** กำหนดว่าสารจะส่งไปให้ผู้รับสารด้วยวิธีใดจึงดีและได้ผลดีที่สุดซึ่งวิธีการที่เลือกใช้จะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะสาร



และกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้น ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติหากเป็นเรื่องสำคัญมาก ๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ เห็นหน้าหรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับบางเรื่องที่สำคัญมาก อาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ และควรดำเนินการสื่อสารซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้

**5. ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร (Feedback Channel)** เป็นการออกแบบวิธีการสำหรับผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องนั้นได้ ถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารแสดงความคิดเห็นซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์หรือเว็บบอร์ด

## 2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงบันดาลใจ

ถึงแม้ว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งทางจิตวิทยาได้กล่าวถึงรูปแบบ ขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอนหลักคือ

1. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้น
2. โกรธและต่อต้าน
3. รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

นอกเหนือจากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารไม่ควรมองผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าที่คาดหวังว่า เป็นฝ่ายตรงข้ามที่มีทัศนคติไม่ดีหรือขาดความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพราะการต่อต้านเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เสมอ และที่สำคัญก็คือการต่อต้านจะมีสาเหตุที่มาเสมอ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไปแตะต้องสิ่งที่มีคุณค่าต่อต้าน ยิ่งสิ่งที่ถูกกระทบมีคุณค่ามากเท่าใด การต่อต้านยิ่งรุนแรงเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะค้นหาว่า สิ่งนั้นคืออะไร โดยค้นหาจากผู้ต่อต้าน ความเข้าใจถึงเรื่องราวสาเหตุจะช่วยให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ผู้บริหารอาจพบกับบุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำลักษณะนี้มีสาเหตุสำคัญที่นักจิตวิทยาได้วิเคราะห์ไว้ว่า คนที่ต่อต้านไม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเปลี่ยนแปลงนั้นมักมีความต้องการบางอย่างส่วนตัวที่ขัดแย้งกับสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ หากไม่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกต่อต้านของคนบางคนหรือบางส่วนได้ คนส่วนนี้ไม่เหมาะที่จะให้อยู่ในตำแหน่ง

ที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องการบุคคลที่เต็มใจและมีความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง อาจพิจารณาย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำหน้าที่ในส่วนงานอื่นที่ตรงกับความสามารถพิเศษที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้จะต้องไม่เป็นตำแหน่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

### 3) ลดองศาขั้นระหว่างทาง

การเฉลิมฉลองจุดสำเร็จระหว่างทางอาจเป็นรูปแบบที่ง่าย ๆ แต่เป็นการทำให้ทุกคนมองเห็นและมีโอกาสสัมผัสว่า ได้มีบางสิ่งสำเร็จแล้ว บนพื้นฐานสิ่งสำคัญสองประการ คือ ประการแรก พยายามฉลองอย่างง่าย ๆ และสร้างสรรค์ เพราะสิ่งทีบุคคลากรเจอซ้ำ ๆ จะไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นได้ อาจรู้สึกเหมือนการทำตามหน้าที่ ประการที่สอง สำหรับความสำเร็จของงานที่ยากหรือสำคัญ อาจต้องมีการเฉลิมฉลองให้ดูใหญ่โตขึ้น เช่น ถ้าการทำงานนี้เสร็จหมายถึงว่า การเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินมาถึงครึ่งทางแล้ว ก็อาจมีการจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับสูง เช่น ขอให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกล่าวถึงความสำเร็จในการประชุมใหญ่ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรระวังก็คือ ต้องแบ่งแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทางกับการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทางคือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการต่อไป ในขณะที่หากเป็นการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่ต้องทำได้เสร็จสิ้นลงแล้ว ทำให้หมดแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นดำเนินการต่อไป เพราะความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หมดลงไป

### 4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืนด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์กร

หลังจากที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดผลแล้ว คาดว่าผู้บริหารย่อมต้องการให้สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นดำรงอยู่ต่อไป ไม่กลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง แต่ความจริงที่เกิดขึ้นเสมอก็คือ องค์กรหลายแห่งพบว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปมักจะไม่ยั่งยืน ไม่ถาวรและหากปล่อยตามธรรมชาติส่วนใหญ่จะกลับเข้าสู่สภาพเดิม ๆ ก่อนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อไม่ให้งานที่ผ่านมาสูดสูญเปล่า จึงควรมีการตรวจสอบสิ่งที่เป็นไปภายหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามคาดหวังหรือไม่ โดยอาจสามารถใช้เครื่องมือรายการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง

วิธีการที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืนในองค์กรอย่างถาวร อาจดำเนินการด้วยการออกเป็นนโยบายกำหนดถึงมาตรฐานการทำงานที่บังคับให้ทุกคนต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ เพื่อให้ทุกคนในกลุ่มงานต้องใส่ใจกับผลการทำงานตลอดไป

ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ในท้ายที่สุดแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหยั่งรากในองค์กรอย่างยั่งยืนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร และองค์กรก็จะมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในภายหน้า รวมทั้งมีการสร้างผู้รับช่วงงานต่อที่จะช่วยให้สิ่งที่เกิดขึ้นต่อไปได้และสืบทอดไปยังรุ่นต่อไปในที่สุด

### 3. บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในโรงเรียน จะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลักสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีความสำคัญที่สุดในโรงเรียน ในการวินิจฉัยปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเหตุนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาศาสตร์ผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวางดังปรากฏในเอกสารวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549: 105) และไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนหรือองค์กรใดก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำย่อมนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่ต่างไปจากเดิม หากองค์กรใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมไม่มีผู้นำ (Manasse, 1984: 151)

ในทัศนะของ ว.วชิรเมธี (ออนไลน์: 2549) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ ผู้ที่ขึ้นมานำผู้คนด้วยความรู้ความสามารถจริง ๆ ผู้นำชนิดนี้มีลักษณะการทำงาน คือ เป็นผู้ที่จริงจัง เก่งจริงและมีไมตรีจิตกับคนรอบข้าง จนคนอื่นอยากเดินตาม อยากทำงานด้วย ลักษณะเด่นของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความดีงาม โปร่งใส กล้าตัดสินใจ ไม่มองข้ามความคิดคนอื่น และสามารถ “นั่งอยู่ในใจคน” มากกว่า “นั่งบนหัวคน”

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารโรงเรียนย่อมต้องสวมบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Roles of Change Agent) ที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งรักษาบรรยากาศในโรงเรียน ป้องกันแก้ไขความเข้าใจผิด เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ประนีประนอม เป็นผู้นำทางด้านความคิดเป็นผู้ให้และเป็นผู้รับการสื่อสารที่ดี แก้ไขข้อขัดข้อง ทำความกระจ่างในปัญหาต่างๆ ได้ (ปองสิน วิเศษศิริ , 2549: 12)

ส่วนนักวิชาการชาวต่างประเทศ อาทิ แฮฟล็อก (Havelock, 1973: 5-7) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิด

นวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร บางครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่น เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979: 394) ที่กล่าวไว้ในแนวเดียวกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรึกษาในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพลกับสมาชิกในองค์กรให้ประพฤติปฏิบัติตาม

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาถ่วงน้ำหนักสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายใน หรือภายนอกองค์กรที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่ต้องคอยอำนวยความสะดวกเข้าร่วมสำรวจ วิจัยปัญหาขององค์กร วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ตลอดจนติดตามผล และรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอันหมายถึงการรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนนั่นเอง

### 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นในกลุ่มให้มุ่งมั่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนรวม (พิทยา บวรวัฒนา, 2547: 110)

ในการศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการกระจายและแบ่งปันการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน กล่าวคือ การริเริ่มจากระดับบน มีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม (Traditional Patterns) ส่วนการริเริ่มจากระดับล่าง เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถขององค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainable Change) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับทฤษฎีอี (Theory E) ที่เป็นการเปลี่ยนจากระดับผู้บริหารและทฤษฎีโอ (Theory O) ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม อันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลระยะยาวในการสร้างการให้อุบัติต่อไป (ธวัช บุญยมนิ, 2550: 148-149)

นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2548: 51-52) ได้กล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือ การวางแผนลดความเข้มข้นในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance) ที่อาจจะเกิดขึ้น และการเสริมแรง องค์ประกอบที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Support) กระทำได้โดย

1. ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างทัศนะร่วมหรือแนวคิดร่วมในองค์กร แสดงให้เห็นที่ยอมรับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในช่วงระยะต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ หลีกไม่ได้ หนีไม่พ้น และจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นเอง การเปลี่ยนแปลงที่ถูกกำหนดมาจากภายนอก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามคำสั่ง และทุกคนในองค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอนในช่วงระยะใดระยะหนึ่ง

2. แสดงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง และวิธีการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

3. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสและให้มีส่วนร่วมเสนอแนะทางเลือกการปฏิบัติในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงได้

4. ตัวผู้นำเองต้องมีความเข้าใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องนั้นเป็นทรัพยากรที่สร้างสรรค์ (Creative Resources) และพยายามกระตุ้นให้มีส่วนร่วมสร้างสรรค์ในการดำเนินงานสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของผู้นำองค์กรในการแสดงให้ผู้ร่วมงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงเพื่อธำรงองค์กรให้อยู่รอดต่อไป

### 3.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส (Bass, Bernard M., 1998: 54-61) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) นั้นต้องใช้ความสามารถของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และเคารพนับถือต่อผู้นำ จนส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ผลมากกว่าตามความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ติดตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่า (Higher order needs)



### 3.4 การใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของห้วงขณะไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ



แผนภาพที่ 9 องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Bass, Benard M. Transformation Leadership, 1998: 58.

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma

##### Leadership: II หรือ CL)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความเสมอต้นเสมอปลายไม่เอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจว่าจะทำใน

สิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด สมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ผู้นำจะต้องเสริมความภาคภูมิใจ และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำขององค์การ

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ติดตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นจะต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา จึงจะช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

## 3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

## 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration; IC)

ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็น

เครื่องมือในการพัฒนา คุณแต่ผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ เบส ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual Consideration) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตาม การกระตุ้นปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้ตามในการกระทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้ ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นที่เลี้ยงสอนแก่ผู้ตาม และองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การจูงใจในด้านแรงดลใจ (Inspiration Motivation)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (ออนไลน์: 2552) ได้ระบุแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การสหประชาชาติที่สามารถก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ (Synergy of Energy) 7 ประการ ดังนี้

### หลักการที่ 1 ทำให้เป็นเรื่องง่าย (Principle of Simplification)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ (Shared Purpose) ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องทำสิ่งนี้ให้เกิดความชัดเจน (Clear) สามารถปฏิบัติได้ (Practical) ด้วยการปรับเปลี่ยนจากคำว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นนามธรรม โดยการใช้วิธีตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบ

### หลักการที่ 2 จูงใจ (Principle of Motivation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้คนอื่นเห็นพ้องยอมรับและยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของตนกล่าวคือ เมื่อผู้นำสามารถนำพลังร่วม (Synergy) เข้าสู่องค์การได้แล้ว ผู้นำจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (Energize) หรือจูงใจ (Motivation) และเมื่อทำได้สำเร็จจึงให้คำชมเชยหรือให้เกียรติยกย่อง

### หลักการที่ 3 การเอื้ออำนวยความสะดวก (Principle of Facilitation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันภารกิจที่สำคัญของผู้นำก่อนอื่นใด คือต้องทำหน้าที่ในการเอื้ออำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นมีการเรียนรู้ ให้สามารถนำองค์การเพื่อเอาชนะสถานการณ์ที่ท้าทายต่างๆที่เกิดขึ้นให้สำเร็จ ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอันสูงส่งให้เป็น “ผู้บริหาร” (Steward) แก่บุคลากรต่างๆที่ถือว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์การ

#### หลักการที่ 4 การริเริ่มสิ่งใหม่ (Principle of Innovation)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่กล้าหาญในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเปลี่ยนยากเพียงไรก็ตาม กล่าวคือ ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้นเป็นเพราะมีสมาชิกสามารถคาดการณ์ถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ผู้นำต้องสามารถที่จะเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลัน โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จมักมีสมาชิกที่แต่ละคนต่างทำหน้าที่ช่วยกันชิมชั้บและเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงให้แก่กัน ทั้งนี้เพราะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานแบบทีมไว้รองรับเป็นอย่างดี

#### หลักการที่ 5 ด้านการขับเคลื่อน (Principle of Mobilization)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการระดมปัญหา การจัดให้มีปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะแสวงหาสมาชิกที่เต็มใจอาสาเข้าร่วม ผู้นำปรารถนาที่สร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับจึงพยายามเชิญชวนบุคคลต่างๆ ที่เข้าร่วมงานและจุดประกายให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นในบุคคลเหล่านั้น เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างภาวะผู้นำขึ้นจากการทำงานได้อย่างทั่วถึงกัน

#### หลักการที่ 6 เตรียมความพร้อม (Principle of Preparation)

หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเอง เพื่อมิให้หยุดการเรียนรู้ (Never Stop Learning) โดยไม่จำเป็นให้ใครต้องคอยช่วยเหลือดูแลในเรื่องนี้แต่อย่างใดทั้งสิ้น กล่าวคือ “ผู้นำคือผู้เรียนรู้ หรือ Leader are learner” ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงตระหนักดีว่า การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตนกำลังดำเนินการนั้น แท้จริงสะท้อนออกมาจากจิตวิญญาณแห่งการแสวงหา ทำให้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะกระตือรือร้น ขยันขันแข็งต่อการเรียนรู้ตลอดเวลา และจะพยายามสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนกับบุคคลอื่น ๆ ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ให้เจริญอกงาม โดยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเช่นนี้ ย่อมสร้างโอกาสของชีวิตและช่วยขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพราะความสัมพันธ์ดังกล่าวก่อให้เกิดความปรารถนาดีและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่อกัน

#### หลักการที่ 7 สิ้นสุด (Principle of Determination)

หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่รู้ว่าเมื่อใดควรหยุด และยอมรับว่าบัดนี้การแข่งขันได้จบสิ้นแล้ว (The Ability to Finish The Race) คือเป็นผู้ที่รู้จักการใช้เวลาที่สมควรหรือเหมาะสมปกติโดยความเป็นจริงแล้ว การเป็นผู้นำบางครั้งต้องเผชิญกับภารกิจที่ยากลำบากต่อความสำเร็จสูง บางครั้งต้องเดินบนเส้นทางที่เป็นผู้นำอย่างโดดเดี่ยว การเป็นผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความแข็งแกร่งทางร่างกาย ต้องมีความเพียรพยายามสูง ต้องมีความกล้าแกร่งและเข้มแข็งในการเผชิญเหตุการณ์เลวร้ายที่ไม่คาดคิดมาก่อน ทั้งนี้ผู้นำต้องเผชิญทั้งความหยาบกระด้างและความอ่อนโยน

ระคนกัน ไปอันเป็นปกติวิสัยของมนุษย์อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาสภาพจิตใจ อารมณ์และสุขภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีกำลังใจที่แน่นแฟ้น และยึดมั่น ต่อภารกิจที่เป็นพันธะผูกพันอันยากลำบากนั้นสำเร็จลงจงได้

แนวคิดของเซอร์โต (Samuel C. Certo อ้างถึงใน พัทธนี นนทศักดิ์ และคณะ, 2549: 237-239) ได้จัดกลุ่มผู้นำยุคใหม่ในสถานการณ์ปัจจุบัน (Leadership Today) ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการเสริมสร้างความเชื่อมั่น และความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อร่วมมือกันผลักดัน ให้องค์กรมีการพัฒนาไปสู่สภาพที่ควรเป็น ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นผู้สร้างสรรค์แต่สิ่งที่ดีที่เจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการสนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความคิดริเริ่มและแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและสนับสนุนด้านการเรียนรู้แก่บุคลากรเสมอ

2. ภาวะผู้นำแบบพี่เลี้ยง (Coaching) ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการสอนการแนะนำการให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเผชิญต่ออุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ ขณะเดียวกันก็แนะนำให้พัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

2.1 ควรรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งต้องรับฟังทั้งข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่ทำการชี้แจงข้อเท็จจริงนั้นด้วย

2.2 รู้จักปลอบประโลมและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาเกิดความเชื่อมั่นและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่อไป

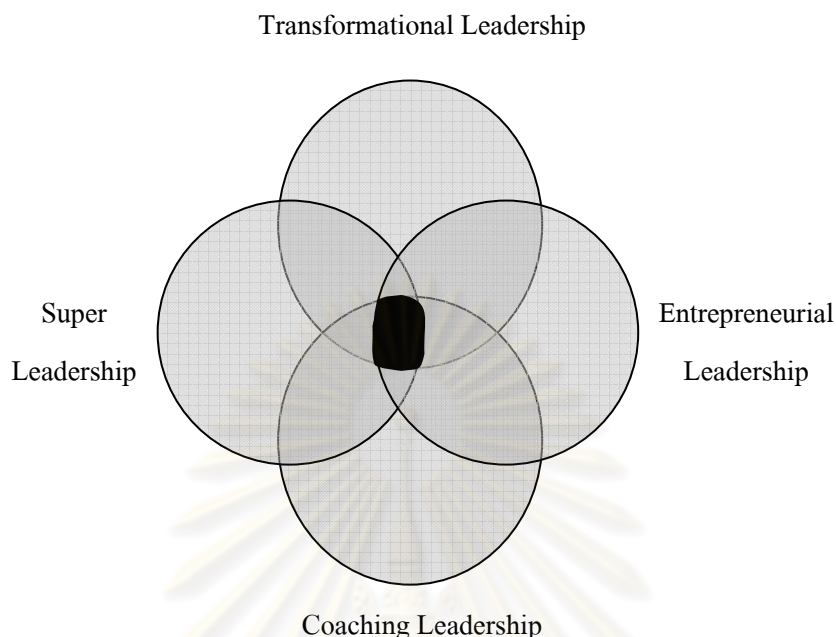
2.3 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้น เพราะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำแบบอภิผู้นำ (Super Leadership) ผู้นำในลักษณะนี้จะสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำในตัวเองสามารถแก้ไขปัญหาและมีความรับผิดชอบต่อตนเองได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มีอิสระทางความคิดและอาศัยแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาน้อยมาก

4. ภาวะผู้นำแบบกล้าได้กล้าเสีย (Entrepreneurial Leadership) ผู้นำในลักษณะนี้จะมี ความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าตัดสินใจแทนองค์กรทั้งหมดและแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจกระทำลงไป โดยจะพิจารณาถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

อย่างไรก็ดีผู้นำยุคใหม่ควรผสมผสานคุณลักษณะของผู้นำทั้ง 4 แบบเข้าด้วยกัน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ ดังแสดงในภาพต่อไป





แผนภาพที่ 10 การผสมผสานลักษณะภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่  
ที่มา: พัทธนิ นนทศักดิ์และคณะแปล.การจัดการสมัยใหม่: Modern Management, 2549: 239.

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดล่าสุดอย่างหนึ่ง ที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นอย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงสามารถมีวิธีแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจน ไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์กร เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กร

### 3.5 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการนำการเปลี่ยนแปลง

อุทัย บุญประเสริฐ (2548: 51-56) ได้กล่าวถึง บทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเลือกใช้แนวปฏิบัติที่เหมาะสม 2 แนวทางคือ

1. มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager-as Conductor)

ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง (Manager-as Conductor) นั้น พฤติกรรมของตัวผู้นำมักจะปรากฏชัดในการกำหนดการปฏิบัติ ออกแนวปฏิบัติ กำหนดการทำงาน และสั่งการ ส่วนลูกน้องจะมีบทบาทในฐานะผู้ปฏิบัติตามที่กำหนด การนำการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ เป็นแบบที่รู้จักและคุ้นเคยกันมากในหน่วยงานทั่วไป แบบนี้จะนิยมการใช้อำนาจบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมรับในอำนาจการบังคับบัญชานั้น การต่อต้านหรือการไม่ร่วมมือจะเกิดขึ้นได้ แต่มักจะเป็นลักษณะที่ซ่อนเร้น ตัวผู้บริหารเองจะทำหน้าที่กำหนด สั่งการ แล้วยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน (Coordination) และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ด้วยตนเองตลอดเวลา เมื่อใดขาดหัวหน้าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจจะหยุดชะงักได้โดยง่าย

## 2. มีบทบาทเป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager-as Developer)

ส่วนผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักพัฒนา หรือผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager-as Developer) นั้น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแบบนี้ จะเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า “Empowerment Leader” ซึ่งมักจะเป็นผู้นำแบบที่ชอบให้อำนาจแก่ลูกน้องมีบทบาทสำคัญในการทำงาน บทบาทสำคัญของผู้นำตามแบบนี้ก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ลูกน้องพัฒนาศักยภาพการทำงานสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลง แล้วมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้คิดกันเอง ให้ช่วยกันคิด ให้แนวทางและการสนับสนุนในการแสวงหาหนทางดำเนินงาน ในแบบร่วมกันทำ-ร่วมกันช่วยแก้ปัญหา ร่วมกันทำงานในแบบทีมงาน (Teamwork) ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาที่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานหรือพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งกำหนดให้มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตามโครงการที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงานทุกกิจกรรมด้วย(สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2550: 49)

กิมบอร์คและเบอร์เก็ต (Kimbrough and Burkett, 1990: 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ควรมีบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลง 7 ประการ คือ

1. มีความสามารถกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่ได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
2. มีความสามารถเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

5. ลงมือปฏิบัติ โดยพึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆกับการลงมือปฏิบัติ

6. มีความสามารถในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ที่ควรมีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้แล้ว โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

7. เป็นนักประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไปยังโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีบทบาทที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองและสมาชิกในองค์กรได้พร้อมกัน ภายใต้การลงมือปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานที่วางแผนไว้แล้ว

### 3.6 คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถาบันเพิ่มผลผลิต (ออนไลน์, 2552) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติ 4 ประการของผู้นำกลุ่มการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการทำงานสาขานั้นเป็นสำคัญ
2. มีทักษะด้านภาษาไทยและอังกฤษอย่างดี เนื่องจากต้องมีการอบรมกลยุทธการทำงานผ่านแบบเรียนภาษาอังกฤษ
3. มีทักษะในการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะต้องติดต่อกับบุคคลอยู่เสมอ
4. รักการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาก เนื่องจากการเป็นผู้นำต้องเข้าใจลูกน้องที่จะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

ในทัศนะ โคโครันและคณะ(Corcoran, 1985: บทคัดย่อ) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถมองอดีต ปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร เช่น การมองเป้าหมายขององค์กร การมองจุดอ่อนและจุดแข็ง การมองแนวโน้ม การมองโอกาส การมองคู่แข่งหรืออันตรายขององค์กร เป็นต้น เพราะผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเท่านั้น จึงจะสามารถวิเคราะห์ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

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

3. มีความสามารถในจิตใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารกับกลุ่ม สามารถจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ มีจิตวิทยาในการให้แรงสนับสนุนบุคคลและกลุ่ม มีศิลปะในการให้รางวัลและลงโทษผู้ปฏิบัติงาน

4. มีความคาดหวัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่คาดหวังหรือกำหนดมาตรฐานความสำเร็จไว้สูง ความคาดหวังสูงหรือมาตรฐานความสำเร็จสูง เป็นการแสดงความมุ่งมั่น ความตั้งใจ เป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

5. ความสามารถในการจัดการกับปัจจัยแวดล้อม การจัดการกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน บริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะต้องอาศัยกลไกทางการเมือง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้มีกฎหมายรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากรและอื่น ๆ และเพื่อให้มาซึ่งการสนับสนุนจากฝ่ายที่ดูแลงบประมาณ ฝ่ายกฎหมาย รวมทั้งนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น นักวิชาการด้านเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนา เป็นต้น ความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ คือ ขุมกำลังสำคัญของการนำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยรวมแล้ว โรงเรียนจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะ โรงเรียนต้องเผชิญกับสภาพการณ์ความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นั่นเอง ดังนั้น การที่โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้โรงเรียนมีทิศทางการดำเนินงานที่พัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ได้อย่างราบรื่น

#### 4. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่ประสบความสำเร็จ จะต้องวางกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอกลยุทธ์และกลวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

ชิน และเบนเน (Chin and Benne, 1976: 23-36) ได้เสนอกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยเชื่อว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญและเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนฐานของพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงและความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ สามประเภท ดังต่อไปนี้

#### 4.1 กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (empirical-rational strategies)

เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผลที่จะได้รับตามความสนใจของคน การที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจะต้องอธิบายให้เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องเปลี่ยนแปลง ถ้ามีเหตุผลเพียงพอเป็นที่ยอมรับก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด การใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผลจะเป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลพร้อมทั้งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด เนื่องจากเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีเหตุผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ 6 ประการคือ

1. การวิจัยขั้นพื้นฐานและความแตกต่างของความรู้ หมายถึง การค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีการที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผลของการวิจัยส่วนใหญ่เป็นที่ยอมรับในบรรดานักวิชาการว่า เป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง นอกจากนี้ การศึกษาหาความรู้ของสมาชิกย่อมทำให้มีความเข้าใจเจตคติ และค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากได้รับความรู้ใหม่
2. การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
3. การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานการบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับชั้น การวิเคราะห์ระบบงานมีอิทธิพลต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกส่วน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนในองค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานในองค์กร



5. ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกที่คาดหวังว่าองค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปใด

6. การกำหนดรูปแบบขององค์กรใหม่ ด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน หมายถึง การรวบรวมความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ ขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ และจะต้องสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

#### 4.2 กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ (Normative-Re-Education Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจ โดยอาศัยหลักการให้เหตุผลและสติปัญญาของมนุษย์ รูปแบบของพฤติกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละบุคคล รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ โดยการนำเอามาตรฐานของการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ และระบบสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องขึ้นอยู่กับการรู้ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนความมีเหตุผลและการปฏิบัติจริง ทั้งนี้หากทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัดการศึกษาขึ้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกัน จะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าร่วมโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง แล้วนำปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มองเห็นแนวทางการแก้ปัญหาเหล่านี้ พร้อมทั้งรวบรวมความรู้ ความคิดของบุคคลทั้งสองฝ่าย เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น

2. ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหาด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ค่าความเชื่อ และความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น แล้วใช้วิธีการให้การศึกษาแบบใหม่แก่บุคคลในองค์กรเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการศึกษาปัญหา และตรวจสอบวิธีการให้ความรู้แก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

4. ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึงหรืออยู่ภายใต้จิตสำนึกต้องนำมาพิจารณาเพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

5. วิธีการและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้นำและผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีที่จำเป็นช่วยแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ความพยายามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะให้การศึกษาแบบใหม่ช่วยเปลี่ยนแปลงมาตรฐานขององค์กรด้วยวิธีการสร้างมาตรฐานของบุคคลในองค์กรขึ้นใหม่ มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งภายในและภายนอก การแก้ปัญหาต่าง ๆ ต้องอาศัยหลักการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ โดยเริ่มจากการวางแผน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การวัดผลและการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นรวมทั้งการวางแผนใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. การส่งเสริมบุคคลที่ทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องพิจารณาบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้าให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีวิธีการที่จะส่งเสริมบุคคลในองค์กร 4 ประการ คือ

2.1 การให้คำปรึกษาแนะแนว เพื่อให้ค้นพบความรู้ความสามารถ และการใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์

2.2 การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อเสนอแนะแนวทางให้ใช้สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.3 การใช้ห้องทดลอง เพื่อให้กลุ่มบุคคลเข้ารับการทดลองเพื่อการฝึกอบรม

2.4 การนำจิตวิทยาต่าง ๆ มาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์แบบการให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น

### 4.3 กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจ (Power-Coercive Strategies)

พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับกลยุทธ์ การใช้พลังอำนาจตั้งอยู่บนรากฐานของการแสดงออกในด้านนโยบายหรือความปรารถนาขององค์กรเพื่อให้การปกครอง งบประมาณ ขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความขัดแย้ง หรือความข้องใจในองค์กร พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบาย หรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่ จากการได้รับเลือกสรรแล้ว การเลือกใช้พลังอำนาจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่า การนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติทำให้เกิดการยอมรับและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจมี 3 ประการ ดังนี้

1. การไม่ใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้อำนาจในลักษณะสงบหรือการอภิปรายให้เห็นปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียมกัน และการควบคุมทางสังคม เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
2. การใช้อำนาจในการปกครอง เป็นการใช้อำนาจโดยการวางนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อมีการร่างกฎหมายและผ่านการเห็นชอบจากรัฐบาลแล้ว ได้ประกาศใช้เป็นกฎหมาย ทำให้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐบาลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรจะต้องยึดถือนโยบายต่าง ๆ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ
3. การใช้อำนาจของบุคคล เป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Brown and Moberg, (1980: 280) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ
  - 3.1 ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satiating) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร
  - 3.2 ทำให้ได้ผลดีที่สุด (Optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด ผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ จากวิธีการดังกล่าวข้างต้นเป็นที่ยอมรับกันว่า วิธีการที่จะทำให้เกิดผลดีที่สุดจะต้องมีเงื่อนไขพื้นฐาน 5 ประการ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ต้องใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลง เกิดความเข้าใจในรูปแบบ หรือ สมการทางคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น ต้องมีคำอธิบายเกี่ยวกับสมมติฐานที่ใช้สร้าง รูปแบบหรือสมการคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ มีการแสดงค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ ที่คาดว่าจะได้รับและต้องแสดงให้เห็นความสำคัญหรือคุณค่าในการแก้ปัญหา

3.3 การปรับตัว (Adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้ ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็น ไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum, 1982: 707) ได้เสนอกลยุทธ์และ กลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มคุณภาพของงาน การ แก้ไขงานให้ง่ายขึ้น และการพัฒนากลุ่ม
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน
3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การ พัฒนาการจัดการ และ โครงการพัฒนาองค์การ
4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่ม ผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

ฮาร์ริส (Harris, 1985: 57-59) ได้เสนอบันไดสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการ การเปลี่ยนแปลง คือ ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating Alternation) ขั้นที่สอง การ ยอมรับ (Adopting) และขั้นที่สาม คือ การนำไปใช้ (Installing) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (Creating Alternation) เป็นขั้นที่ผู้บริหาร โรงเรียนและทีมงานอาจนำผลจากการศึกษาวิจัยและสารสนเทศจากแผนพัฒนาต่างๆมาใช้เป็นข้อมูล เพื่อสร้างความตระหนักให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดการรับรู้ถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสิ่งที่โรงเรียนต้องการในอนาคต เพื่อร่วมกันสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการของ โรงเรียน

ขั้นที่ 2 ขั้นการยอมรับ (Adopting) โดยการศึกษา สำนวจตัวแปรทางระบบสังคม และความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงของสังคม นำมาประเมินผลเพื่อจัดทำโครงการทดลอง แล้วศึกษา ถึงความต้องการและงบประมาณของโรงเรียนที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่า ต่อการลงทุนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่

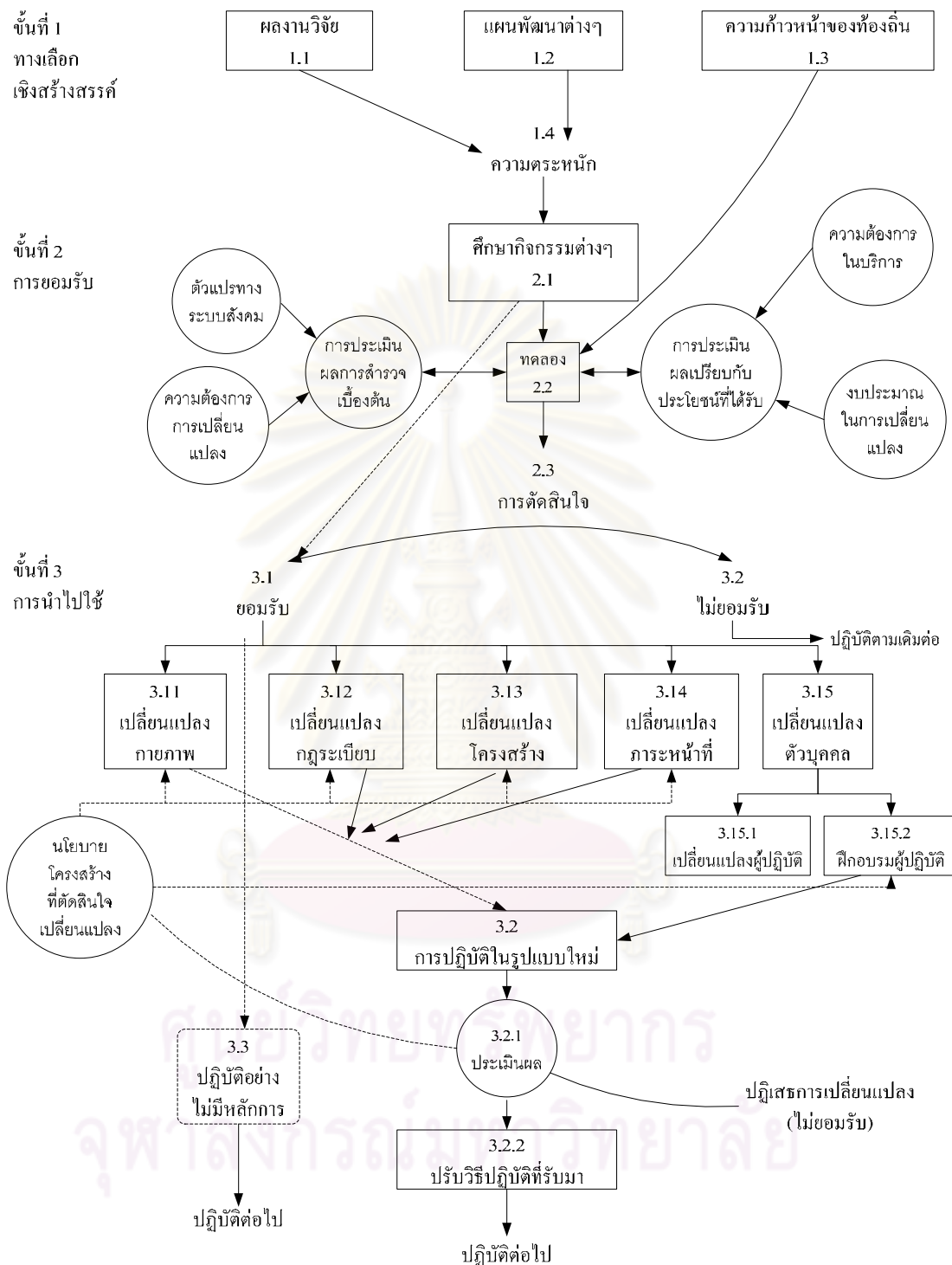
ขั้นที่ 3 ขั้นนำไปใช้ (Installing) ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผลจากขั้นที่สอง ในการตัดสินใจว่าจะยอมรับหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากโครงการที่ได้ลงมือทดลองปฏิบัติ

หากเกิดการยอมรับ อาจต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพ อันอาจหมายถึง อาคาร สถานที่ การปรับเปลี่ยนแก้ไขกฎ ระเบียบ ของ โรงเรียน เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนบทบาท หน้าที่หรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ต่อไป ปรากฏผังแผนภาพต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 11 บันไดสามขั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง (A Three-State Change Strategy)

ที่มา: Harris, Ben M. . **Supervisory Behavior in Education**. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey

Prentice-Hall. P, 1985: 58

#### 4.4 กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นกลยุทธ์ที่มีวิธีการจัดการที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมสูงซึ่งมียุทธศาสตร์และขั้นตอนการทำงาน 5 ขั้น ดังนี้ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2548: 63-64)

1. ขั้นรวมคน โดยรวมคนจากผู้เกี่ยวข้องผู้มีใจรัก เพื่อนำมาสร้างเป็นพลังกลุ่ม พลังใจในการแก้ปัญหาและพัฒนางานโดยใช้ยุทธศาสตร์ คือ การชี้ให้ทุกคนเห็นทุกข์ ปลูกให้ทุกคนเห็นธรรม (แนวทางนำไปให้ทุกคนเห็นแสงสว่าง คือความสำเร็จ) โดยใช้กรณีตัวอย่างสถานการณ์จริง จนทุกคนเห็นร่วมกันและพร้อมที่จะลงมือทำงานเกิดเป็นพลังกลุ่มที่เป็นทุนสำคัญยิ่งในการทำงานให้สำเร็จ

2. ขั้นร่วมคิด นำพลังกลุ่มจากขั้นที่ 1 มาระดมความคิด จนเกิดพลังความคิด ที่รู้แจ้งรู้จริงด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในการระดมสมอง เป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน โดยใช้ยุทธศาสตร์ การร่วมคิดร่วมการเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดและเชื่อมโยงประสบการณ์ วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสอย่างรอบด้าน เป็นการปรับกระบวนการทัศนและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา (เรียนรู้อะไร) กำหนดแนวทาง วิธีการและแผนงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน (เรียนรู้อย่างไร เรียนรู้กับใคร เรียนรู้ที่ไหน) การร่วมคิดจะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เห็นผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน เห็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดผลสุดท้าย ตามที่ต้องการร่วมกัน ทำให้รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือไม่ทำอะไร และเตรียมตัวอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งจะได้แผนงาน โครงการกิจกรรมที่มั่นใจร่วมกันว่า จะให้ผลตามที่คาดหวัง ทุกคนจะเห็นขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้ายของผลสำเร็จร่วมกัน ทุกคนจะรู้จะเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานให้สำเร็จร่วมกันทุกคนจะรู้ได้ว่าผลเกิดขึ้นเมื่อใด มีปริมาณ และคุณภาพมากน้อยอย่างไร โดยใช้เครื่องมือ (ตัวชี้วัด) อะไรเป็นตัวบอก

3. ขั้นร่วมทำ โดยการนำพลังกลุ่มมาดำเนินการให้เกิดพลังการจัดการตามแผนที่ร่วมกันกำหนดในขั้นที่ 2 อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ด้วยการบูรณาการบริหารจัดการที่เน้นพื้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง แล้วแบ่งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทุกคนทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม และพอใจในบรรยากาศที่เป็นอิสระและเป็นสุข โดยปราศจากความขัดแย้งและเงื่อนไขใด ๆ เพราะได้สร้างพลังกลุ่มพลังใจและพลังความคิดมาก่อนแล้ว ทำให้การใช้ทรัพยากรและการลงทุนมีประสิทธิภาพ ความหวังได้ว่าผลที่จะได้รับจะได้สูงกว่าทุน และทรัพยากรที่ใช้ไป เกิดคุณลักษณะการทำงานเป็นทีม (กลุ่มและหมู่คณะ) ขึ้น ได้บรรยากาศของการเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันขึ้น

4. ขั้นร่วมสรุปบทเรียน เมื่อร่วมทำงานเสร็จสิ้นจะต้องมีกระบวนการประเมินผลการทำงานทั้งตนเอง กลุ่ม และผลงานที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเชื่อมต่อดองค์ความรู้ ทักษะ

ประสบการณ์และคุณค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของบุคคล กลุ่มองค์กร เรียกว่า “พลังภูมิปัญญา” ซึ่งจำเป็นจะต้องให้กลุ่มทำงานได้ร่วมกันสรุป และบันทึกไว้ เป็นบทเรียน และถือว่าเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณค่าที่เป็นประโยชน์ยิ่ง เพราะวาเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงผ่านการทดลองพิสูจน์มาอย่างดีแล้ว มีคุณค่าที่จะเผยแพร่ไปให้องค์กร ชุมชนอื่น ๆ ได้รู้ได้ปฏิบัติต่อไป จะทำให้การพัฒนาก้าวหน้าและขยายผลอย่างกว้างขวางต่อไป

5. ขั้นร่วมรับผลจากการกระทำ เป็นการร่วมกันสร้าง “พลังปิติ” ให้เกิดขึ้นใน บุคคล กลุ่มคนและองค์กรที่ร่วมกันทำงานด้วยการยกย่อง ชื่นชมและให้ขวัญกำลังใจคนที่อุทิศ ตน เสียสละ ทำงานบังเกิดผลตามคาดหวัง ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความสุขจากการทำงาน ร่วมกัน ทำให้การพัฒนาต่าง ๆ เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กล่าวโดยสรุปแล้วการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมาใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยหลักการสำคัญที่มี พื้นฐานของพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กรและความรู้ความสามารถของผู้ นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์กร ไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ต่อไป

### 5. กลวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การหาวิธีการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตามที่ได้วางแผนไว้ มีนักวิชาการด้าน การเปลี่ยนแปลง กล่าวไว้ดังนี้

แฮพลอค (Havelock, 1973: 155-157) ได้เสนอกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมี แผนไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ (Sensitivity Training Group)
2. การให้ข้อมูลสะท้อนกลับและผลสะท้อนกลับที่แท้จริง (Reflection, Authentic Feedback)
3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
4. การสังเกตการณ์กลุ่มและกระบวนการวิเคราะห์ (Group Observation and Process Analysis)
5. การประชุมปริกษาหารือ (The Derivation Conference)
6. การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
7. การระดมพลังสมอง (Brain storming)
8. ความเข้าใจจุดมุ่งหมาย (Cybernetic)

แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ (Hackman, Lawler and Porter, 1977: 140) ได้เสนอ กลวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ภายใต้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล โครงสร้าง ระบบ บรรยากาศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรไว้ ดังนี้

1. การให้คำปรึกษา แนะนำ ศึกษาเพิ่ม การฝึกอบรม
2. การติดต่อสื่อสารและกระบวนการวินิจฉัยสื่อสาร
3. การปรับปรุงโครงสร้าง
4. การสร้างกลุ่มทำงาน
5. การลดความขัดแย้ง

ต่อมา เบนนิส (Bennis, 1976: 219-226) ได้เสนอกลวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เปลี่ยนแปลงงาน เปลี่ยนแปลงบุคคล และเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยไว้ 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์กร

2. การให้คำปรึกษา (Consulting) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหาและความจำเป็นที่ต้องแก้ไขเพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

3. การวิจัยเชิงกลยุทธ์ (Applied Research) คือการวิจัยแล้วนำผลหรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาแสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงได้เห็นความสำคัญเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ในความคิดของ แคทส์ และ คาน (Katz and Kanh, 1966: 390-452) ได้เสนอกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ในประการ 7 ด้วยกัน ดังนี้

1. การให้ข่าวสารและข้อมูล (Information)
2. การให้คำปรึกษาและฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (Individual Counseling and Therapy)
3. การใช้อิทธิพลของกลุ่ม (Influence If Peer Group)
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Sensitivity Training)
5. การช่วยเหลือบำบัดเป็นกลุ่ม (Group Therapy within Organization)
6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Data Feedback)
7. การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ (Systematic Change)

จากการศึกษาพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน จะพบว่า การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษารวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ ถือว่าเป็นกลวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่นักวิชาการด้านการเปลี่ยนแปลงเสนอให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้ภายใต้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของหน่วยงาน

## 6. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### 6.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการจัดการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารหรือผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง ควรศึกษาสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีนักวิชาการสรุปไว้ดังนี้

สตีเวอส์ (Steers, 1977: 167) กล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยแยกสาเหตุออกเป็น 2 ส่วน คือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal Sources) และสาเหตุขององค์กร เกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

สาเหตุส่วนบุคคล (Personal sources) ได้แก่

นั้น

1. เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลง
2. มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
3. กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
4. กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (Status) ความมั่นคง อำนาจและอื่น ๆ
5. ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก
6. นิสัยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
7. ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม
8. ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
9. การขัดกันระหว่างบุคคลขององค์กรในด้านวัตถุประสงค์

ส่วนสาเหตุขององค์กร (Organizational Sources) เกิดจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ระบบผลตอบแทน (Reward System) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม

ไว้



2. การขัดกันระหว่างองค์การ (ฝ่ายอื่น ๆ) หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
3. ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้
4. เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (Balance of Power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์การ
5. บรรยากาศขององค์การขณะนั้นคืออยู่แล้ว
6. วิธีการเลือกการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี และดูเหมือนเป็นทางเลือกที่เลว
7. ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะจะเป็นประโยชน์
8. โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

ในความเห็นของเดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985: 242-244) กล่าวถึงสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประการ คือ การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุผล (Logical Resistance) การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) และ การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม (Sociological Resistance) มีรายละเอียดดังนี้

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการของเหตุและผล ไม่ว่าจะองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือการออกแบบงานใหม่ ๆ แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จึงทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมาก ในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น ดังนั้นหากต้องการลดการต่อต้านที่เกิดจากบุคลากรจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 จำเป็นต้องใช้ความพยายามและทุ่มเทให้กับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็น

อย่างมาก

1.3 ไม่ต้องการ หรือปรารถนาให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หรือ  
 เงื่อนไข สถานที่และเวลาในการทำงาน ทั้งนี้เพราะความรู้ความสามารถประสบการณ์ ทักษะและ  
 ความชำนาญงานที่เคยมีอยู่เดิมไม่สามารถนำไปใช้กับงานใหม่ ๆ ได้

1.4 เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจตามมา เช่น จะทำให้รายได้ที่เคย  
 ได้รับลดลงในขณะที่รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้นเมื่อองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง

1.5 เกรงว่าจะเกิดปัญหาทางเทคนิคในการทำงาน ในหน้าที่ใหม่ที่ได้รับ  
 มอบหมาย

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา การต่อต้านประเภทนี้  
 เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่  
 ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคลากรเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่า  
 เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้งไม่ไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหาร  
 หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดี เพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมา  
 ผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นของผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่าย  
 เดียวเสมอมา ดังนั้นความรู้สึกไม่มั่นคงต่าง ๆ ของบุคลากรจึงเกิดขึ้นตามมา

โดยเหตุนี้ การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยานี้ จึงเกิดจากธรรมชาติ  
 ของมนุษย์ และความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านภายใต้หลักการทาง  
 จิตวิทยา ดังนี้

1. เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยปกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่  
 เป็นอยู่ ถ้าหากสถานการณ์นั้น ๆ ไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป ทั้งนี้เพราะ มนุษย์มี  
 ความสามารถในการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย และยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ใน  
 ขณะเดียวกันหากจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นใหม่อีก ประสบการณ์จากในอดีตจะทำให้บุคคล  
 ตระหนักถึงความยุ่งยากที่เคยพบ ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2. เกิดจากความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม  
 บุคลากรบางคนอาจไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง แต่บุคลากรเหล่านั้นก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
 ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าอย่างน้อยที่สุดจะต้องได้รับผลข้างเคียงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ อย่าง  
 หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ บุคลากรจะคิดเอาเองว่าเขาจะต้องเผชิญ  
 กับสิ่งต่าง ๆ (Beer, 1980: 102-110) ดังนี้

2.1 สูญเสียความสามารถ (Loss to Competence) การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็  
 ตามที่เกิดขึ้นในองค์การล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัดไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ต้องการให้  
 บุคลากรเกิดหรือมีทัศนคติ ทักษะ และ/หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้

ต้องยกเลิกวิธีการรูปแบบและกระบวนการในการทำงานที่เคยมีมาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม ดังนั้นความสามารถซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จด้วยวิธีการเก่า ๆ จะไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ ๆ ได้อีก

2.2 สูญเสียสัมพันธภาพ (Loss of Relationships) เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ใหม่เกิดขึ้น และในหลาย ๆ กรณีจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ๆ จำเป็นต้องสร้างสัมพันธ์ขึ้นใหม่ในระหว่างสมาชิกของทีมงานเดิมที่สูญหายหรือหมดสิ้นไปกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จึงทำให้เขาพยายามที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2.3 การสูญเสียอำนาจ (Loss of Power) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การใดๆ ที่จะไม่ส่งผลให้บุคลากรบางคน บางกลุ่ม เกิดการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอิทธิพลจึงเป็นการแน่นอนที่บางส่วนขององค์การ หรือบางหน้าที่โดยตำแหน่งจะมีอำนาจเพิ่มขึ้นในขณะที่ตำแหน่งอื่น ๆ จะต้องสูญเสียอำนาจไป

2.4 การสูญเสียสิ่งที่ควรได้รับ (Loss of Extrinsic Rewards) การที่องค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษตามตำแหน่งของคนบางคน บางกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น ห้องทำงานเฉพาะบุคคล ที่จอดรถ หรือรถยนต์ประจำตำแหน่ง เป็นต้น แต่ในสภาวะที่ทรัพยากรทางการบริหารมีอยู่อย่างจำกัด จึงมีความจำเป็นที่บุคคลอาจจะต้องสูญเสียรางวัลหรือผลตอบแทนที่น่าจะได้รับหรือมีโอกาสน้อยลงที่พวกเขาจะได้รับสิ่งนั้น ๆ ในอนาคต

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสาเหตุนี้เกิดจากผลประโยชน์ หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้ที่จะเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพหรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของกลุ่ม

ปัจจัยที่จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากหลักการทางด้านกลุ่มสังคม ได้แก่ กลุ่มการเมืองภายในองค์การ ค่านิยมของกลุ่มถูกทำลายและการต่อต้านความคิดที่คับแคบของกลุ่มผลประโยชน์ส่วนตัวของกลุ่ม และความต้องการที่บุคคลจะทำงานกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดิม

ศุภชัย ขาวะประกาย (2549: 39) ได้อธิบายลักษณะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ดังนี้

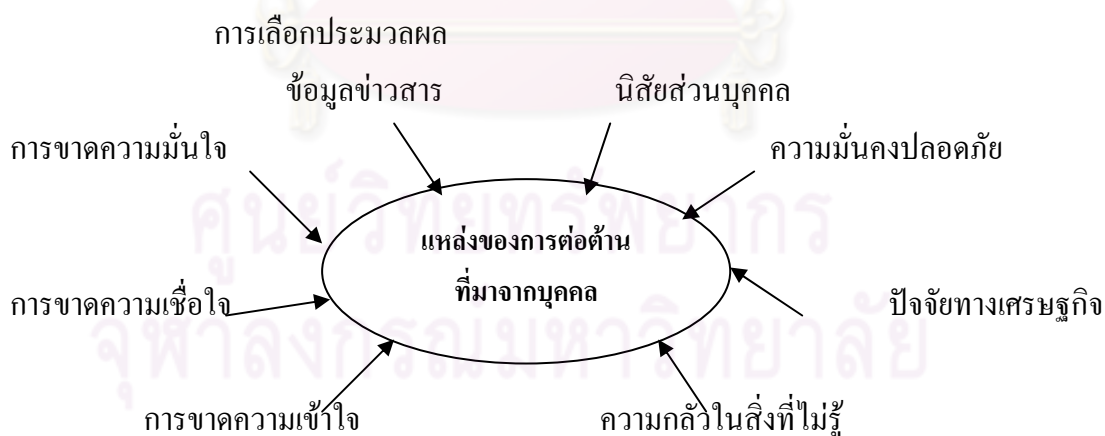
1. การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง (Denial) บุคคลประเภทนี้จะหลีกเลี่ยงการร่วมมือใด ๆ ทั้งสิ้น วิธีการแก้ไขที่ดีคือ ใช้การชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ที่จะได้รับ

2. การต่อต้านเงียบ (Passive Resistance) บุคคลประเภทนี้จะแสดงตนเหมือนพร้อมให้ความร่วมมือ แต่เมื่อต้องปฏิบัติงานจะไม่ให้ความร่วมมือ สังเกตได้ว่าไม่ค่อยเข้าร่วมประชุมหรือมักจะถ่วงเรื่องต่าง ๆ ไว้ให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างล่าช้า วิธีการแก้ไขคือต้องเปิดโอกาส ให้ได้แสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นออกมาดีกว่าเก็บซ่อน ความรู้สึกนั้นไว้

3. การต่อต้านอย่างเปิดเผย (Active Resistance) บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะแสดงความไม่เห็นด้วยอย่างเปิดเผย และมักจะโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามตนเอง อาจสังเกตได้ว่า จะแสดงความไม่พอใจ โดยบันทึกข้อความส่งถึงผู้บริหาร หรือผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิธีการรับมือที่ดีที่สุด คือ การตอบกลับบุคคลเหล่านั้นอย่างใจเย็น มีเหตุผลและหนักแน่นอย่าโต้ตอบด้วยความรุนแรงกลับไป

ในทัศนะของธวัช บุญยมติ (2550: 160-165) ได้กล่าวถึงแหล่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลและองค์การไว้ดังนี้

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคล (Sources of Individual Resistance to Change) มีสาเหตุลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล (Basic Human Characteristic) ดังนี้



แผนภาพที่ 12 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ธวัช บุญยมติ. ก้าวสู่ผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, 2550: 160.

1.1 นิสัยส่วนบุคคล (Habit) กล่าวคือ บุคคลมักมีความเคยชินกับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจเพราะทำให้วิถีชีวิต (Way of Life) เปลี่ยนไป โดยอาจมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ความรับผิดชอบและการทำงานเปลี่ยนไป จึงทำให้จิตได้สำนึกเกิดการต่อต้านในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 ความมั่นคงปลอดภัย (Security) บุคคลโดยทั่วไปต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุกคามความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของบุคคล จึงเกิดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะคิดหรือตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้รายได้ของตนเองลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ทำงานในบริษัทที่จ่ายค่าตอบแทนหรือเงินเดือนตามผลผลิตเป็นรายชิ้น จะส่งผลให้มีรายได้ลดลง

1.4 ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of The Unknown) คือ ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น หรือจะมีอะไรเข้ามาในอนาคต

1.5 การขาดความเข้าใจ (Lack of Understanding and Purpose) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อเขาไม่เข้าใจจุดประสงค์และผลที่เกิดขึ้น ไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง และ/หรือไม่เข้าใจถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

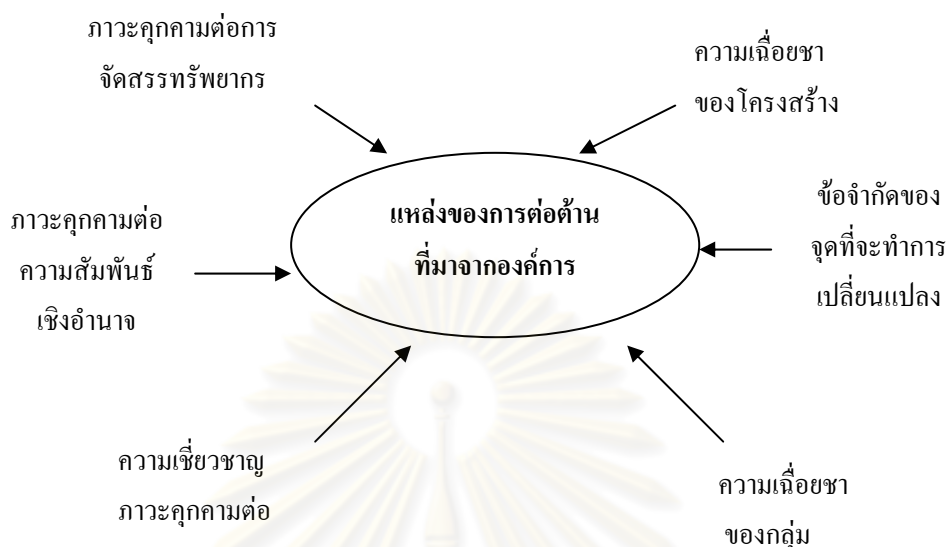
1.6 การขาดความเชื่อใจ (Lack of Trust) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อรู้สึกไม่เชื่อมั่น หรือไม่มั่นใจในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้จริง

1.7 การขาดความมั่นใจ (Loss of Confidence) กล่าวคือ บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อรู้สึกว่าไม่สามารถจะทำงานได้ดีภายใต้สถานการณ์ใหม่หลังการเปลี่ยนแปลง

1.8 การเลือกประมวลผลข้อมูลข่าวสาร (Selective Information Processing) หรือการเลือกรับรู้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะที่ตนเองสนใจ บุคคลจะเลือกรับรู้ รับฟังในสิ่งที่ตนเองต้องการรู้และต้องการฟังเท่านั้น (They hear what they want to hear) หากเป็นเรื่องที่ไม่ประสงค์จะรับฟัง จะแสดงออกถึงการต่อต้านในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง



## 2. การต่อต้านที่มาจากองค์กร ปรากฏตามภาพที่มีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 13 แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากองค์กร

ที่มา: ธวัช บุญขมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, 2550: 163.

2.1 ความเฉื่อยชาของโครงสร้าง (Structural Inertia) โครงสร้างองค์กรมักถูกสร้างหรือออกแบบระบบให้มีลักษณะที่คงที่ อาทิ ระบบการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลเพื่อให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้ กฎระเบียบ ข้อกำหนดภาระงาน (Job Description) และบทบัญญัติแนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนการแบ่งงานกันทำ การมอบหมายงานให้บุคคลทำในลักษณะเฉพาะด้านและมีการเปลี่ยนแปลงหรือหมุนเวียนกันทำงานมีน้อย ระบบโครงสร้างองค์กรเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

2.2 ข้อจำกัดของจุดที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Limited Focus of Change) องค์กรจะถูกออกแบบขึ้นมาโดยประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ที่พึ่งพาหรือเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน (Interdependent Subsystem) การเปลี่ยนแปลงเพียงระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยไม่ให้กระทบกระเทือนระบบย่อยอื่น ๆ ในองค์กรนั้นไม่สามารถกระทำได้อย่างเช่น องค์กรต้องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังแผนกต่าง ๆ จึงเชื่อมโยงฐานข้อมูลถึงกันทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ส่งผลให้ระบบย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน อาทิ แผนกแผนงานและโครงการ แผนกการเงินแผนกข้อมูลสารสนเทศ แผนกคลังสินค้า แผนกการตลาด ต้องป้อนข้อมูลที่แผนกของตนรับผิดชอบลงสู่ระบบฐานข้อมูล เพื่อให้แผนกอื่น ๆ ในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสถานการณ์ทุกด้านอย่างทั่วถึงและรอบด้าน ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ หรือโรงพยาบาลแห่งหนึ่งต้องการให้มีการบริการ

ผู้ป่วนนอกที่มีอาการไม่รุนแรงด้วยระบบ One Stop Service ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องปรับการทำงานของหน่วยงานย่อยที่ทำหน้าที่ชักประวัติผู้ป่วย ตรวจร่างกาย ตรวจชันสูตร จ่ายยา รับเงิน และออกไปเสิร์ฟรับเงิน จะต้องจัดสรรบุคลากรและระบบงานให้สามารถมาให้บริการในบริเวณ (Area) เดียวกันเพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จในการให้บริการแบบ One Stop Service ได้จริง

2.3 ความเฉื่อยชาของกลุ่ม (Group Inertia) ขณะที่บุคคลต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขณะเดียวกันบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ก็จะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้มีการฝ่าฝืนกฎ บุคคลก็ต้องยอมรับหรือบรรทัดฐานของกลุ่ม คือ ต้องไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.4 ภาวะคุกคามต่อความเชี่ยวชาญ (Threat to Expertise) การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีผลคุกคามต่อความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญของกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งหรือหลายกลุ่มงาน มักจะถูกต่อต้านเพราะบุคคลถูกลดความสำคัญลง

2.5 ภาวะคุกคามต่อความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (Threat to Established Power Relationships) การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานขององค์การ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ จะคุกคามต่อแบบแผนความสัมพันธ์เชิงอำนาจของบุคคลในระยะยาว การนำแนวคิดของการกระจายอำนาจการตัดสินใจหรือทีมงานจัดการตนเอง (Self-Managed Work Teams) มาใช้ในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle) และผู้ควบคุม (Supervisors) อาจจะไม่พอใจ เพราะคิดว่าอำนาจที่พวกเขาเคยมีอยู่จะถูกคุกคามทำให้มีอำนาจน้อยลงหรือหมดอำนาจ

2.6 ภาวะคุกคามต่อการจัดสรรทรัพยากร (Threat to Established Resource Allocations) อาจส่งผลให้กลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์การมีการควบคุมทรัพยากรของกลุ่มงานตนเอง และบ่อยครั้งพบว่า เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความรู้สึกที่เสียผลประโยชน์อันเนื่องมาจากการได้รับทรัพยากรน้อยลง ก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากสาเหตุของการต่อต้านดังกล่าว ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะพบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่หนึ่งคือ กลุ่มที่ต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย กลุ่มที่สอง เป็นการการต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และกลุ่มที่สาม คือกลุ่มที่เพิกเฉยและถอนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรับรู้พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมาเพื่อจะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา รวมทั้งต้องให้ความสนใจการต่อต้านที่เกิดจากองค์การด้วยจึงจะสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปให้ประสบความสำเร็จ

## 6.2 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ และสนับสนุนในองค์การนั้น

เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือการหามาตรการในการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่ง ดีพ (Deep, 1978: 230) ได้สรุปถึงสมมติฐานไว้ทั้งหมด 6 ประการ คือ

1. สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
2. สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา
3. สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก
5. สมาชิกมีทางเลือกกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
6. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากความเข้าใจในสมมติฐานทั้ง 6 ประการแล้ว เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ อีก 9 ประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือ (Lippitt, 1969: 151-152)

1. ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม
2. เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
3. ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า
4. ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ
5. ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก
6. ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา
7. ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
8. เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน
9. เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา

จากสมมติฐานและการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จโดยการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผู้กล่าวถึง ดังนี้

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1985:241-251) ได้กล่าวถึง การลดแนวต่อต้านแล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ 8 ประการ โดย

1. สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (Use of Group Forces)
2. ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (Leadership for Change)
3. ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation)
4. การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (Shared Rewards)
5. สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (Employer Security)
6. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
7. ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (Working with Unions)

และ

8. ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Working with The Total System)

ในทัศนะของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenberg and Ornstein, 1991: 221-222) มีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย การวางแผน (Planning) การสื่อสาร (Communication) การให้มีส่วนร่วม (Participation) การสนับสนุน (Support) การให้รางวัล (Rewards) และการบังคับ (Coercion) ต่อมา โรบบินส์ (Robbins, 1994: 272-273) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงและแตกต่างจากที่มีผู้อื่นนำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ 6 ประการ คือ

1. การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร (Education and Communication)
2. การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation or Involve

Employees in Change Efforts)

3. การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Facilitation and Support)
4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)
5. การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (Manipulation and Cooperation)
6. การบังคับ (Coercion)

แนวคิดของ เซอร์โต (Certo, 1997: 309-310) แนะนำให้ใช้วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ (Avoiding Surprise) สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน (Promote Real Understanding) กำหนดขั้นการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน (Set The Stage for Change) และทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง (Make Tentative Change)

วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น แต่ละวิธีการก็จะมีเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ซึ่งสรุปเป็นแนวทางกว้าง ๆ ได้ดังนี้ (ชวัช บุญยภูมิ, 2550: 67)

1. การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การมีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัลหรือการเจรจา ต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น

2. การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้แนวทางนี้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์กร โดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ เช่นการบีบบังคับให้ยอมรับนโยบายใหม่โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัญหาที่ตามมาก็คือ การเกิดความเครียดทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและมีแนวโน้มจะเกิดผลในทางลบมากกว่าทางบวก ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้อำนาจบังคับควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับจังหวะและโอกาส เพื่อให้สามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้นุ่มนวลที่สุด

สรุปว่า การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นการจัดการกับแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กรจะต้องหาหนทางวิธีการทำให้การต่อต้านลดแต่ในขณะเดียวกัน การนำแรงต้านทานมาวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง นับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้

## 7. ปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2549: 126-131) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีความเข้มแข็งและตั้งใจจริง ซึ่งผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว เป็นผู้ที่ใช้หลักการบริหารเชิงพุทธ อันเป็นปัจจัยที่มีความละเอียดอ่อน เป็นการมองมนุษย์ที่มีต่อมนุษย์ด้วยกันด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา จึงเกิดการประนีประนอม (Win-Win) ส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การนำหลักพุทธศาสนาในแง่มุมมองการครองตน ครองคน และครองงานดังนี้

### 7.1 การครองตน

การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้อื่นไว้ ประกอบด้วย

1. ทาน คือ ให้เป็นสิ่งที่ของของตนแก่ผู้อื่นควรให้เป็น
2. ปิยวาจา คือ เจรจาวาจาที่อ่อนหวาน
3. อัตถจริยา คือ ประพฤติสิ่งที่ประนีประนอมแก่ผู้อื่น
4. สมานัตตตา คือ ความเป็นคนไม่ถือตัว



## 7.2 การครองคน

การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้หลักของพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นเครื่องเป็นอยู่ของท่านผู้ใหญ่ ประกอบด้วย

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาจะให้มีความสุข
2. กรุณา คือ ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ ความวางเฉยไม่ติใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

## 7.3 การครองงาน

เพื่อเป็นหลักในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ จึงนำหลักอภิปรัชชา 4 อันเป็นคุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ 4 อย่างมาใช้ประกอบด้วย

1. ฉันทะ คือ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ คือ เพียรประกอบสิ่งนั้น
3. จิตตะ คือ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
4. วิมังสา คือ หมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผล

Bateman และ Snell (อ้างถึงในรัช บุนยณณิ, 2550: 174-175) เสนอว่า การจูงใจเป็นสภาพที่บุคคลถูกกระตุ้นให้เกิดแรงหรือพลังในการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบตามที่องค์กรต้องการ บุคคลที่ได้รับการจูงใจในระดับสูงจะทำงานหนัก ส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และมีพฤติกรรมที่ปรากฏชัดเจน ดังนี้

1. เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร (Join The Organization)
2. ยังคงอยู่กับองค์กร (Remain in The Organization)
3. มาทำงานสม่ำเสมอ (Come to Work Regularly)
4. การปฏิบัติงาน (Perform) มีผลการปฏิบัติงานสูงและมีคุณภาพ
5. เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Exhibit Good Citizenship)

กล่าวโดยรวมแล้ว การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะว่าหากบุคคลได้รับการจูงใจ เขาจะทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องคอยกระตุ้นบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดพลังในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางที่วางแผนไว้และอยู่ในระดับที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

## ความหมาย สาเหตุ รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

### 1. ความหมายของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาที่องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งมีนักวิชาการให้คำอธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสถานะที่แตกต่างกันขึ้นมา ในองค์กรอันเกี่ยวข้องกับโครงสร้างสถานภาพและบทบาทของคนในองค์กร เป็นการเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่ให้แตกต่างไปจากเดิม (Hall, 1979: 193)

ในแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 141) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการกะเทาะหรือทุบ (Break) คุณภาพที่เป็นอยู่ขององค์กรไปสู่คุณภาพใหม่

ส่วนความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการเทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้าง และไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2549: 10-11)

ในทัศนะของ ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (ออนไลน์, 2550) การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการปรับปรุงโครงสร้าง และส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง เช่น ระบบ กระบวนการ องค์กรความรู้ บุคลากร โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและบริหารปฏิบัติการยึดถือการเปลี่ยนแปลง ที่มีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนให้เข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ปัทมาศ มาลากุล ณ อยุธยา (ม.ป.ป) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

จากการศึกษาความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไป

### 2. สาเหตุและรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

#### 2.1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน มีสาเหตุ 2 ประการ คือ สาเหตุภายนอก และสาเหตุภายในหน่วยงาน และหน่วยงานก็เป็นส่วนย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม เมื่อสภาพสังคม

เปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อใดที่หน่วยงานมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะกระทบกับบุคคลหรือหน่วยงาน นั้นแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้ว (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2549: 9) และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมมีการตอบสนองเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งมีทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง และการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยรูปแบบสุดท้ายเป็นการตอบสนองที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

ในแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2550: 22) ได้เสนอเหตุผลที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง คือ สภาพแข่งขัน (Competition) เช่น AFTA, ความกดดันทางสังคม (Public Pressure), PEST(Policies, Economics, Social and Technology), กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเปลี่ยน( Rule and Regulations ) และความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)

ตามทัศนะของคณะกรรมการดำเนินงาน โครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการ ไทยเข้มแข็ง (2553: 21-22) เห็นว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสิ่งที่อยู่รอบตัว โดยเหตุนี้ องค์กรส่วนมากจะเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เมื่อมีการควบรวมองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร หรือลดขนาดองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อน เช่น การยุบโรงเรียนขนาดเล็ก การตั้ง สถานศึกษาใหม่ภายใต้โครงการโรงเรียนดีประจำตำบล

2. องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และการบริการใหม่ บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือการบริการใหม่จากที่กำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือปรับกระบวนการทำงานใหม่ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับประชาชนผู้รับบริการ เช่น การเข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

3. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ผู้บริหารคนใหม่ขององค์กรมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร ในองค์กรส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนขององค์กรไปสู่สายบังคับบัญชาระดับล่าง เช่น การโยกย้ายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นต้น

4. องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์กรต้องการปรับเปลี่ยน

วิธีการบริหารการทำงานและให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการส่งเสริมการใช้ซอฟต์แวร์ Open Sources ในสถานศึกษา การจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ( National Education Network: NedNet) เพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐาน และสร้างเครือข่ายในการนำเทคโนโลยีไปสู่สถานศึกษา การใช้ระบบ e-office และ e-learning เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กรและผลจากแรงผลักดันนอกองค์กร กล่าวคือ สภาพการภายในองค์กร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาจพิจารณาได้จากปรากฏการณ์ต่าง ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่บุคลากร และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ส่วนปัจจัยจากภายนอกองค์กรที่ปรากฏเด่นชัด ได้แก่ สภาพสังคม สภาพการเมือง ความก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ และการแข่งขันทางการตลาด เป็นต้น

## 2.2 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่เกิดกับทุกองค์กร โดยเฉพาะในสภาพปัจจุบันที่องค์กรมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเมื่อพิจารณาถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป แล้วจะมีด้วยกัน 3 รูปแบบ ดังนี้ (ฉัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2549: 113-119)

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน กล่าวคือ พิจารณาจากสิ่งที่มีอยู่เดิมแล้วเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยจะมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Continual Progression) องค์กรจะสามารถรักษาสมดุลหรือคุณภาพขององค์กรโดยทั่วไปไว้ได้ (Maintain Equilibrium) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรเฉพาะบางส่วนเท่านั้น (Affect only Organizational Part) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้มักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ ซึ่งมีอยู่เดิม (Through Normal Structure and Management Processes) โดยอาจมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม (New Technology and Product Improvement) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติ แบบวิวัฒนาการ (Evolution) อาจเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงระบบและกระบวนการในการทำงานใหม่ด้วย การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้ยังคงธรรมชาติเดิมขององค์กรไว้ และหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ หรือทิศทางที่ต้องการ ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือ ชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเปลี่ยนองค์การหรือมีผลต่อองค์การทั่วทั้งองค์การ (Major Overhaul of the Organization) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม (Frame Breaking Burst) องค์การจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่หรือสมดุลใหม่ขององค์การ (Reach New Equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด (Transform Entire Organization) การเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิวัตินี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์การและการจัดการแบบใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงระบบผลิตและเทคโนโลยีในการทำงาน (Breakthrough Technology) และมักจะมีการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย (New Product Create New Market) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการปฏิวัติหรือการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงมักจะเกิดจากเหตุการณ์วิกฤติ เช่น การมีผู้บริหารใหม่ การเปลี่ยนแปลงเจ้าของกิจการ การควบรวมกิจการ ความล้มเหลวจากการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะได้รับผลกระทบกระเทือนทั้งในด้านตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ หรือสถานภาพ และยังสร้างความรู้สึกรัดเคียดระหว่างกลุ่มต่างๆหรือระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

3 การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนในองค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นและผลงานที่องค์การสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อไม่ให้้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการและเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนนี้มักจะกระทำในรูปของการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิบัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจให้กับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลาเปล่า และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549: 79) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงานวัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ



1. การเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่งอาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรไปด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคติ ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

ในทัศนะของ Mike Beer (อ้างถึงใน ภัคดี เมฆจำเริญ, 2549: 16-18) ได้กล่าวถึงประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) ซึ่งมององค์กรเป็นเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนที่มาทำงานร่วมกัน

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นลักษณะของการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือวิธีการอื่น ๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) มีจุดมุ่งหมายไปยังขั้นตอนการทำงาน เช่น การปฏิรูประบบ เพื่อมุ่งเพิ่มประสิทธิผล

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร อันเป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติของพนักงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) ล้วนมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่ต้องการ โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี กระบวนการและบุคลากรในองค์กร

### 3. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

คณะกรรมการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง (2553: 21-22) กล่าวว่า โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใน 4 ด้านคือ

#### 1. เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural Change)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

## 2. เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรในองค์กร (People Change)

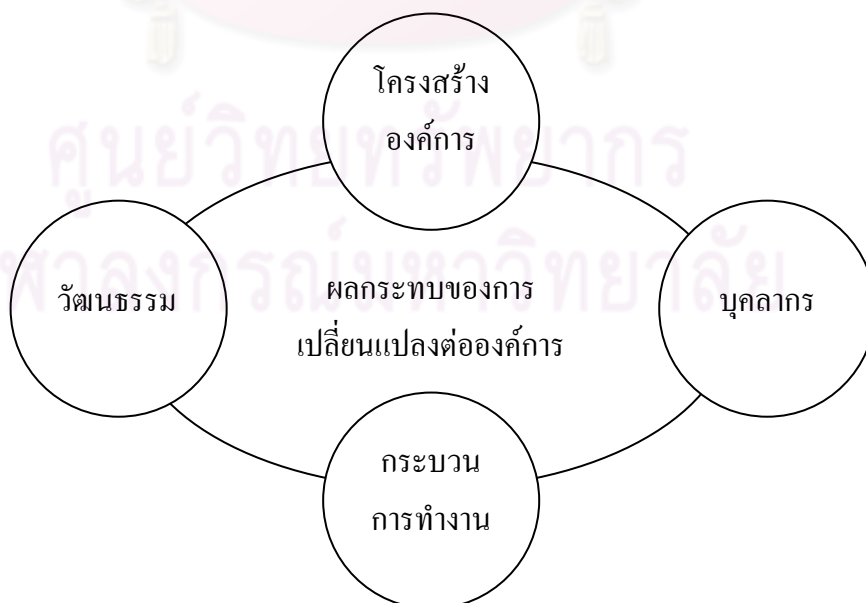
การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดเป็นประเภทการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากร คือ โครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยรวม

## 3. เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change)

การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน อาทิ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการประชาชนหรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรโดยทั่วไป วัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้นมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

## 4. เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-Centric Organization) จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร



แผนภาพที่ 14 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

ที่มา: คณะกรรมการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการ  
ไทยเข้มแข็ง .การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,  
2553: 23

## แนวคิด ทฤษฎีการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change)

### 1. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change)

การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ (Planned Change) จะเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้องค์กรสามารถสรรหาหนทางก้าวเดินที่เหมาะสมและเตรียมพร้อมด้านทรัพยากร พร้อมทั้งคิดหาวิธีการที่จะจัดการต่อต้านให้หมดไป ยิ่งองค์กรมีการวางแผนที่ละเอียดรอบคอบและเป็นระบบมากเพียงใด การนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรจะช่วยส่งผลให้การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วขึ้น โดยนัยนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การวางแผน จึงเน้นแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบทันสมัยขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ ดังนี้

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1984: 371-373) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 8 ประการด้วยกัน คือ

1. สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก
2. ระดับและระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วน โดยตรงต่อความเข้มของ

สิ่งจูงใจที่มาจากระบบใหม่

3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กร

แทนที่จะมาจากภายในองค์กร

4. แรงกดดันในครั้งแรกจะส่งผลที่สนองตอบระบบการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง ต่อจากนั้นจะเป็นการตอบสนองที่เป็นการทดแทนอย่างเกินขนาด และในช่วงสุดท้ายเป็นการแตกสลายของระบบ

5. จำนวนของวิธีการใหม่ ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรง

ตำแหน่งของผู้บริหาร

6. องค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย

7. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ไม่ใช่จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน

8. หากระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงองค์การจะมีน้อยลง

นอกจากนี้ En.Wikipedia (ออนไลน์, 2549) ได้สรุปแนวคิดของหลักการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

1. The Constructivist Paradigm: ที่มีแนวคิดที่มนุษย์สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และสามารถสื่อสารถ่ายทอดความคิดต่าง ๆ ระหว่างกันได้

2. The Systemic Principle: คือแนวคิดเชิงระบบที่สรุปว่าสิ่งต่างๆ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน ซึ่งแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การได้

3. The Quantum Principle: เป็นแนวคิดที่อธิบายเรื่องของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การดำรงอยู่ของสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันโดยรวม ทั้งสามแนวคิดนี้ต่างสนับสนุนว่าองค์การต่างๆ สามารถที่จะจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะองค์การเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม และมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการที่องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ก็เพื่อการดำรงอยู่ขององค์การเอง

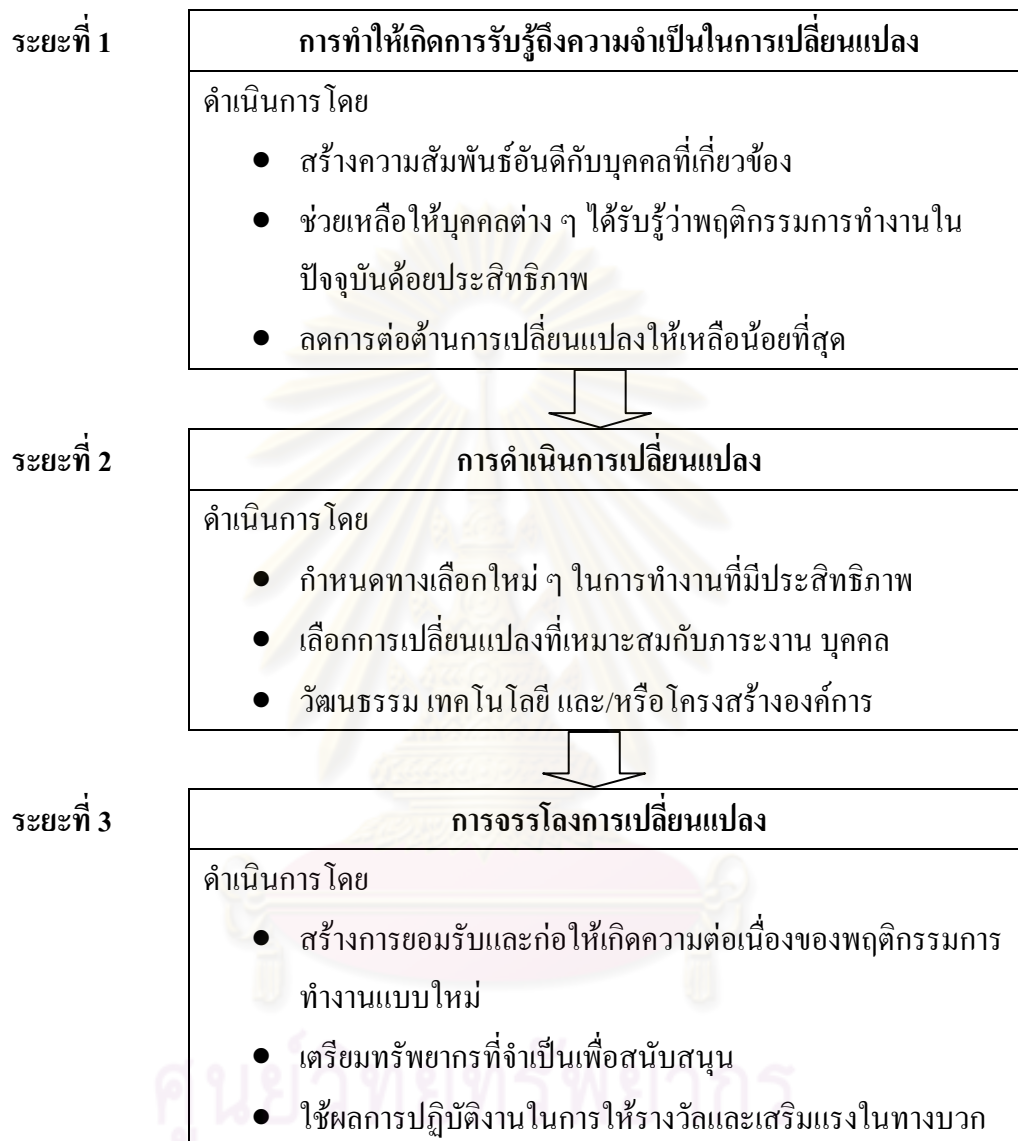
## 2. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) มีนักวิชาการได้เสนอทฤษฎีไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีของเลวิน (Kurt Lewin)

ทวิช บุณยณัฏฐ์ (2550: 152-154) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ Kurt ว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงผลักดันและแรงต้านหรือโดยแรงผลักดัน (Driving Force) เป็นแรงผลักดันสถานการณ์ให้ไปสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการหรือคาดหวังไว้ ส่วนแรงต้าน (Restraining Force) เป็นแรงดึงมิให้เกิดแรงผลักดันที่มีพลังเหนือกว่า โดยแรงผลักดันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมาย ส่วนแรงต้านจะไปขัดขวางแรงผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นถ้าเมื่อใดแรงผลักดันเท่ากับแรงต้าน จะทำให้เกิดภาวะสมดุลคือสภาพคงเดิม การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อแรงผลักดันมากกว่าแรงต้าน ในกรณีที่แรงผลักดันน้อยกว่าแรงต้าน จะเกิดการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น และเป็นตัวบ่งชี้การล้มเหลวที่เกิดขึ้น ดังนั้น ถ้าผู้นำต้องการทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาใดก็ตาม ต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าอะไรคือแรงผลักดัน อะไรคือแรงต้านและแรงต้านใดบ้างที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการทำให้มีน้อยที่สุด หรือแรงผลักดันใดที่จะสามารถทำได้เพิ่มขึ้นได้

ตามทฤษฎีของเลวิน รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ ดังนี้



แผนภาพที่ 15 ระยะของการจัดการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่ได้วางไว้ของ Krut Lewin  
ที่มา: ธวัช บุญยมติ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง, 2550: 154

ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือระยะเตรียมการหรือขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing Stage) เป็นการสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยพยายามให้บุคคลในองค์กรตระหนักถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลง เป็นการเตรียมบุคคลให้พร้อมตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางไว้ โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจให้พร้อมที่จะรับ



กับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นและทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ การสร้างความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงยาก ในการที่จะละลายพฤติกรรมเดิมต้องอาศัยกลไกดังนี้

1. ไม่อ้างสิ่งเดิม
2. ทำให้เกิดความละเอียดต่อพฤติกรรมเดิม
3. ทำให้รู้สึกปลอดภัย โดยลดสิ่งที่ขัดขวางที่ทำให้เกิดความรู้สึกคุกคามหรือ
4. ช่มชู้
5. ควรให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับพฤติกรรมและพยายามโน้มน้าวให้เห็นว่าพฤติกรรมใหม่ดีกว่าและเหมาะสมกว่า

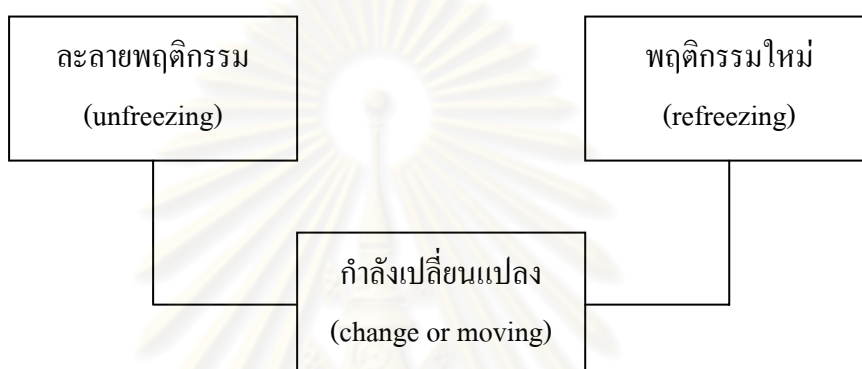
เป้าหมายของระยะเตรียมการหรือขั้นการละลายพฤติกรรม ต้องเข้าใจให้ชัดเจนว่าอะไรที่ทำให้กลุ่มต้องการเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้จะพยายามนำมาซึ่งความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ซึ่งผู้นำกลุ่มจะต้องช่วยให้กลุ่มตั้งคำถามให้มาก และสำรวจความรู้สึกและทัศนคติเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบัน เมื่อกลุ่มยอมรับความไม่พึงพอใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะทำให้กลุ่มเริ่มมีสติญากับตัวเองว่าต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

ระยะที่ 2 ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นที่ลงมือเปลี่ยนแปลง การจะเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้ได้ ขึ้นอยู่กับขั้นละลายพฤติกรรมได้สำเร็จ คือจะต้องมีแรงผลักดันมากกว่าแรงต้านจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากระดับพฤติกรรมเดิมไปเป็นพฤติกรรมใหม่ เช่น เปลี่ยนมาใช้เทคนิคการทำงานใหม่ วิธีปฏิบัติใหม่ มีบรรยากาศ หรือจัดองค์การใหม่ เป็นต้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงขั้นนี้ คือ ระบุและเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม โดยในขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่สามารถทำให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ กลยุทธ์ทั้งหลายนี้จะเป็นวิธีการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มที่จะรับข้อเสนอแนะการเปลี่ยนแปลง บนพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาอย่างแม่นยำถูกต้อง

ระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลงหรือขั้นการเปลี่ยนแปลงคงที่ (Refreezing Stage) เป็นขั้นที่ต้องทำให้พฤติกรรมใหม่คงตัวได้ต่อไปอย่างถาวร โดยใช้หลักการเสริมแรงเข้ามาช่วย เพื่อให้มีการพัฒนาพฤติกรรมใหม่ให้เข้ากันจนเป็นบุคลิกภาพของบุคคลนั้น การเสริมแรงควรกระทำอย่างต่อเนื่องและไม่ขาดตอน เพื่อป้องกันการยกเลิกพฤติกรรมใหม่และอาจมีพฤติกรรมเดิมเข้ามาแทนที่ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิ การให้รางวัล การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยขั้นนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบว่า ขั้นการเปลี่ยนแปลงคงที่นี้ จะต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นระยะ ๆ ด้วย เพื่อจะได้ยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเกิดการคงที่อย่างแท้จริง ขั้นการเปลี่ยนแปลงคงที่นี้ เป็นการแสดงถึงการสิ้นสุดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่แล้ว

## 2.2 ทฤษฎีของดัลตันและคณะ

สำหรับ ดัลตัน (Dalton) กอลด์ (Kolb) ฟอชแมน (Frochman) (Gibson, 1980: 172) และ ราสเบอรี (Rasbery, 1986: 406-407) ต่างก็มีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับข้อเสนอเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ เลวิน (Lewin) โดยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรมของคนในองค์กร (Unfreezing) ขั้นกำลังเปลี่ยนแปลง (Change or Moving) และขั้นปรับพฤติกรรมใหม่ให้ถาวร (Refreezing)



แผนภาพที่ 16 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของเลวิน (Lewin)

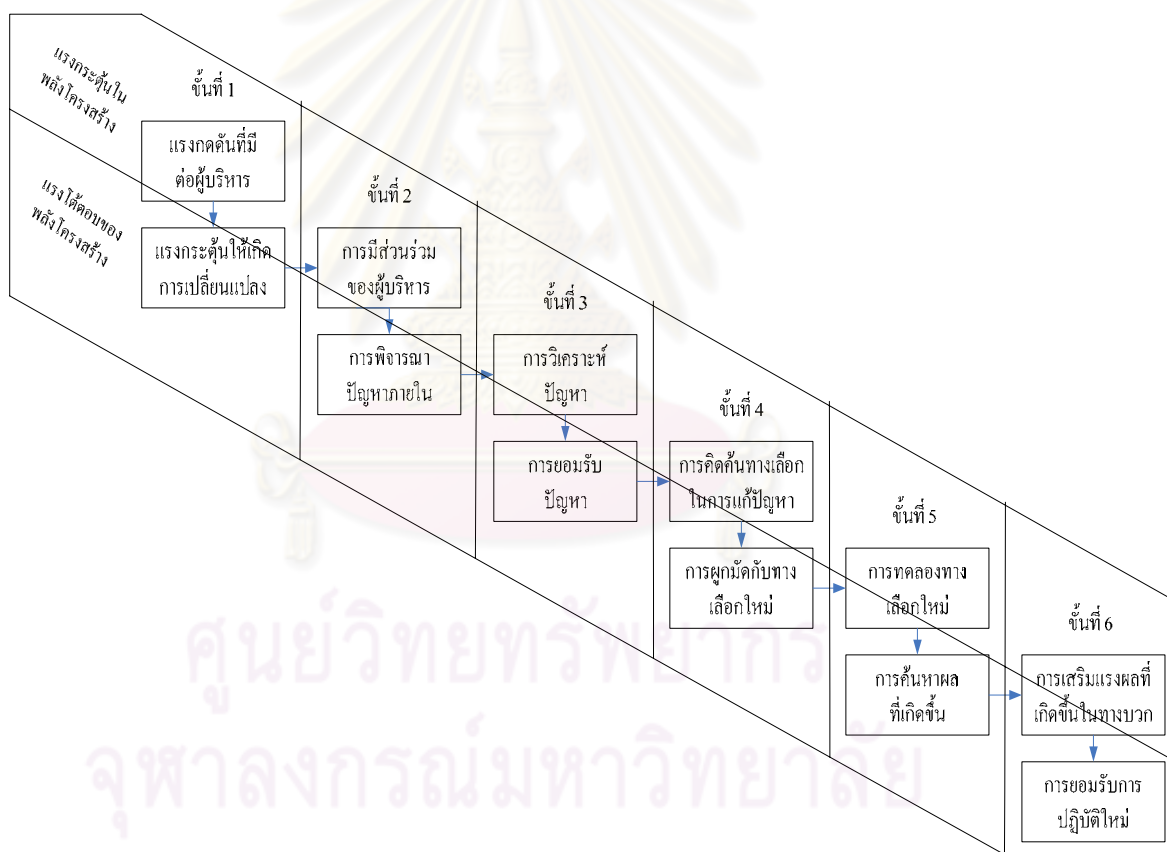
ที่มา : Owens, Robert G., and Steinboff, Carl R. (1976). *Administering Change in School*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall; 1976: 61.

## 2.3 ทฤษฎีของไกรเนอร์

ไกรเนอร์ (Greiner, 1973: 5-9) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ

1. แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง ที่ได้รับจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าหากแรงกดดันค่อนข้างน้อย ผู้บริหารอาจจะมองดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่า ผู้อยู่ได้บังคับขาดปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการยอมรับความต้องการสำหรับความเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจึงมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมาก
2. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมโดยตรง หรืออาจจะมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ
3. การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับขาดเข้ามามีส่วนร่วม

4. การค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหาร และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันเพื่อคิดค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา
5. การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการทดลองและหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ก่อน
6. การส่งเสริมและการยอมรับ ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบ และดำเนินการไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกในองค์การทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรต่อไปด้วย



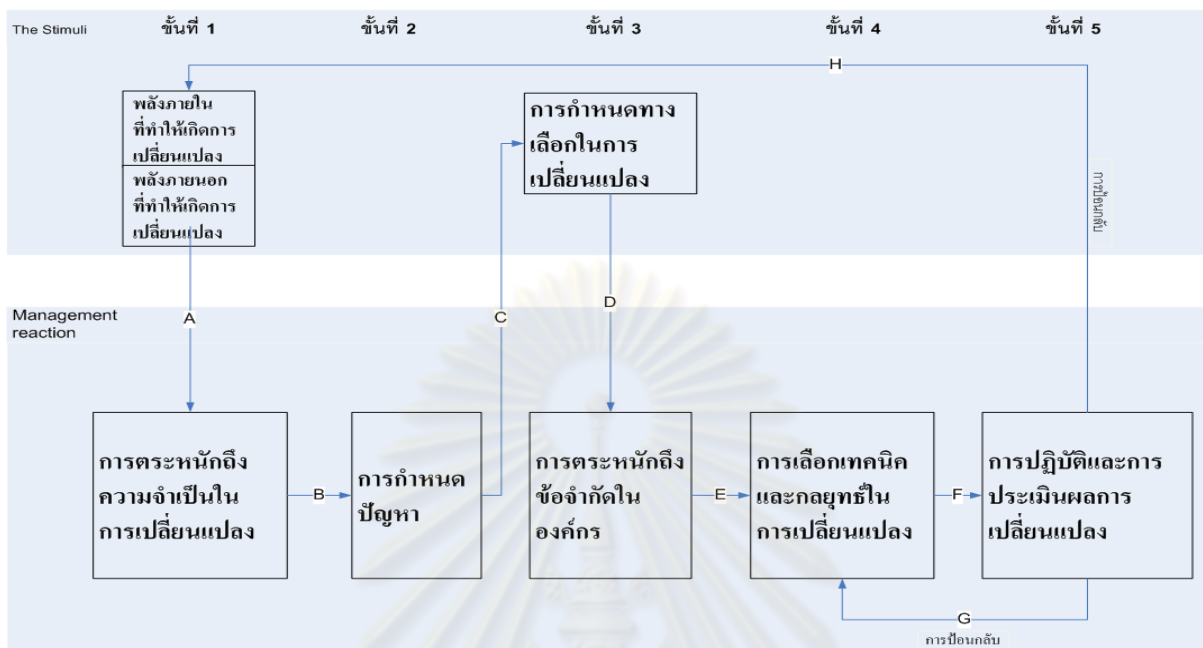
แผนภาพที่ 17 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของไกรเนอร์ (Greiner)

ที่มา : Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. In Dalton Gene W., Lawrence Paul R., & Greiner Larry E. (Eds.) **Organization Change and Development**. Homewood: Richard D. Irwin, 1973: P.9

## 2.4 ทฤษฎีของดอนเนลลีและคณะ

ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly et al, 1987: 450-453) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ประการ คือ

1. สร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการนำผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สร้างพลังกดดันให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้
2. ดำเนินการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถเรียนรู้จากอาการต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น มีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ การละเมิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น
3. กำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ขั้นตอนต่อไปก็คือการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงซึ่งจะต้องทำการวินิจฉัยอย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นมา
4. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา
5. พิจารณาระวังเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักและข้อจำกัดต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้โดยพิจารณาถึงเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพความเป็นจริงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ
6. เลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะในเรื่องความพึงพอใจ
7. การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงมีสองประการ คือ ประการแรก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา หมายถึง การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม ประการที่สอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องไม่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างกว้างขวางเกินกว่าความสามารถที่จะปฏิบัติได้
8. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ทำเพื่อให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำมานั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร ปรากฏตามแผนภาพต่อไปนี้



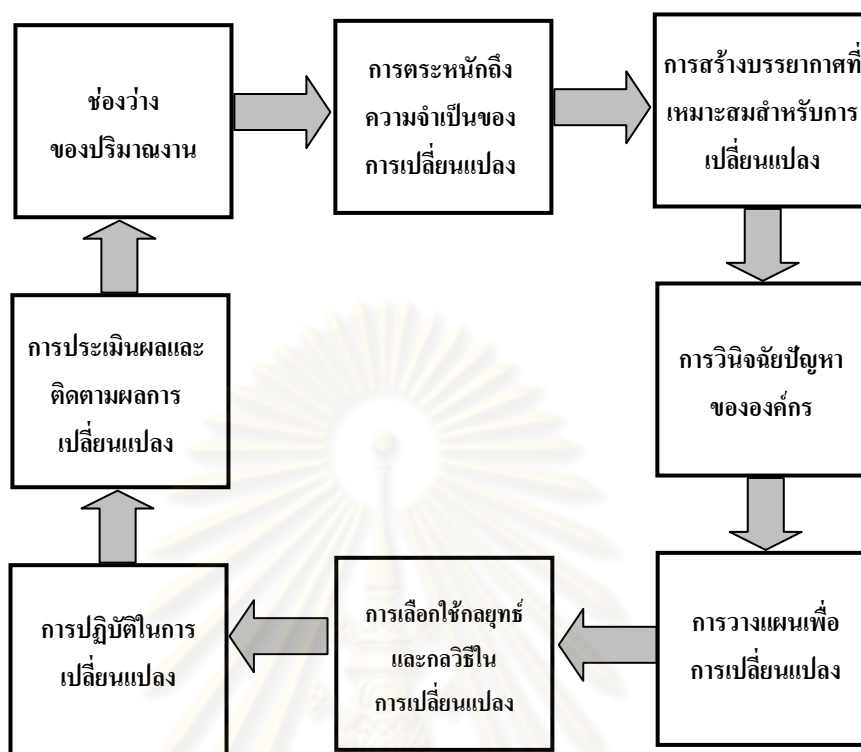
แผนภาพที่ 18 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ คอนเนลลี และคณะ (Donnelly et al)  
 ที่มา: Donnelly, James H. Jr. Gibson James L., and Lvancevich, John M. **Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models**. Dallas: Bussiness, 1987: 453

## 2.5 ทฤษฎีของสตีร์ส

สตีร์ส (Steers, 1977: 165-169) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. ตรวจสอบช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยี หรือสมาชิกในองค์กร
2. ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
3. การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
4. ดำเนินการสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร
5. มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง
6. การเลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง
7. กำหนดวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง
8. มีการประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงดังแผนภาพต่อไปนี้





แผนภาพที่ 19 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ สตีแยร์ส (Steers)

ที่มา: Steers, Richard M. (1977). **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.**

Santa Monica: Goodyear. P. 169.

## 2.6 ทฤษฎีของดันแคน

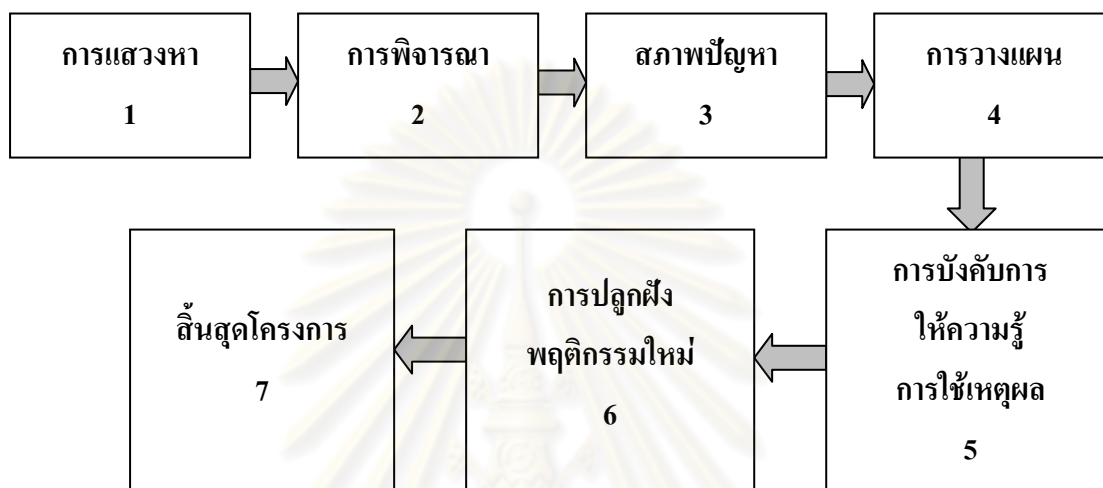
ดันแคน (Duncan, 1978: 364-366) ได้เสนอกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างมีแผนไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Search)
2. การพิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Contact)
3. การวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น (Diagnosis)
4. การวางแผนปฏิบัติการ (Planning)

5. การดำเนินการตามแผน (Implementing The Action) อาจกระทำในรูปแบบของการบังคับ (Coercive) การให้ความรู้เพิ่มเติม (Re-Educative) และการใช้เหตุผล (Rational) หรือวิธีการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างเสถียรภาพและการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ (Stabilization and Evaluation Refreezing)

7. ความสมบูรณ์ของโครงการ (Completion of The Program)



แผนภาพที่ 20 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของดันแคน (Duncan)

ที่มา: Duncan, Jack W. Organization Behavior. Boston: Houghton Mifflin, 1978: P.366

## 2.7 ทฤษฎีของชอร์ต

ชอร์ต (Short, 1978.: 420-427) ได้เสนอกกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมด้านเศรษฐกิจ และค่านิยมด้านบุคคล เป็นต้น ส่วนด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความร่วมมือ และการบังคับฝ่ายเดียว และด้านพฤติกรรมภายนอกและภายในของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้อำนาจและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

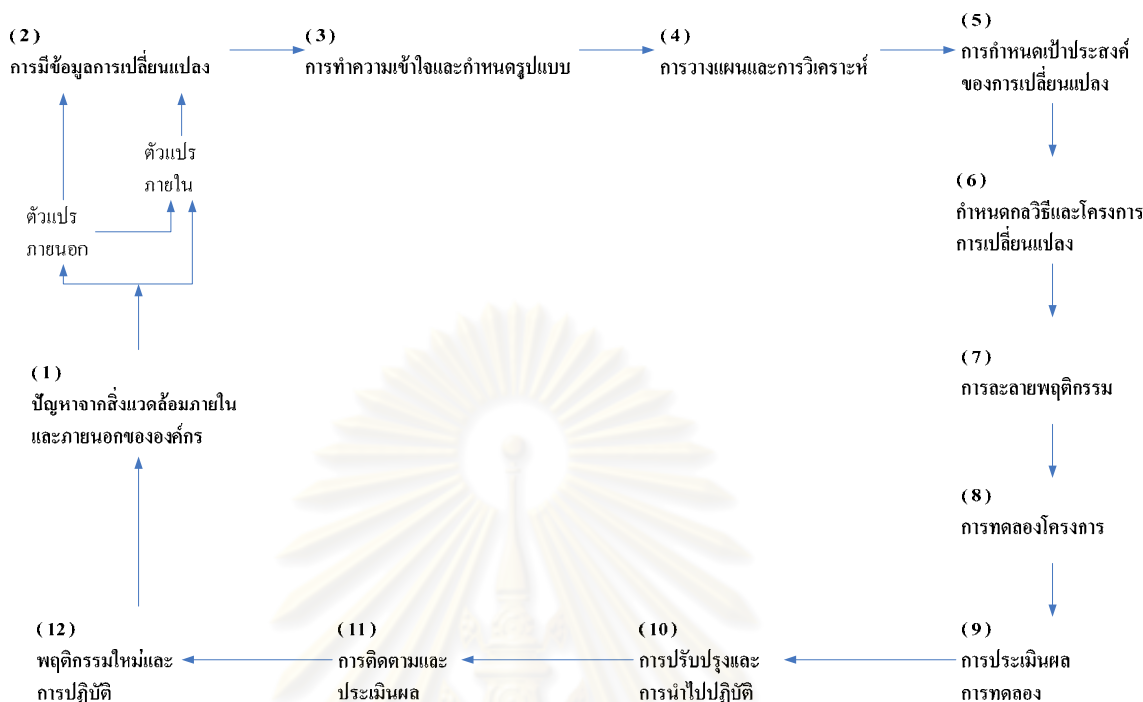
2. การเลือกกลยุทธ์มี สามด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์การแบ่งภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้เครื่องจักร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน เป็นต้น และด้านพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมความรู้ การส่งเสริมทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เป็นต้น

3. การส่งเสริมการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมใหม่ เป็นต้น และวิธีปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติคนเดียว ทำร่วมกัน หรือใช้คณะผู้แทน เป็นต้น

## 2.8 ทฤษฎีของฮอดจ์ และแอนโทนี

ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge and Anthony, 1988: 610-614) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีขั้นตอนถึง 12 ขั้นตอน ด้วยกันคือ

1. การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย (Micro and Macro Environmental Stress) ซึ่งจะมีตัวแปรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้เกิดปัญหาขึ้น (endogenous variables and exogenous variables)
2. การมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลง (Source of Change) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข
3. การทำความเข้าใจ และกำหนดรูปแบบในการเปลี่ยนแปลง (Perception and Assessment) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นผู้กำหนดรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์การ
4. การวางแผนและการวิเคราะห์ (Planning and Analysis) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนในการดำเนินงาน
5. การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (Determining Change Goals)
6. การกำหนดกลวิธีและโครงการเปลี่ยนแปลง (Determining Change Tactics and Programs)
7. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing of Behavior)
8. การทดลองโครงการ (Experimentation with Programs)
9. การประเมินผลการทดลอง (Evaluation of Experimentation)
10. การปรับปรุงและการนำไปใช้ (Re-Adjustment and Implementation)
11. การปฏิบัติตามและการประเมินผล
12. พฤติกรรมใหม่และการปฏิบัติ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 21 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ ฮอดจ์ และแอนโทนี่ (Hodge and Anthony)

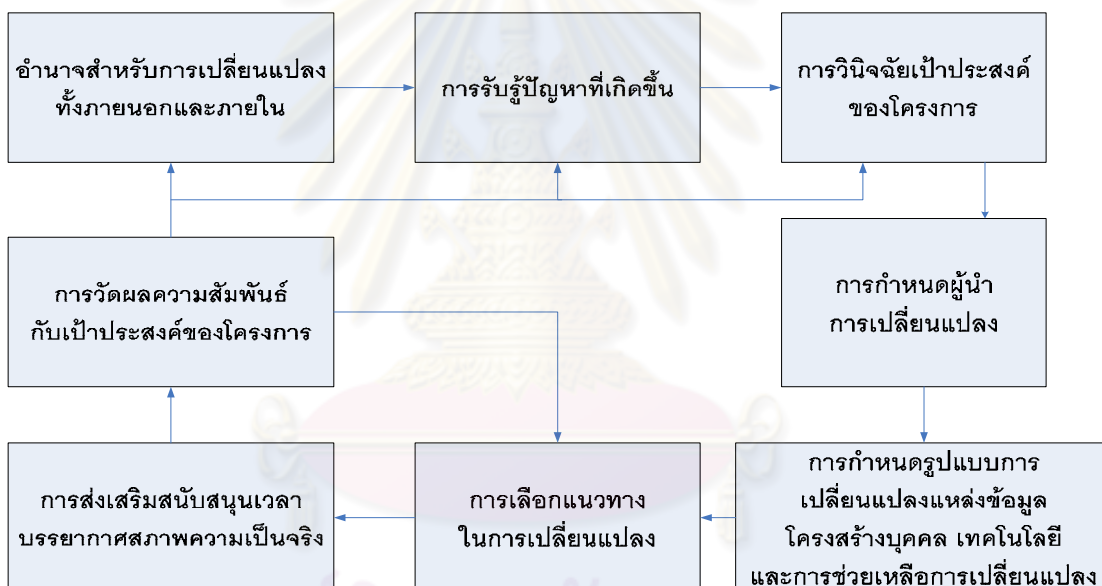
ที่มา: Hodge, B.J., and Anthony, William P. **Organization Theory**. Boston: Allyn and Bacon, 1988: P.614

### 2.9 ทฤษฎีของไซลาจี และวอลเลซ

ไซลาจี และวอลเลซ (Szilagyi and Wallace, 1980.: 537-549) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. อำนาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Forces for Change: External and Internal)
2. การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Recognition of Problem Areas)
3. การพิจารณาเป้าประสงค์ของโครงการ (Diagnosis: Problem Goals)
4. การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นทั้งผู้อบรม ที่ปรึกษา ครู และผู้จัดการ มีพลังอำนาจในการเลือกเทคนิควิธีการต่าง ๆ และมีการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งผลสำเร็จและความล้มเหลว

5. การกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Constraints) ซึ่งเป็นทั้งด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี บุคคล และการช่วยเหลือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ สังคม การอำนวยความสะดวก การสร้างความมั่นใจ เป็นต้น
6. การเลือกแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (Identification and Selection of an Approach)
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านเวลา บรรยากาศ และสภาพความเป็นจริงในองค์การ (Implementation: Timing, Location and Depth)
8. การประเมินผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง
9. แปลงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ปรากฏตามภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 22 กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผนของ ซิลลาจี และวอลเลซ (szilagyi and Wallace)  
ที่มา: Szilagyi, Andrew D. Jr., & Wallace, Marc. Jr.). Organizational Behavior and Performance . (2<sup>nd</sup> ed.) Scott, Foresman and Company, USA.1980: P. 537.

## 2.10 ทฤษฎีของเฮลลรีเจลและสโลคัม

จากนั้นอีกสองปี เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum, 1982:694-711) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงในองค์การควรให้ความสำคัญ อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก



2. ควรให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

3. มีการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร
4. กำหนดวิธีการช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง
5. มีการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง
6. แสวงหายุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง
7. มีการปรับปรุงแผน
8. การปฏิบัติตามโครงการ

### 2.11 ทฤษฎีของคอตเตอร์

คอตเตอร์ (Kotter, John, 2002: 20-22) ผู้เชี่ยวชาญในการเป็นผู้นำและการจัดการได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการรองรับการปรับตัวขององค์กรในอนาคตไว้ 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ผู้บริหารระดับสูงมักจะกระทำในขั้นตอนการละเลยพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Lewin (ดินิกกีแองเจโล อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์และคนอื่น, 2550: 165-166) ดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการให้เหตุผลว่าทำไมจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการฟื้นภาวะวิกฤต
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และมีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating The Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่สมาชิกในองค์กรด้วยการชี้แนะและจำลองเหตุการณ์ จนสมาชิกเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มการเปลี่ยนแปลง
5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งการกำหนด

กิจกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จ หรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ การสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย ซึ่งเป็นการตอบสนองขั้นตอนก่อนพฤติกรรมใหม่ของเลวิน (Lewin)

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in The Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

## 2.12 ทฤษฎีของ Hellriegel

เฮลโลย์เกิล และคณะ (Hellriegel and others, 2005: 327-329) เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขององค์กรควรประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม (Assess the Environment) ที่เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

2. ค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการปฏิบัติกับความเป็นจริง (Determine the Performance Gap)

3. ระบุปัญหาขององค์กร (Diagnose Organizational Problem)

4. กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ (Articulate and Communicate a Vision for the Future)

5. พัฒนาและนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (Develop and Implement an Action Plan)

6. คาดการณ์สิ่งที่เป็นอุปสรรคและทำให้อุปสรรคเหล่านั้นลดลง (Anticipate Resistance and Take to Reduce it)

7. การกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลง (Monitor the Changes)

## 2.13 ทฤษฎี E และทฤษฎี O

รักดี เมฆจำเริญ (2549: 19-25) ได้อธิบายสาระสำคัญของทฤษฎี E ทฤษฎี O ไว้

ดังนี้

ทฤษฎี E (Theory E: An Economic Approach) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจขององค์กรเป็นหลัก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มจากระดับผู้บริหารและจากที่ปรึกษาขององค์กร เพื่อลดต้นทุน การลดขนาดองค์กร และการทำยอดขายให้บรรลุเป้าหมาย

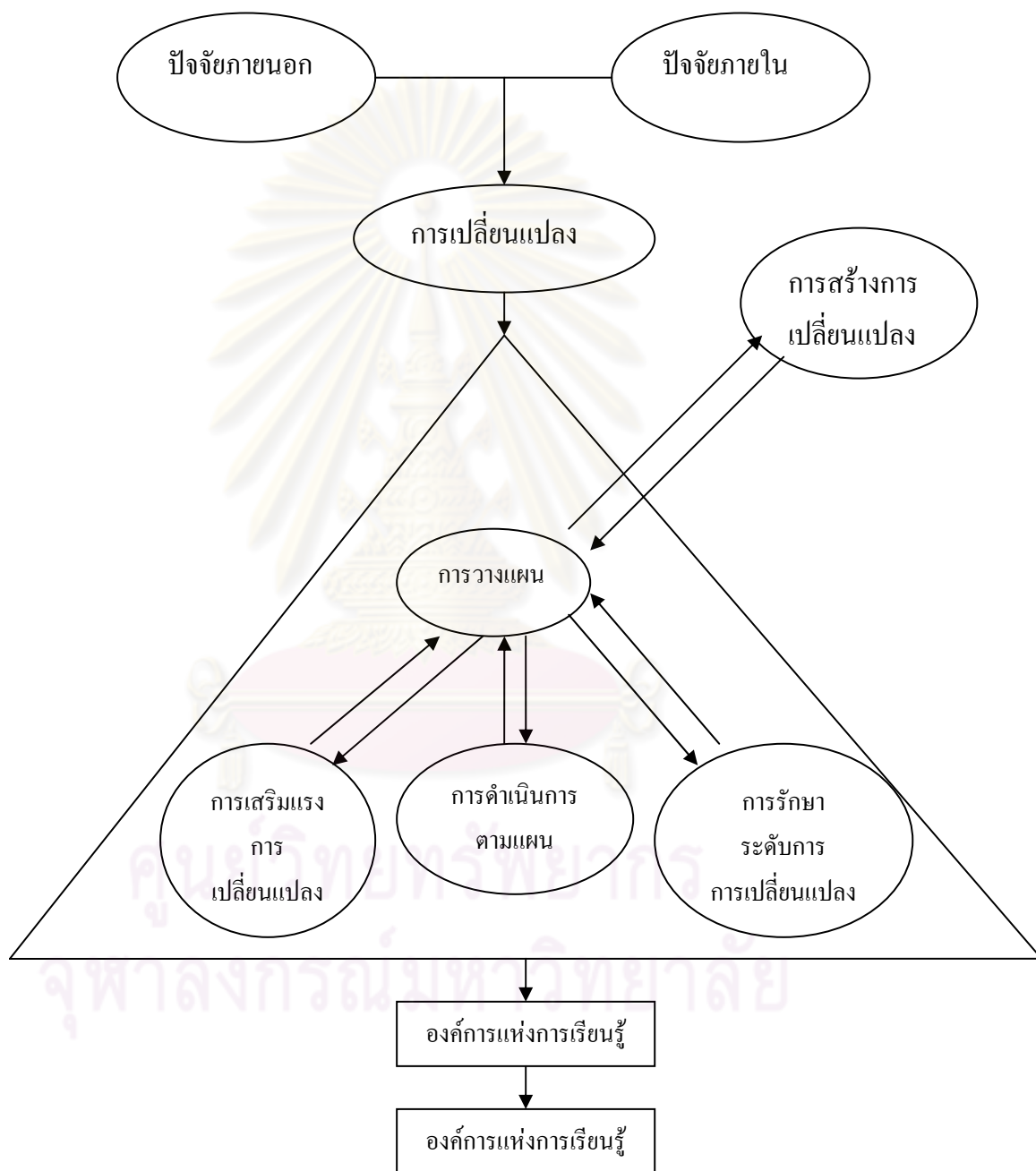
ทฤษฎี O (Theory O: An Organizational Capabilities Approach) เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถพนักงาน โดยที่องค์กรจะเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ลดสายงานการบังคับบัญชา มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flatter Organizational) และการคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างธุรกิจกับประโยชน์ที่พนักงานได้รับ อันเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่หวังผลระยะยาวในการทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้

ในส่วนปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E และทฤษฎี O ประกอบด้วยมิติของการเปลี่ยนแปลง 6 ประการ ดังนี้

ตารางที่ 10 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี E และทฤษฎี O

มิติของการเปลี่ยนแปลง	ทฤษฎี E	ทฤษฎี O	ทฤษฎี E และทฤษฎี O ผสมผสานกัน
เป้าหมาย	สร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น	สร้างความสามารถขององค์กร	ยอมรับความจริงที่ขัดแย้งกัน ระหว่างมูลค่าทางเศรษฐกิจ กับความสามารถขององค์กร
ผู้นำ	จัดการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงสู่ล่าง	สนับสนุนให้มีส่วนร่วมจากระดับล่างขึ้นไป	กำหนดทิศทางจากระดับบน และให้พนักงานมีส่วนร่วม
จุดมุ่งเน้น	เน้นเรื่องโครงสร้างและระบบฮาร์ดแวร์	สร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน	ให้ความสนใจด้านฮาร์ดแวร์ (โครงสร้างและระบบ) และซอฟต์แวร์ (วัฒนธรรมองค์กร)
กระบวนการ	วางแผนและผลักดันโปรแกรมงานต่างๆ	การทดลองและวิวัฒนาการ	พร้อมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด
ระบบการให้รางวัล	จูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	จูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญาด้วยการใช้เงินเดือนเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม	ใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่เพื่อผลักดัน
การใช้ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ กำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เอื้ออำนาจ (Empower) แก่พนักงาน

ในทัศนะของศุภชัย ยาวะประภาส (2549: 14-31) พบว่า อิทธิพลจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร อาทิ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ บุคลากร โครงสร้าง และเทคโนโลยี โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต่างก็มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมาก ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 23 กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ศุภชัย ยาวะประภาส  
 ที่มา: ศุภชัย ยาวะประภาส.การบริหารเปลี่ยนแปลง: การปรับปรุงประสิทธิภาพหน่วยงานของรัฐ  
 ที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน, 2549: 50

จากแผนภาพกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรรูปแบบต่างๆ มาปรับใช้จึงต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus on Goals) องค์กรต้องตอบคำถามว่าเราต้องการจะไปที่ไหน เพื่อสร้างหาทางไปสู่จุดหมาย คำตอบที่ได้รับหลากหลาย เช่น ต้องการเพิ่มผลผลิตของบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยการลดงานเอกสาร ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น การเพิ่มกำไร การพัฒนาความสามารถในการตรวจสอบงานต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนเป็นวิสัยทัศน์ ควรกำหนดระดับความคาดหวังให้สูง แต่ประเมินแล้วว่าองค์กรจะสามารถบรรลุได้ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วจึงดำเนินการแยกย่อยวิสัยทัศน์ให้เป็นภารกิจ เพื่อให้สามารถเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลง เมื่อทราบวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว ต้องประเมินสถานการณ์และศักยภาพในปัจจุบันเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ เพื่อลดช่องว่างระหว่างภาพทั้งสองจุด พร้อมทั้งคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยเริ่มจากประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน เพื่อไปให้ถึงหนทางการเปลี่ยนแปลง บุคลากรต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่ หน่วยงานต้องสรรหาบุคลากรเพิ่มเติมหรือไม่

2. การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) อันเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยการระบุวัตถุประสงค์คือการได้มาซึ่งแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่ตั้งบนพื้นฐานความพึงพอใจของผู้รับบริการภายนอก คือ ประชาชนและผู้รับบริการภายใน คือบุคลากรในหน่วยงาน โดยอาศัยแบบสอบถามการสัมภาษณ์หรือการทำงาน Focus Group เพื่อให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นจากส่วนใดและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและสมาชิกภายในคืออะไร

3. การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Selecting Essential Change) คือ การเลือกว่าองค์กรจะเลือกเปลี่ยนแปลงในส่วนใด เพื่อจำกัดปริมาณของการเปลี่ยนแปลง เพราะหาหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป อาจก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยบุคลากรอาจจะเกิดสภาวะที่เรียกกันว่า “Initiative Fatigue” คือ การที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานต่ำลงอย่างรวดเร็ว เพราะมีความเครียดสูงและขาดขวัญกำลังใจ ดังนั้นควรเลือกการเปลี่ยนแปลงที่พิจารณาแล้วว่าจำเป็น ต้องรีบดำเนินการโดยเร่งด่วนก่อนหรืออาจจะเลือกในส่วนที่หน่วยงานมีความพร้อม

4. การประเมินความสลับซับซ้อน (Evaluating Complexity) เมื่อองค์กรเลือกได้แล้วว่าต้องการจะเปลี่ยนแปลงในงานใด ต้องประเมินความสลับซับซ้อนของความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อให้เห็นภาพของงานทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ และกลุ่มคนที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง



กับการเปลี่ยนแปลงโดยแยกย่อยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้เป็นงานย่อยๆ แล้วนำแต่ละงานมาเรียงลำดับการปฏิบัติงาน และระบุจำนวนเวลาที่ต้องใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งทำให้หน่วยงานเห็นภาพ

5. ลำดับการปฏิบัติงานทั้งหมด พร้อมทั้งสามารถบริหารและติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินว่า การเปลี่ยนแปลงกระทบใครบ้าง รวมถึงบุคคลภายนอกหน่วยงานด้วย เพราะหากจำนวนคนที่ถูกรบกวนมาก ย่อมหมายถึงแผนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ควรกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความสำคัญที่จะเกิดขึ้นในลักษณะที่สามารถวัดจำนวนผลสำเร็จได้ โดยอาจใช้เป็นหลักการเทียบเคียงความสำเร็จ (Benchmarking) เพื่อหาประเด็นเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ

6. การวางแผนเพื่อดึงบุคลากรให้มีส่วนร่วม (Planning Ways to Involve People) หมายถึง การเข้าร่วมของบุคลากรที่มีจำนวนมาก ย่อมเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการสร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสร้างความเป็นทีม แต่ควรมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย เพื่อดำเนินการเพิ่มบุคลากรให้มีส่วนร่วม โดยพิจารณาสถานการณ์ก่อนตัดสินใจชักชวนบุคลากรให้มีส่วนร่วม คือ ในสถานการณ์ที่มีความมั่นคง ควรโน้มน้าวบุคลากรทั้งหมดให้มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะยาว ทั้งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการตามแผน ในทางตรงกันข้าม หากสถานการณ์มีความผันผวน ควรชะลอการดำเนินงานไว้ก่อน เพราะจะก่อให้เกิดการตื่นตระหนก จนกว่าสถานการณ์นั้นจะคลี่คลายความตึงเครียดลง รวมทั้งพยายามหาหนทางลดการต่อต้านให้มากที่สุด โดยประเมินปฏิกิริยาตอบกลับของบุคลากรว่าต่อต้านหรือไม่ อย่างไร จากนั้นควรวางแผนเพื่อเตรียมการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ควรปรึกษาบุคคลจำนวนมาก เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาปรับแผนวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลง และทีมงานต้องกำหนดเป้าหมายของทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทของตน ที่มีต่อกระบวนการทั้งหมดโดยต้องให้อิสระในการทำงานของทีมงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องใช้บุคคลที่มีประสบการณ์ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนอกเหนือจากการจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและต้องสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ โดยใช้อำนาจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Empower) หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อ ไปสู่นาครคที่ดีขึ้นต่อไป

7. การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Timescale) เมื่อได้มีการเตรียมงานและเตรียมคนเรียบร้อยแล้ว จะเป็นขั้นของการกำหนดช่วงเวลา สำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นจุดสิ้นสุดของโครงการ ควรมีกลยุทธ์ในการเลือกใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการปรับปรุงใช้เวลาประมาณ 2-3 ปี แต่ควร

ดำเนินการเปลี่ยนแปลงระยะสั้น เพื่อเสริมการเปลี่ยนแปลงหลัก ให้คงความตื่นตัว และจัดซื้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

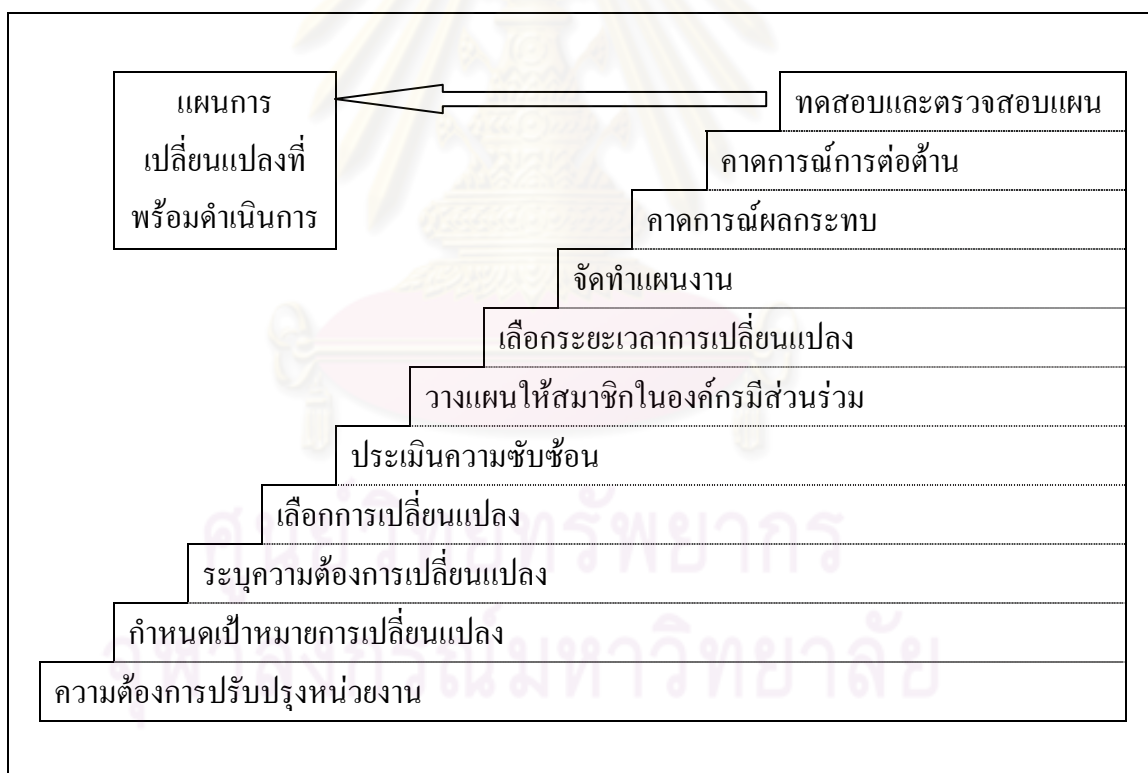
8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อผสมผสานงาน คน และเวลา ให้ได้สัดส่วนที่เหมาะสม โดยการกำหนดรายละเอียดของงานที่ได้จากการประเมินความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ในการพิชิตความสำเร็จ และประเมินเวลาที่ต้องใช้ รวมทั้งพิจารณาขอบข่ายความรับผิดชอบแต่ละงานให้แก่บุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมและจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมในกรณีจำเป็น นำข้อมูลที่ได้รับจากการจัดประชุม การทำ Focus Group การสำรวจเพื่อปรับแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ใช้เทคนิคการวางแผนต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพการปฏิบัติงานและปัญหาได้ชัดเจน เช่น ฟังก้างปลา (Fishbone Diagram) และจัดทำรายการตรวจสอบผลการเปลี่ยนแปลงเพื่อตรวจทานความครบถ้วนของการปฏิบัติงาน โดยอาจดำเนินการตรวจสอบอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง ควรจัดทำตารางการปฏิบัติงาน (Gantt Chart) เพื่อให้ทราบว่า แต่ละงานควรเริ่มต้นดำเนินการเมื่อใด และเสร็จสิ้นเวลาไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปรับปรุง พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความครบถ้วนในรายละเอียดของแผน

9. การคาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects) เป็นการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน รองรับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ โดยประเมินความต้องการขององค์กร จัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ และติดต่อสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อบุคคล หรือองค์กรนั้น และควรทำรายการตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายจัดทำรายชื่อบุคคลที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์ปฏิกิริยาของแต่ละบุคคล แล้วพิจารณาหาทางที่ดีที่สุดดำเนินการลดทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผลเสียเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง

10. การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Anticipating Resistance to Change) เป็นกลไกที่มีความสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งการต่อต้านนั้น โดยทั่วไปสาเหตุของการต่อต้านมาจาก สาเหตุ 3 ประการ คือ การไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง ความกลัวที่จะเสียประโยชน์ ความไม่ไว้วางใจวิธีการแก้ไขการต่อต้าน การชี้แจงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างถึงความต้องการของประชาชน/ลูกค้าแนวโน้ม การแข่งขันในอนาคต จึงอาจเป็นวิธีสลายการต่อต้านประการหนึ่ง

11. การทดสอบ และตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง (Testing and Checking Plan) การทดสอบและตรวจสอบแผนปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบสมรรถนะของแผน เมื่อลองดำเนินการ

ในสภาวะการณ์จริง แผนการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการทดสอบแล้ว จะสามารถสร้างความมั่นใจของบุคลากรที่มีต่อแผนการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถก่อให้เกิดผลที่คาดการณ์ไว้ อันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยทดสอบความเป็นไปได้ของแผน โดยทำโครงการนำร่องตามแผนทั้งหมดหรือบางส่วน และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในช่วงก่อนลงมือปฏิบัติ และระหว่างปฏิบัติ การปฏิบัติโดยตรวจสอบประเมิน เพื่อปรับสภาพของแผนให้เหมาะสม ขณะเดียวกันต้องมีการปรับแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกัน ควรตรวจสอบการต่อต้านเพื่อค้นหาการต่อต้านในลักษณะต่างๆ เช่น การต่อต้านในลักษณะใดที่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินการในจุดใดที่ปราศจากการต่อต้าน แล้วนำข้อมูลรวบรวมไว้ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการกับการต่อต้านแต่ละประเภทที่เกิดขึ้น โดยนัยนี้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะสามารถก่อให้เกิดการประหยัคทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เพราะมีโอกาสผิดพลาดน้อย เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 24 แผนการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมดำเนินการ

ที่มา: สุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารการเปลี่ยนแปลง, 2549: 31.

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้ ต้องอาศัยการวางแผนที่รอบคอบที่เกิดจากการวินิจฉัยสภาพองค์การ ทั้งนี้เพราะการวางแผนที่ครอบคลุมการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงและการเลือกใช้เทคนิคกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษา

บุรุษย์ สิริมหาสาร(อ้างถึงในสิริพันธุ์ สุวรรณมรรคาและคณะ, 2553: 15) ระบุว่า Best Practice คือ การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเองหรือเป็นแนวทาง วิธีการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในบริบททางการศึกษาอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของชุมชน ผู้ปกครอง และนำมาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินการ ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่อไปนี้ (สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และคณะ, 2553: 15-18)

1. บุคคล การเกิด Best Practice ในลักษณะนี้ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของตัวบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเกิดจากการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เสนอแนะวิธีการต่อผู้บริหาร หรือเกิดจากข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มต่างๆ

2. ปัญหาอุปสรรค การเกิดปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ ทั้งระบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่ไม่ได้ตามเป้าหมายตลอดจนความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรการบริหาร และภาวะวิกฤตส่งผลให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่าเพื่อให้ได้ผลผลิตและความสำเร็จสูงสุด

3. แรงขับเคลื่อน การค้นหาวิธีการในการเพิ่มผลผลิต ผลกำไร การสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีของตนเอง

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ จะมีผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นแบบปฏิบัติที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ผลงานที่เป็นเลิศ วัฒนธรรมที่เป็นเลิศ และทีมงานที่เป็นเลิศ โดยปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดระบบรวบรวมความคิดให้ประสบความสำเร็จก็คือ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง และพร้อมที่จะดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 7 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1. กระตุ้นและเปิดรับความคิด
2. ดำเนินการตามขั้นตอนการเสนอความคิด

3. ประเมินความคิดและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง
4. นำความคิดไปปฏิบัติ
5. ทบทวนเพื่อขยายผลความคิด
6. ยกย่อง ชมเชย และประกาศความสำเร็จ
7. วัดผล ทบทวน และปรับปรุง

ทั้งนี้ ความสำเร็จของกระบวนการยังขึ้นอยู่กับ การประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงาน เพื่อแสดงถึงการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและรวบรวมความคิดจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และนอกจากนี้ยังต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ในระหว่าง การดำเนินการตามกระบวนการซึ่งมีผลต่อความสำเร็จเช่นเดียวกัน ปัจจัยสนับสนุนเหล่านี้ได้แก่ โครงสร้างหน่วยงานและระบบในหน่วยงาน กระบวนการทำงาน และระบบความเชื่อและทัศนคติของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนที่ก่อให้เกิดแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหาร โรงเรียนที่อาจเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่เป็นแบบของตนเองและส่งผลให้โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในทิศทางที่พึงประสงค์ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอุดรดิตถ์ (ธารงค์ น่วมศิริ, 2552: 60-63)

ธารงค์ น่วมศิริ (2552: 60-63) โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ ได้นำแนวคิดหลัก การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเพิ่มคุณภาพผู้เรียน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องเปลี่ยนครู เพื่อเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และต้องจัดให้มีสิ่งสนับสนุนอย่างเพียงพอตามแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องบูรณาการ แนวคิดการบริหารแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ต้องให้ครูเป็นผู้นำ พร้อมกับสร้างความคิดรวบยอดที่ชัดเจนและผลักดันไปในทิศทางที่เชื่อมโยงกัน
2. สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันและแผ่ขยายไปยังสมาชิกในองค์กรทุกคน
3. สร้างและใช้พลังขับเคลื่อนที่ถูกต้องสำหรับการเดินทางร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. สร้างภาวะผู้นำและขีดความสามารถแบบแนวกว้าง
5. สร้างแนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและอย่างลึกซึ้ง
6. ให้ถือว่าการต่อต้าน หรือความขัดแย้งเป็น โอกาสการสร้างสรรค์
7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีความทะเยอทะยานสูง
8. สร้างเครือข่ายแบบหุ้นส่วนกับภายนอก
9. เพิ่มการลงทุนทางการศึกษาให้มากและอย่างต่อเนื่อง



การดำเนินการภายใต้ประยุกต์แนวคิดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน  
สู่การสร้างกลยุทธ์ ขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** เพิ่มคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการยกระดับผลการเรียนรู้ให้สูงขึ้น ลดช่องว่าง  
ผลการเรียนรู้ให้แคบลง ด้วยการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

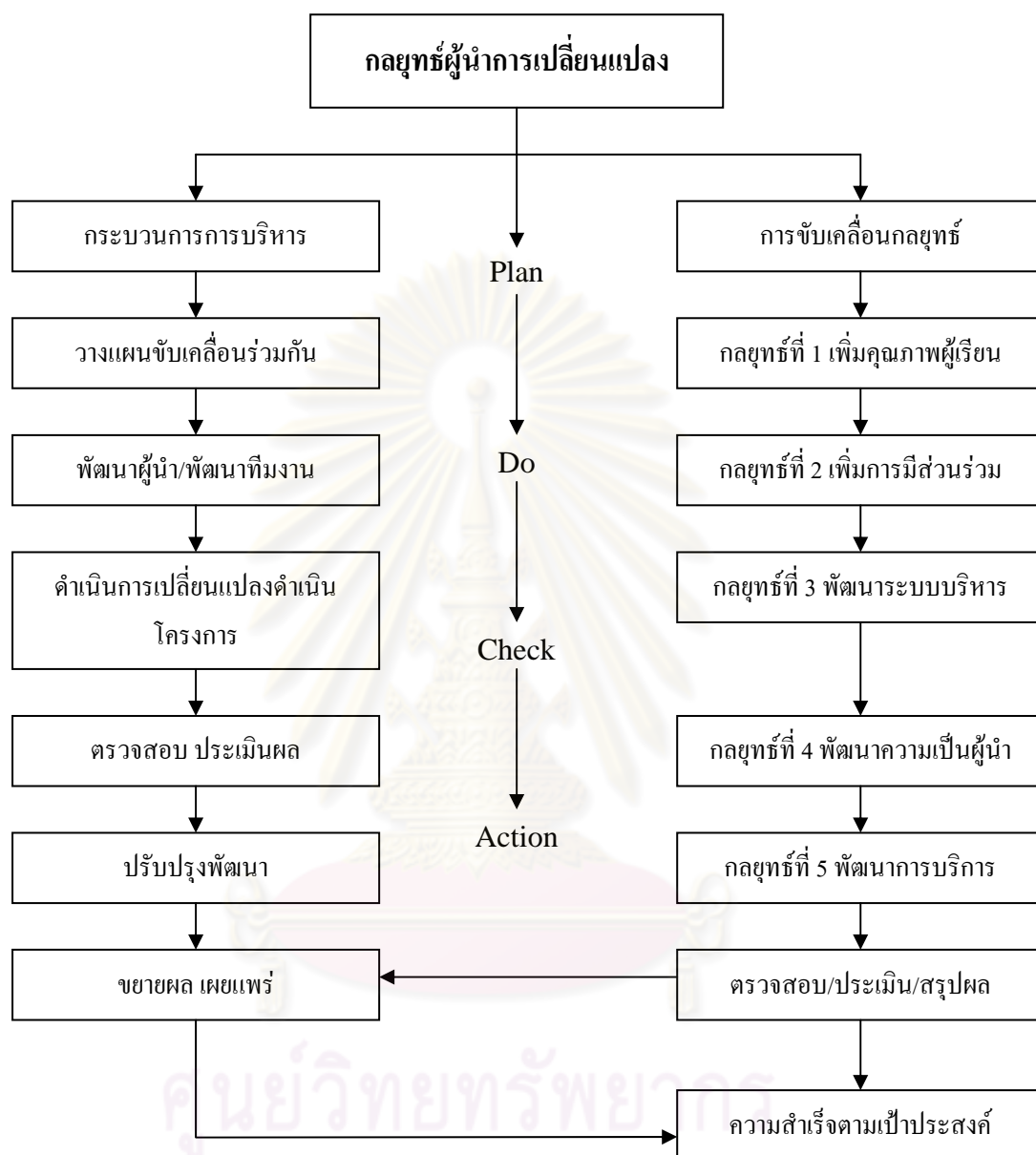
**กลยุทธ์ที่ 2** เพิ่มการมีส่วนร่วม โดยพัฒนาคุณภาพเครือข่ายด้วยวิธีการสร้างเครือข่าย  
ผู้ปกครอง เพิ่มการมีส่วนร่วมในการพัฒนา สร้างเครือข่ายนักเรียน สร้างเครือข่ายครู สร้างเครือข่าย  
ภายในประเทศ นอกประเทศ

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาระบบบริหารด้วยสร้างระบบเมทริก ด้วยวิธีการสร้างระบบบริหาร  
ที่กำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของบุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน และมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการ  
เป็นการรองรับการกระจายอำนาจให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร

**กลยุทธ์ที่ 4** พัฒนาความเป็นผู้นำ ด้วยวิธีการพัฒนาคร่อมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ให้เป็น  
หัวหน้าทำหน้าที่ต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ จัดให้มีหัวหน้ากลุ่มบริหาร หัวหน้าสายชั้น หัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างาน และหัวหน้าโครงการ

**กลยุทธ์ที่ 5** พัฒนาการบริการ ด้วยวิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตเป็นนักบริการและเพิ่ม  
คุณภาพและประสิทธิภาพการบริการแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 25 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practice) ตามแผนกลยุทธ์โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์  
ที่มา: ชำรงค์ น่วมศิริ. การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์, 2552: 62.

ในการนำกลยุทธ์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการประยุกต์ใช้ ควรดำเนินการสร้างภาวะผู้นำให้กับทีมงานทุกคนเพื่อร่วมกันเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อทุกคนเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ คุณภาพผู้เรียนจะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งเรื่องที่ต้องจะต้องเปลี่ยนแปลง ได้แก่ หลักสูตรและแผนจัดการเรียนรู้ต้องได้ตามเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ

ผู้บริหารและครูต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อยกระดับคุณภาพ มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยวินัยเชิงบวก และครูต้องใช้การวิจัยในชั้นเรียนแก้ปัญหาให้นักเรียนรายคน การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์

ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ส่งผลให้เกิดภาพความสำเร็จตามนโยบาย การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ ซึ่งได้ดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรองรับ การกระจายอำนาจ โดยมีโครงการที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 10 โครงการ ได้แก่โครงการส่งเสริม ให้เด็กเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง โครงการพัฒนาหลักสูตรจัดการเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน โครงการ พัฒนาสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ด้วย e-Learning โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้ โครงการนักเรียนดารา (Star Pupils) โครงการพัฒนาครูและบุคลากร โครงการสภาวិชาการ โครงการครุคนหนึ่งนวัตกรรม โครงการจุดเดียวเกี่ยวทุกเรื่อง โครงการบริการทุกระดับประทับใจ

จะเห็นว่าแนวคิดในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์ ที่ได้ นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงของนักจัดการการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของ โรงเรียน อาทิ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การมอบอำนาจ ในการเปลี่ยนแปลงและการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน (Kotter, 2002 และ พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง, 2548) ส่งผลให้โรงเรียนมีผลงานตามโครงการต่าง ๆ ที่มีผู้มาศึกษา ดูงานตลอดปีการศึกษา ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์มีแบบปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นผลงานที่เป็นเลิศได้เช่นกัน

## 2. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนโรงเรียนโชคชัยพรหมบุตรบริหาร

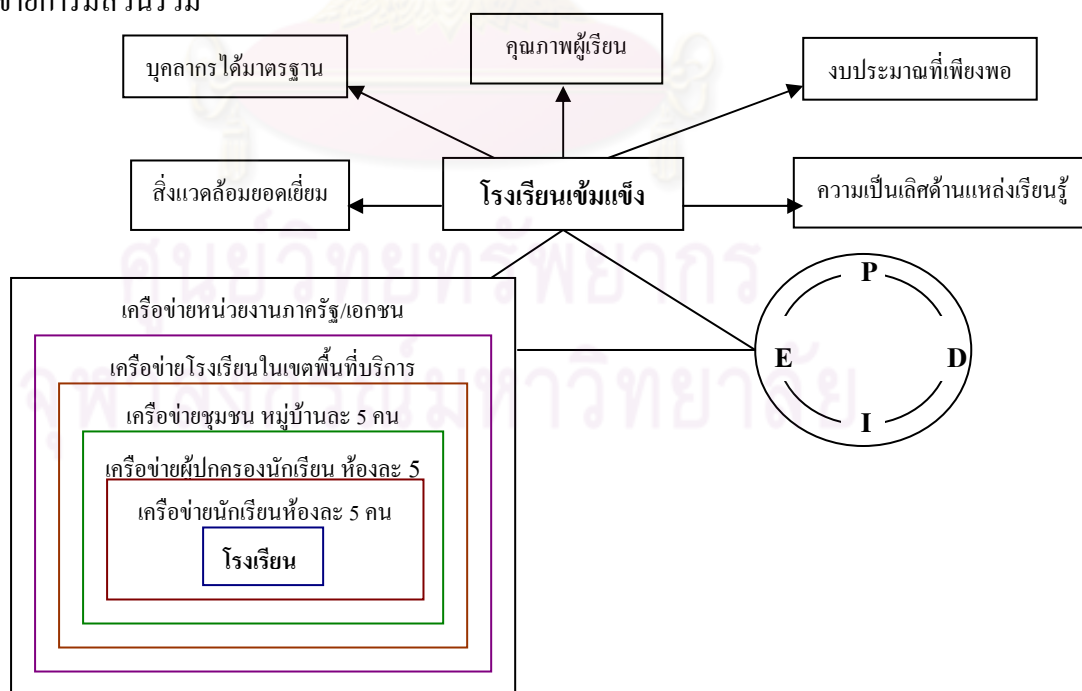
ภพธนา ปิ่นนาค (2552: 64-68) ผู้อำนวยการโรงเรียน โชคชัยพรหมบุตรบริหาร อำเภอ โชคชัย จังหวัดนครราชสีมา ได้ใช้แนวคิดการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในการบริหาร โรงเรียนภายใต้ ภาวะวิกฤติด้านบุคลากรด้วยกลยุทธ์การสร้างเครือข่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในทุกส่วนของ การดำเนินการของโรงเรียน โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้วย กลยุทธ์การมีส่วนร่วม และดำเนินการตามระบบที่พัฒนาขึ้น ภายใต้ชื่อว่า “เครือข่ายการมีส่วนร่วม พัฒนาคุณภาพผู้เรียน” ซึ่งถือเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของโรงเรียน โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างและพัฒนาเครือข่ายของโรงเรียนให้เข้มแข็ง ทั้งเครือข่ายนักเรียน เครือข่าย ผู้ปกครอง เครือข่ายหมู่บ้าน เครือข่ายครูและผู้ปกครอง เครือข่ายโรงเรียนในเขตพื้นที่ เครือข่าย หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ร้านค้า

2. พัฒนานวัตกรรมระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้วยกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความเข้มแข็งรองรับการเปลี่ยนแปลง ตามขั้นตอนนี้

**ขั้นตอนที่ 1** สร้างและพัฒนาเครือข่ายของโรงเรียนให้เข้มแข็งและครอบคลุม ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายนักเรียน ห้องละ 5 คน เครือข่ายผู้ปกครองนักเรียนห้องละ 5 คน เครือข่ายหมู่บ้าน 76 หมู่บ้านหมู่บ้านละ 3 คน เครือข่ายครูและผู้ปกครองนักเรียน เครือข่ายโรงเรียนในเขตพื้นที่ 40 โรงเรียน เครือข่ายหน่วยภาครัฐ/เอกชน ได้แก่ โรงพยาบาล สถานีตำรวจ องค์การบริหารส่วนตำบล 10 ตำบล เทศบาลตำบล ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดให้มีเครือข่ายครอบคลุมโรงเรียน โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวแทนของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ในการเป็นหน่วยปกป้องความเดือดร้อน และสนับสนุน ชี้นำการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารทั่วไป ด้านการจัดการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านสวัสดิภาพและด้านสวัสดิการของครูและนักเรียน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและนักเรียนของโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยจัดให้มีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ รวม 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายวิชาการ โดยปฏิบัติร่วมกับคณะครู

**ขั้นตอนที่ 2** พัฒนาวัตถุกรรมระบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ด้วยกลยุทธ์การมีส่วนร่วมแบบ PDIE เพื่อสร้างความเข้มแข็งเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นนวัตกรรมของโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนจากหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งด้านบริหาร งบประมาณ บริหารงานทั่วไป บริหารบุคลากร และบริหารงานวิชาการ ให้มีส่วนร่วมในการ วางแผน ตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และประเมินผลร่วมกัน ในทุกส่วนของโรงเรียนในรูปแบบของคณะกรรมการเครือข่ายการมีส่วนร่วม



แผนภาพที่ 26 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมแบบ PDIE

ที่มา: ภพธนา ปิ่นนาค. การบริหารเชิงกลยุทธ์, 2552: 65.

**ขั้นตอนที่ 3** ดำเนินการตามระบบที่วางไว้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมประเมินตามรูปแบบการบริหารของโรงเรียน โดยกลยุทธ์มีส่วนร่วมแบบ PDIE มีความหมายดังนี้

P = Plan	ร่วมวางแผน
D = Decision – Making	ร่วมตัดสินใจ
I = Implementation	ร่วมทำ
E = Evaluation	ร่วมประเมินผล

ผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ส่งผลให้โรงเรียนก้าวสู่ความสำเร็จได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบปฐมวัยเข้มแข็ง และเป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน (โรงเรียนใกล้บ้าน) ภายใต้งบจ่ายแห่งความสำเร็จ ความภาคภูมิใจ บทเรียนที่ได้รับ ดังนี้

1. เครือข่ายการมีส่วนร่วม ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นผลมาจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน
2. ทุกฝ่ายเน้นหลักการดำเนินงานตามกลยุทธ์ คือ เป้าหมายสู่ความสำเร็จ เป็นต้นแบบโรงเรียนในฝัน เป็นโรงเรียนปฐมวัยเข้มแข็ง
3. เป็นโรงเรียนที่ครูเข้มแข็ง ทั้งครูและผู้ปกครองเครือข่ายร่วมกันพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลผลงานดีเด่นในการประกวดงานศิลปหัตถกรรมระดับจังหวัด และระดับประเทศมาโดยตลอด

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โชคชัยพรหมบุตรบริหาร จังหวัดนครราชสีมา ได้นำเทคนิคการบริหารแนวใหม่โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบมีส่วนร่วม โดยแสวงหากลวิธีในการเปลี่ยนแปลง การโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรหมุ่มมากเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในลักษณะทีมงาน และการร่วมกันประเมินผล การเปลี่ยนแปลง (เฮลโลย์เกล และคณะ, 2005: 328, ศุภชัย ยาวะประภาส, 2549: 18, และเอกชัย กีสุขพันธ์, 2553: 41) อันส่งผลให้โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็น โรงเรียนต้นแบบปฐมวัยเข้มแข็งและโรงเรียนดีใกล้บ้าน ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าโรงเรียนแห่งนี้มีแบบปฏิบัติการสร้างทีมงานที่เป็นเลิศ

### 3. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนโรงเรียนบ้านลับซุ่น

สิริพันธ์ สุวรรณมรรคา และคณะ (2553: 41-44) ได้นำเสนอกรณีศึกษาชื่อ โรงเรียนบ้านลับซุ่น อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นโรงเรียนในถิ่นกันดาร มีครูเพียง 8 คน แต่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการสำรวจวิเคราะห์สภาพในโรงเรียน และสภาพแวดล้อมชุมชนรอบ โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ใน



แผนปฏิบัติราชการประจำปี และนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยนำธรรมเนียมโรงเรียนปรับเป็นมาตรฐาน และกำหนดมาตรฐานโรงเรียนตามกรอบการประเมินภายนอก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการที่ดี

นอกจากนี้ ยังได้ประยุกต์ใช้หลักการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วยครู ผู้ปกครองนักเรียน ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามโครงการและกิจกรรมที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด ส่งผลให้โรงเรียนมีการจัดศูนย์การเรียนรู้ที่มีภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน จำนวน 4 แห่ง อาทิ ศูนย์ของเล่น ศูนย์งานประดิษฐ์ ของใช้ อันเป็นการช่วยให้นักเรียนได้เรียนครบถ้วนตามหลักสูตร

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนบ้านสับซุ่น ที่มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างกลยุทธ์การใช้เหตุผลและกลยุทธ์เรียนรู้ร่วมกัน ภายใต้การนำแนวปฏิบัติในการนำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง(Manager as Donductor) และเป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Manager-as Developer) ที่ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายช่วยกันคิด แสวงหาหนทางในแบบร่วมกันทำช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2548: 51)

จากการดำเนินการดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนบ้านสับซุ่น ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้บริหารต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ.2544 ซึ่งสะท้อนให้เห็นแบบปฏิบัติที่ดีในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

## โรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMART School) และการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

### 1. โรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMART School)

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีบทบาทในการจัดการศึกษา ทั้งในและนอกระบบ มีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่จัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานการศึกษา สำนักงานแพทย์ สำนักอนามัย และสำนักพัฒนาสังคม โดยสำนักงานแพทย์และสำนักอนามัยจัดการศึกษาในระบบระดับอุดมศึกษา สำนักงานการศึกษาจัดการศึกษาในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักพัฒนาสังคมจัดการศึกษานอกระบบ

#### 1.1 การจัดการศึกษาในระบบระดับขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครจัดระบบการบริหารการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและประสานงาน ติดตามการดำเนินงาน ดังนี้

1. สำนักงานการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา โดยมีส่วนราชการประกอบด้วย สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน หน่วยศึกษานิเทศก์ และสำนักงานเลขานุการ

2. สำนักงานเขต จำนวน 50 เขต มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกระจายอยู่ทุกสำนักงานเขต โดยฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจกรรมนักเรียน การบริหารบุคคล การนิเทศตรวจเยี่ยมโรงเรียน งามสนับสนุนวิชาการและการประสานงานวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยกรุงเทพมหานครมีคำสั่งที่ 684 / 2551 ลงวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 แบ่งกลุ่มปฏิบัติงานของสำนักงานเขตตามที่มีสภาพพื้นที่เศรษฐกิจ สังคม วิถีการดำรงชีวิตของประชาชนใกล้เคียงกัน เพื่อประโยชน์ในการประสาน กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรุงเทพมหานครได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่

2.1 กลุ่มเขตกรุงเทพมหานครกลาง มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่ม จำนวน 41 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.1.1 สำนักงานเขตพระนคร สำนักงานเขตคูสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์

2.1.2 สำนักงานเขตดินแดง สำนักงานเขตห้วยขวาง สำนักงานเขตพญาไท สำนักงานเขตราชเทวี และสำนักงานเขตวังทองหลาง

2.2 กลุ่มกรุงเทพใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่ม 75 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.2.1 สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา และสำนักงานเขตคลองเตย

2.2.2 สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตบางนา สำนักงานเขตสวนหลวง สำนักงานเขตบางนา และสำนักงานเขตประเวศ

2.3 กลุ่มกรุงเทพเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่ม จำนวน 46 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.3.1 สำนักงานเขตจตุจักร สำนักงานเขตบางซื่อ สำนักงานเขตลาดพร้าว และสำนักงานเขตหลักสี่

2.3.2 สำนักงานเขตดอนเมือง สำนักงานเขตสายไหม และสำนักงานเขตบางเขน

2.4 กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 115 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.4.1 สำนักงานเขตบางกะปิ สำนักงานเขตสะพานสูง สำนักงานเขตบึงกุ่ม และสำนักงานเขตคันนายาว

2.4.2 สำนักงานเขตลาดกระบัง สำนักงานเขตมีนบุรี สำนักงานเขตหนองจอก และสำนักงานเขตคลองสามวา

2.5 กลุ่มกรุงธนเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในกลุ่ม จำนวน 89 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.5.1 สำนักงานเขตธนบุรี สำนักงานคลองสาน สำนักงานเขตจอมทอง และสำนักงานเขตบางกอกใหญ่

2.5.2 สำนักงานเขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตบางพลัด สำนักงานเขตตลิ่งชัน และสำนักงานเขตทวีวัฒนา

2.6 กลุ่มกรุงธนใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 69 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้

2.6.1 สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตบางแค และสำนักงานหนองแขม

2.6.2 สำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ และสำนักงานเขตทุ่งครุ

3. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน มีหน้าที่ในการจัดการเรียนสอนระดับปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์การชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมโรงเรียน ตามมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันจำนวน 4-6 โรงเรียน เป็นเครือข่ายโรงเรียน ปัจจุบันมีจำนวน 80 เครือข่าย แต่ละเครือข่ายจะร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้ทรัพยากรการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

## 1.2 การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นกรุงเทพมหานคร จึงได้บริหารจัดการ

เพื่อเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลายในทุกแขนง เพื่อให้คนไทย คิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ อนุรักษ์ และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์แห่งความเป็นไทยจึงได้ดำเนินการ ดังนี้

1. เด็ก กทม. เรียนฟรี เรียนดี อย่างมีคุณภาพ ทุกระดับชั้นการศึกษา โดยจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมกว่า 500 ล้านบาท เพื่อเป็นงบประมาณอุดหนุนให้แก่นักเรียน กทม. ทุกคนทุกระดับชั้น ทุกโรงเรียนในสังกัดได้เรียนฟรี อย่างไม่มีเงื่อนไข เป็นครั้งแรกในปีการศึกษา 2550 เพื่อช่วยผ่อนเบาภาระผู้ปกครองและเอื้อต่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไป นอกจากนี้ยังมุ่งยกระดับคุณภาพ มาตรฐานโรงเรียนในสังกัดทั้ง 435 โรงเรียน ในด้านการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร ให้ได้มาตรฐานตามที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) กำหนด รวมถึงการปรับปรุงอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

2. พัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศตั้งแต่วัยเด็กโดยจัดให้มี “โรงเรียนสองภาษา” โดยกรุงเทพมหานครได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาษาต่างประเทศ จึงเพิ่มพูนทักษะภาษา ต่างประเทศให้กับนักเรียนตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อให้นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพได้อย่างเหมาะสม โดยในปีการศึกษา 2551 มีโรงเรียนสองภาษา ภาษาอังกฤษ จำนวน 5 โรงเรียน และภาษาจีน จำนวน 4 โรงเรียน

3. จัดให้มีหลักสูตรทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้รอบตัว โดยการกำหนดให้ศึกษาหลักสูตร “กรุงเทพฯ ศึกษา” ที่มุ่งให้นักเรียน กทม. ได้เรียนรู้เรื่องราวของกรุงเทพมหานคร ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องวิถีชีวิต วิถีชุมชน เอกลักษณ์ของท้องถิ่น การเมืองการปกครอง ปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้เด็กได้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข รักและภาคภูมิใจในชุมชนและรากฐานความเป็นมาของตนเอง นอกจากนี้ยังจัดหลักสูตรพิเศษเฉพาะทาง 8 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร ประติมากรรม และหลักสูตรหัตถกรรมผ้าทอ (ร่วมกับคณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) หลักสูตรพิธีกรและการนำเสนอ (ร่วมกับคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) หลักสูตรดนตรีสากล (ร่วมกับ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล) หลักสูตรนาฏศิลป์-สากลและการแสดง (ร่วมกับวิทยาลัยนาฏศิลป์ กรมศิลปากร) หลักสูตรการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูง (ร่วมกับคณะวิทยาการคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ) หลักสูตรการทำงานมอบ และหลักสูตรการแกะสลักเครื่องหนัง

4. พัฒนาการกีฬาและนันทนาการ โดยมีศูนย์เยาวชน จำนวน 32 แห่ง ศูนย์กีฬา จำนวน 11 แห่ง และลานกีฬา จำนวน 1,254 แห่ง นอกจากนี้ยังจัดสร้างศูนย์กีฬาครบ 4 มุมเมือง

โดยขณะนี้เปิดแล้ว 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนกีฬา ไทย-ญี่ปุ่น (ดินแดง) ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ (บางมด) ศูนย์กีฬาเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา (มีนบุรี)

5. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและนอกโรงเรียน เพื่อเป็นการเปิดประตูสู่โลกแห่งการเรียนรู้ไร้พรมแดนใน “มหานครรักการอ่าน” เนื่องจากการอ่านคือจุดเริ่มต้นแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด จึงได้ดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมีนิสัยรักการอ่าน ดังนี้

5.1 การปรับปรุงห้องสมุดประชาชนใหม่เป็น “ห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้” (Discovery Learning Library) ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ e-Learning และ Internet มาช่วยในการสืบค้นข้อมูลและเปิดโลกแห่งการเรียนรู้ไร้พรมแดน ตลอดจนจัดบรรยากาศภายในให้ทันสมัย สวยงาม และมีพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรม ซึ่งขณะนี้ดำเนินการแล้วที่ ห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้ที่สวนลุมพินี ที่ซอยพระนาง ดำเนินการที่เขตคูสิต เขตสะพานสูง เขตทุ่งครุ เขตลาดกระบัง และเขตบางกะปิ และกำลังดำเนินการอีก 4 แห่ง ได้แก่ ห้องสมุดประชาชนเขตสายไหม เขตมีนบุรี เขตบางขุนเทียน และเขตบางบอน

5.2 นอกจากนั้นยังจัดให้มีรถห้องสมุดเคลื่อนที่ จำนวน 7 คัน เพิ่มบ้านหนังสือจากเดิม 24 แห่ง เป็น 114 แห่ง เพิ่มห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ จากเดิม 4 แห่ง เป็น 13 แห่ง

5.3 เปิดโลกแห่งความสุข สนุกกับการเรียนรู้ที่พิพิธภัณฑสถานเด็กกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ทางเลือกใหม่ในเชิง Edutainment และปรับเปลี่ยนทัศนคติและเปิดมุมมองใหม่ในการเรียนรู้ที่สนุกสนานและมีสาระควบคู่ไปพร้อมกันในลักษณะ Discovery Learning Center (DLC) ซึ่งเปิดโอกาสให้เด็กมีอิสระในการเรียนรู้ตามความสนใจอย่างเต็มที่โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้เด็กพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบ 7 ส. (สงสัย สังเกต สัมผัส สำรวจ สืบค้น ตั้งสม และสรุปผล)

5.4 เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงใน “ห้องเรียนธรรมชาติ” ดังนั้นกรุงเทพมหานครจึงได้จัดสรรพื้นที่สำหรับเป็นห้องเรียนธรรมชาติ “อุทยานผีเสื้อและแมลงกรุงเทพมหานคร” ในบริเวณสวนวชิรเบญจทัศ (สวนรถไฟ) เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และช่วยเสริมสร้างพัฒนาการให้กับเด็กและเยาวชนอย่างครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา

นอกจากนั้นยังจัดให้มี “พิพิธภัณฑสถานท้องถิ่น” “พิพิธภัณฑสถานเมือง” และ “หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร” เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้รวบรวมข้อมูลความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และประวัติศาสตร์ที่สำคัญ ตลอดจนจิตวิญญาณ อารมณ์ของผู้อยู่ในแต่ละท้องถิ่น ศูนย์กลางการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา และพัฒนาการของกรุงเทพมหานคร



6. กำหนดนโยบายทางการศึกษาภายใต้กรอบ “โรงเรียนคุณภาพมาตรฐานกรุงเทพมหานคร” หรือ “SMART School” เพื่อเพิ่มความมั่นใจมาตรฐานโรงเรียน มุ่งเน้นให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อย่างรอบด้าน พร้อมเปิดโลกทัศน์แห่งการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่หลากหลายทั้งในและนอกห้องเรียน

### 1.3 นโยบายโรงเรียนมาตรฐาน(SMART School) ของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นเมืองหลวงของประเทศที่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทุกด้าน จึงเป็นที่คาดหวังของสังคมว่ากรุงเทพมหานครจะสามารถเป็นแบบอย่างในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่โรงเรียนต่างๆ ได้ อย่างไรก็ดีการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ย่อมมีเอกลักษณ์เฉพาะ ทั้งในด้านผู้บริหาร ครู นักเรียน ที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยความสำคัญดังกล่าวกรุงเทพมหานคร จึงได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ พร้อมกับกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียน ภายใต้กรอบ SMART School โดยดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดที่เน้นการเรียนรู้อย่างมีความสุข เน้นเป็นคนดีและเก่งวิชาการ เพื่อให้เยาวชนในท้องถิ่นกรุงเทพมหานครมีวิถีชีวิตของความเป็นไทยในความเป็นสากล และสามารถผสมผสานความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ กิจกรรม และนวัตกรรม ควบคู่ไปกับการได้รับการปลูกฝังให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความสุขตามอัตภาพ สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสมตามวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของกรุงเทพมหานครที่ว่า “กรุงเทพฯ ของเรา เยาวชนและคนทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม”

การกำหนดนโยบายของกรุงเทพมหานครด้านการศึกษา จึงเปรียบเสมือนสัญญาประชาคม(Social Contact) ที่ให้ไว้กับประชาชนว่า กรุงเทพมหานครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้นักเรียนประสบความสำเร็จทางวิชาการในขณะที่อยู่ในโรงเรียน ออกจากโรงเรียนไปประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ พร้อม ๆ กับที่เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ได้เรียนรู้ผ่านกิจกรรมและสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ได้ความรู้ควบคู่กับความสุข สามารถนำความรู้ที่เรียนไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันและช่วยเหลือชุมชน สังคม ท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นคำว่า SMART จึงมีความหมาย ดังนี้ (สำนักการศึกษา, 2551: 11-12)

**S: Success การเรียนรู้สู่ความสำเร็จ** หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับของโรงเรียน อันประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน ซึ่งในส่วนของนักเรียนจะมุ่งหวังให้ประสบความสำเร็จในวิชาการทั้งขณะศึกษาอยู่ในโรงเรียน และจบการศึกษาออกไปศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ

**M: Morality การเรียนรู้คุณธรรม** เป็นคุณลักษณะของนักเรียนที่กรุงเทพมหานครมุ่งหวังให้นักเรียนเป็นคนดีควบคู่ไปกับการเป็นคนเก่ง ตลอดจนครูและผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง โรงเรียนประสบความสำเร็จในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความสำเร็จของครูที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้เรื่องคุณธรรม จริยธรรม ที่สร้างนักเรียนเป็นคนดี และความสำเร็จของนักเรียนในการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

**A: Activities การเรียนรู้กิจกรรม** หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสนุกสนาน กิจกรรมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนและความสำเร็จของนักเรียนตามศักยภาพ โดยกรุงเทพมหานครได้พยายามให้ครูปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในบริเวณโรงเรียน โดยหวังว่าเด็กจะได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่เหมาะสมจะทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างธรรมชาติ นักเรียนมีความสุขมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นศักยภาพ(ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ) ของนักเรียนให้แสดงออก

**R: Relativity การเรียนรู้ชุมชน** เป็นการเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถนำไปเชื่อมโยงประยุกต์ความรู้ไปใช้ในวิถีชีวิตประจำวัน และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และท้องถิ่นที่ตนอยู่ เนื่องจากปัจจุบันนี้ ชุมชน สังคม มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง เพราะเข้าใจความต้องการของท้องถิ่น และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนในการผลิตนักเรียนป้อนสู่สถาบันการศึกษาชั้นสูงและป้อนสู่อาชีพได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นโรงเรียนจึงมีบทบาทเป็นผู้ประสานให้เกิดความร่วมมือกับชุมชน สังคม และท้องถิ่น ด้วยการจัดหาวัสดุ สื่อ และนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาร่วมจัดการเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้นักเรียนใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งวิชาชีพ ร่วมกันสร้างสรรค์ชุมชนให้น่าอยู่ รักษาสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ เพื่อให้ชุมชนเป็นสังคมที่น่าอยู่ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวตามสภาพท้องถิ่น

**T: Technology การเรียนรู้เทคโนโลยี** หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในการบริหารงานโรงเรียน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี เช่น ห้องสมุด ICT การเรียนรู้โดยใช้ Computer เป็นสื่อ เป็นต้น การค้นคว้าผ่านทาง Internet และเรียนรู้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อใช้ในการชีวิตประจำวัน การศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ

#### 1.4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) สังกัด กรุงเทพมหานคร

การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนตามกรอบ SMART School ปี พ.ศ. 2551 ได้กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพมาตรฐานไว้ 3 องค์ประกอบ 24 ตัวชี้วัด (องค์ประกอบด้านผู้บริหาร ด้านครู และด้านนักเรียน ด้านละ 8 ตัวชี้วัด) ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านผู้บริหาร จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยกย่องด้านการบริหารการศึกษาและด้านวิชาการหรือได้รับรางวัล
  - 1.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และถึงพร้อมด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ
  - 1.3 ผู้บริหารโรงเรียนบูรณาการ และบริหารงานด้านวิชาการควบคู่กับความมีคุณธรรมได้อย่างกลมกลืน
  - 1.4 ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโรงเรียนได้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา และเน้นการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
  - 1.5 ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อประเมินการจัดการการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  - 1.6 ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเข้มแข็งและได้ผล
  - 1.7 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพโรงเรียน และเข้าไปมีส่วนสำคัญในการพัฒนาครอบครัว ชุมชน และสังคม
  - 1.8 ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนรู้
2. องค์ประกอบด้านครู จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่
  - 2.1 ครูมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้รับการยกย่องชมเชยด้านวิชาการ การจัดการเรียนรู้คู่คุณธรรม หรือได้รับรางวัล
  - 2.2 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ถึงพร้อมด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ
  - 2.3 ครูพัฒนาตนเอง พร้อมรับฟังความคิดเห็น และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 ครูมีการวิเคราะห์ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล
  - 2.5 ครูมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
  - 2.6 ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และนำผลไปใช้ในการพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง
  - 2.7 ครูมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมมือกับผู้บริหาร โรงเรียน และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองอย่างสร้างสรรค์
  - 2.8 ครูมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

3. องค์ประกอบด้านนักเรียน จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1 นักเรียนมีผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

3.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

3.3 นักเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์

3.4 นักเรียนมีความสามารถในการใช้ทักษะทางภาษา และการสื่อสารเพื่อการสร้างสรรค์กิจกรรม

3.5 นักเรียนสนใจแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างสรรค์กิจกรรม

3.6 นักเรียนมีนิสัยการเรียนรู้แบบ Discovery Learning Process

3.7 นักเรียนมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำ ช่วยเหลือชุมชน สังคม และท้องถิ่น

3.8 นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

### 1.5 เกณฑ์การประเมินคุณภาพมาตรฐานตามกรอบ SMART School

การประเมินคุณภาพมาตรฐานตามกรอบ SMART School นั้น ทุกองค์ประกอบจะประเมินเป็น 4 ระดับได้แก่

ระดับ 4 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพดีมาก

ระดับ 3 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพดี

ระดับ 2 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพพอใช้

ระดับ 1 หมายถึง ตัวชี้วัดมีคุณภาพปรับปรุง

### 1.6 เกณฑ์การจัดระดับคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน

คณะกรรมการประเมินคุณภาพมาตรฐาน ทำการประเมินโรงเรียน 18 ตัวชี้วัด และจัดระดับคุณภาพ พร้อมตัดสินคุณภาพโรงเรียน ดังนี้

1. ตัดสินระดับคุณภาพ แต่ละประเด็น แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ “ดีมาก” หมายถึง ค่าเฉลี่ยคุณภาพตั้งแต่ 3.51-4.00 หรือคุณภาพตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป

ระดับ “ดี” หมายถึง ค่าเฉลี่ยคุณภาพตั้งแต่ 2.51-3.50 หรือคุณภาพตั้งแต่ร้อยละ 70-79

ระดับ “ปานกลาง” หมายถึง ค่าเฉลี่ยคุณภาพตั้งแต่ 1.51-2.50 หรือ  
คุณภาพตั้งแต่ร้อยละ 60-69

ระดับ “ปรับปรุง” หมายถึง ค่าเฉลี่ยคุณภาพตั้งแต่ 1.50 ลงมา หรือ  
คุณภาพต่ำกว่าร้อยละ 60

2. จัดระดับคุณภาพแต่ละตัวชี้วัดแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ 4 หมายถึง มีคุณภาพระดับ “ดีมาก”

ระดับ 3 หมายถึง มีคุณภาพระดับ “ดี”

ระดับ 2 หมายถึง มีคุณภาพระดับ “ปานกลาง”

ระดับ 1 หมายถึง มีคุณภาพระดับ “ปรับปรุง”

3. เฉลี่ยระดับคุณภาพแต่ละองค์ประกอบ แล้วคูณด้วยค่าน้ำหนักแต่ละ  
องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบด้านผู้บริหาร มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1

องค์ประกอบด้านครู มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2

องค์ประกอบด้านนักเรียน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3

4. รวมทั้ง 3 องค์ประกอบ แล้วค่าเฉลี่ยเป็นคุณภาพ โรงเรียน ซึ่งจะมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ระหว่าง 1.00-4.00

5. ตัดสินคุณภาพ โรงเรียน ว่าผ่านเกณฑ์ SMART School ได้นั้น ต้องมี  
ค่าเฉลี่ยทั้งสามองค์ประกอบตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป และไม่มีตัวชี้วัดใดอยู่ในระดับปรับปรุง

### 1.7 การรายงานคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. รายงานผลการประเมินคุณภาพมาตรฐาน SMART School ภาพรวม และแยกแต่  
ละองค์ประกอบ

2. รายงานผลการประเมิน จำนวนและร้อยละของระดับคุณภาพ 4 ระดับ

3. รายงานผลการประเมินเป็นค่าเฉลี่ยคุณภาพของตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบ

4. รายงานผลการตัดสินคุณภาพการผ่านการประเมินตามกรอบ SMART School

5. รายงานผลตามประเภทคุณภาพ

### 2. การบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน มีภารกิจการบริหาร โรงเรียน  
4 ด้านสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545



ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป โดยมีขอบข่ายการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

## 2.1 การบริหารงานวิชาการ

สำนักการศึกษา(2553: 2-8) ได้กำหนดแนวทางการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ไว้ดังนี้

### 2.1.1 หลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาที่เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่ต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญญา และความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ตลอดจนการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการศึกษา

### 2.1.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้โรงเรียนบริหารงานวิชาการได้อย่างคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน โรงเรียน และท้องถิ่น
- (2) เพื่อให้โรงเรียนได้มาตรฐาน และมีคุณภาพโดยมีระบบการประกันคุณภาพ และประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- (3) เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (4) เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากนักเรียน ผู้ปกครอง องค์กรและหน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

### 2.1.3 หลักการและวิธีดำเนินงานบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต้องอาศัยหลักการและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

- (1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
- (2) มุ่งส่งเสริม สถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
- (3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้รวมทั้งสร้างเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้
- (4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีวัดคุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบคุณภาพการศึกษาได้ทุกชั้น
- (5) มุ่งส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 2.1.4 กระบวนการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา มีกระบวนการดังนี้

(1) การเตรียมการ เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ตระหนักถึง ความสำคัญ เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการบริหารงานวิชาการ ด้านต่าง ๆ เตรียมการในการพัฒนา ความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากร ตลอดจนจัดเตรียมเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน วิชาการ

(2) การดำเนินการ มีขั้นตอน ดังนี้

การวางแผน ผู้บริหารต้องวางแผนงานด้านวิชาการ โดยการกำหนด นโยบายการปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดเป้าหมาย วิธีการ แนวทางการดำเนินงาน จัด บุคลากร จัดสรรงบประมาณ โครงการ ปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารวิชาการดำเนินไปตาม เป้าหมาย และขั้นตอนตามแผนที่วางไว้ โดยคณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

การปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารมีบทบาทในการส่งเสริม จัดสิ่ง อำนวยความสะดวกและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานตามภารกิจ ของงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ทักษะ วุฒิการศึกษา และมีวิทยฐานะที่สูงขึ้นสนับสนุนให้ครู ทำงานอย่างมีความสุข จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวัดและประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่จัดให้มีการนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

การปรับปรุงเพื่อการพัฒนา เป็นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ตลอดจนการวางแผนงานในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(3) การรายงาน เป็นการรวบรวมผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการตามแผนงาน และเขียนรายงาน

### 2.1.5 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน

(1) การวางแผนงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ การจัดทำแผนงานวิชาการ การประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศงานวิชาการ

(2) การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารและการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ การประเมิน ตรวจสอบ ทบทวนหลักสูตรสถานศึกษา การรายงาน การตรวจสอบทบทวนหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักและปรับปรุงหลักสูตร

(3) การบริหารและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การบริหารและจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน การจัดการศึกษาพิเศษ

(4) การประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การจำทำระเบียบการวัดผลประเมินผลการเรียน การจัดระบบการวัดผลประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน

(5) การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเทคโนโลยีและการเรียนรู้ ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาและการใช้สื่อวัตกรรมการเทคโนโลยี การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้

(6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การวิจัยชั้นเรียน

(7) การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งทางวิชาการ

## 2.2 การบริหารงานงบประมาณ

สำนักการศึกษา (2553: 16-21) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการบริหารงานงบประมาณ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

### 2.2.1 การดำเนินงานด้านการบริหารงานงบประมาณ

การดำเนินงานด้านการบริหารงานงบประมาณหรือที่เรียกว่า การบริหารงานการเงินและพัสดุของสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานโดยยึดหลักกฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องการพัสดุ พ.ศ. 2538 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2553 ระเบียบกรุงเทพมหานคร ว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน พ.ศ. 2530 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 9) พ.ศ. 2548 รวมทั้งคำสั่งและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อให้การบริหารงานงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันเน้นการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยสถานศึกษาจะต้องกำหนดภารกิจ ผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และเมื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายแล้ว สถานศึกษาจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการใช้จ่ายงบประมาณ และเพื่อวางแผนปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีขั้นตอนที่รัดกุมและโปร่งใส มีระบบตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ

### 2.2.2 แนวทางการดำเนินงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษา

สถานศึกษาควรดำเนินงานตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน (7 Hurdles) ตามลำดับ ดังนี้

- (1) การวางแผนงบประมาณ (Budget planning) โดยจัดแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกิจกรรมสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตและผลลัพธ์
- (2) การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing) โดยวิธีการคำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรมและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตอย่างถูกต้องเหมาะสม
- (3) จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) โดยจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้
- (4) การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ (Financial Management Control) โดยกำหนดรายการ โครงการ มีเอกสารหลักฐานการจ่าย มีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- (5) การจัดทำบัญชีพึงรับ-พึงจ่าย หรือรายงานผลการดำเนินงาน (Accrual basis) โดยบันทึกบัญชีตามรายการและเหตุการณ์ทางบัญชีทั้งหมดที่เกิดขึ้น รวมทั้งบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง
- (6) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) โดยมีระบบการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและมีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์
- (7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) โดยมีระบบตรวจสอบภายในที่มีความอิสระและมีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานงบประมาณ

- (1) การบริหารงานงบประมาณ
  - การจัดทำแผนการบริหารงานงบประมาณ

- การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ คือ ค่าครุภัณฑ์ ค่าซ่อมแซม  
ครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ค่าปรับปรุงและซ่อมแซมสิ่งก่อสร้าง

- การจัดสรรงบประมาณ (ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน)  
ได้แก่ เงินอุดหนุนรัฐบาล งบประมาณมหานคร และการจัดซื้อจัดจ้าง

(2) การบริหารงานการเงินและการบัญชี

การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน ได้แก่ เงินโครงการ  
อาหารกลางวัน เงินบำรุงการศึกษา เงินลูกเสือในโรงเรียน เงินยุวกาชาด และการดำเนินการเกี่ยวกับ  
การบริหารงานบัญชี

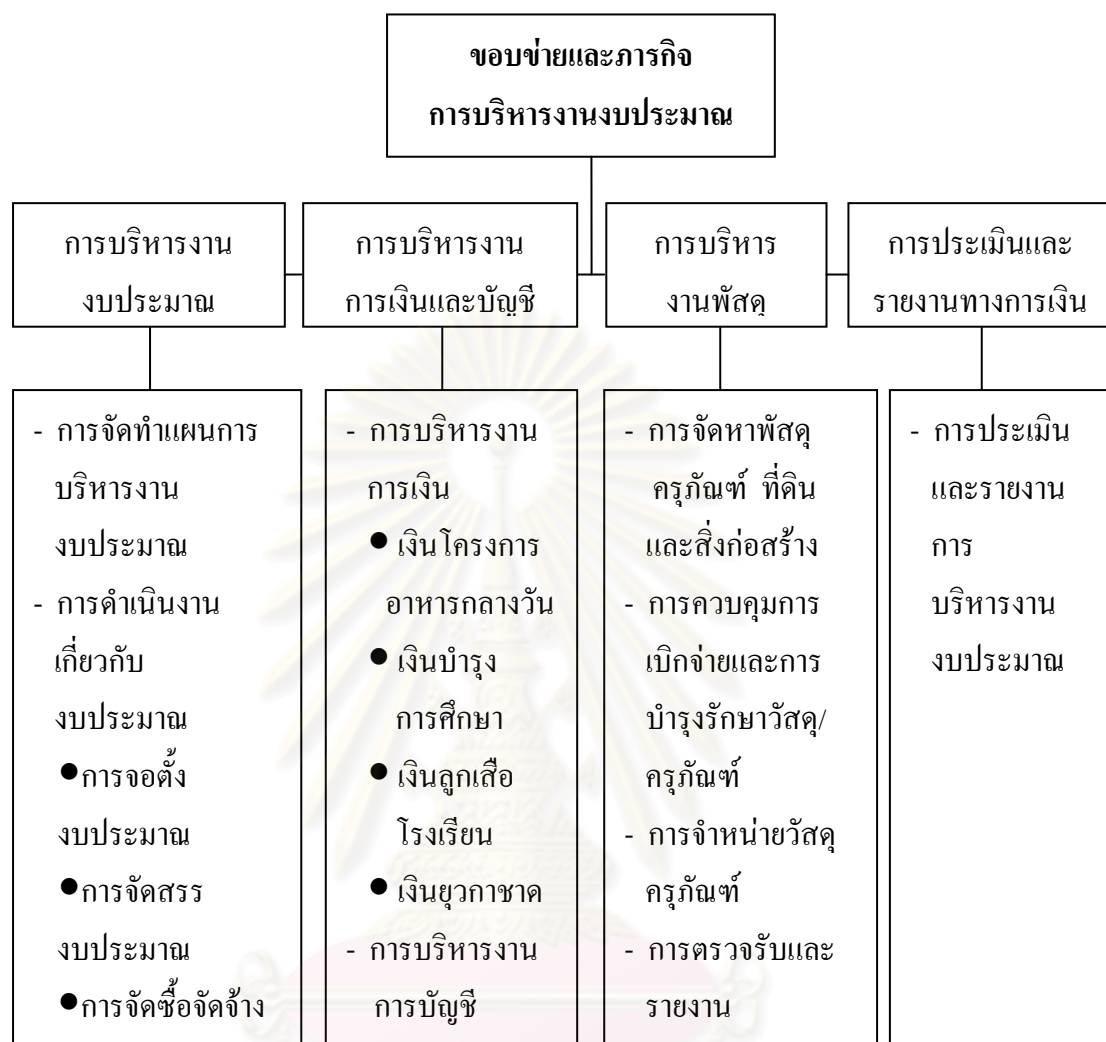
(3) การบริหารพัสดุ (วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง) ได้แก่ การจัดการ  
พัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง การควบคุม การเบิกจ่ายและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ การ  
จำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ การตรวจรับและรายงาน

(4) การประเมินและการรายงานทางการเงิน

ทั้งนี้แต่ละโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดทำภารกิจที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมให้  
มีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนได้ตามความเหมาะสม ซึ่งสรุปเป็นแผนภาพ  
ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานงบประมาณ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภาพที่ 27 การบริหารงานงบประมาณ

ที่มา: สำนักงานการศึกษา, แนวทางการบริหารงานงบประมาณ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร, 2533: 21

### 2.3 การบริหารงานบุคคล

สำนักงานการศึกษา(2553: 1-29) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการบริหารงานบุคคล โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

#### 2.3.1 หลักการและแนวคิดการบริหารงานบุคคล

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัด กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังสถานศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา ที่จะบริหารจัดการงานให้มีประสิทธิภาพ โดยที่การบริหารงานบุคคลใน

โรงเรียน เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 2.3.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- (2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (3) เพื่อส่งเสริมให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
- (4) เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน
- (5) เพื่อเป็นการวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแล เกี่ยวกับงานบริหารบุคคล

### 2.3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีขอบข่าย การบริหารงาน (สำนักการศึกษา, 2553: 7-73) ดังนี้

- (1) การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง
- (2) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร
- (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
- (4) การจัดทำทะเบียนประวัติ
- (5) การขอมิบัติประจำตัวเจ้าหน้าที่
- (6) การดำเนินการทางวินัยและการรักษาวินัย
- (7) การลา

## 2.4 การบริหารงานทั่วไป

สำนักงานการศึกษา(2553: 1-7) ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการการบริหารงานทั่วไป โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

### 2.4.1 หลักการและแนวคิดการบริหารงานทั่วไป

การบริหารจัดการงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนจึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข หลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

### 2.4.2 ขอบข่ายงานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไปเป็นงานกลุ่มใหม่ กลุ่มงานเดิมคือ กลุ่มงานอาคารสถานที่ ธุรการ งานกิจการนักเรียน และกลุ่มงานสัมพันธ์ชุมชน นำมารวมกันแล้วจัดเป็นกลุ่มงานใหม่ชื่อ กลุ่มงานบริหารทั่วไป มีขอบข่ายของงานดังนี้

- (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ความสำคัญของระบบสารสนเทศ การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการสร้างระบบเครือข่าย
- (2) การจัดระบบการบริหารและการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารองค์กร การพัฒนาองค์กร และการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงคุณภาพการศึกษา คือการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา
- (3) การบริหารงานธุรการ ได้แก่ การบริหารงานสารบรรณ การบริหารงานทะเบียนนักเรียน ทะเบียนนักเรียน และเอกสารต่างๆที่โรงเรียนจัดทำขึ้น
- (4) การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่
  - กิจกรรมนอกหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน กิจกรรมกีฬานักเรียนและนันทนาการ กิจกรรมด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ทักษะศึกษา และกิจกรรมสถานักเรียนและการส่งเสริมประชาธิปไตย
  - ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย การดูแลนักเรียนด้านอาหารกลางวัน งานห้องสมุด งานส่งเสริมสุขภาพอนามัย งานสวัสดิการและทุนการศึกษา งานส่งเสริม

ความปลอดภัยในโรงเรียน การป้องกันยาเสพติดในโรงเรียน การพัฒนาความประพฤติและระเบียบวินัยนักเรียน และการเยี่ยมบ้านนักเรียน

(5) งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และ ยานพาหนะ ได้แก่ งานอาคารสถานที่ งานจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม งานยานพาหนะ และกิจกรรม 5 ส.

(6) การพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา ได้แก่ เครือข่ายทางการศึกษาภายในสถานศึกษา การพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาภายนอกสถานศึกษา การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการประสานความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภายในและภายนอกสถานศึกษา

(7) งานจัดระบบควบคุมภายใน ได้แก่ แนวทางการจัดระบบควบคุมภายใน การจัดทำเอกสารรายงานในหน่วยงาน มาตรฐานการควบคุมภายใน ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง และตัวอย่างการรายงานและคำอธิบายควบคุมภายใน

โดยภารกิจของงานทั้ง 4 งาน ดังกล่าวทั้งหมด โรงเรียนจึงมีบทบาทหน้าที่ในการบริหาร งานภายใต้กรอบนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน(SMART School) ซึ่งมีสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประสานงาน กำกับ ดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร และสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรมตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร รวมทั้งให้โรงเรียนในสังกัดมีศักยภาพทางวิชาการที่ได้มาตรฐาน เมื่อเทียบกับโรงเรียนต่างสังกัดตามที่สังคมได้คาดหวังในเชิงประจักษ์ต่อไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผู้สนใจศึกษาดำเนินการวิจัยอย่างต่อเนื่องทั้งในภาควิชาการและภาคเอกชน และมีหน่วยงานที่ได้รับประโยชน์จากการนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก อาทิ งานวิจัย ดังต่อไปนี้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2549: 128-142) ได้ศึกษาแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน หนทางสู่ความเป็นเลิศโดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ข้อ คือ

1. เสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน
2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
3. ศึกษาวิธีการได้มาซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐในระดับปฏิบัติภายในประเทศที่มีผลงานการให้บริการแก่ประชาชนเป็นเลิศ 4 หน่วยงาน โดยมุ่งศึกษาในประเด็นของความสามารถในการบริหารจัดการปัจจัยในการบริหารเพื่อพยายามลดการต่อต้านอันเกิดจากความแตกต่างหรือข้อจำกัดต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้นให้กลายเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ที่ต้องเผชิญกับปัญหาที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกัน สามารถเรียนรู้และปรับใช้ประสบการณ์จากหน่วยงานที่สามารถก้าวผ่านปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการวิจัย 3 วิธี คือ การวิจัยเอกสารเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเด็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างการเปลี่ยนแปลง วิธีการต่อมา คือ ใช้การสัมภาษณ์และการสังเกต โดยการสัมภาษณ์ใช้คำถามปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูล 7 ประเด็น มาใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน การบริหารงานภายในหน่วยงาน การดำเนินงานในปัจจุบัน กระบวนการในการปรับปรุงงาน ผลการดำเนินการปรับปรุง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและผลตอบกลับจากผู้รับบริการ ซึ่งมีหน่วยงานกรณีศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพในการให้บริการ 4 หน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานบริการโทรศัพท์บางแค กรุงเทพมหานคร เป็นสำนักงานแห่งแรกที่ได้รับการรับรองระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9002 ในส่วนของงานรับเงิน จากบริษัท TUV ไรน์แลนด์ ประเทศไทยจำกัด เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2541

2. โรงพยาบาลทัพทัน จังหวัดอุทัยธานี ได้รับรางวัลดีเด่นด้านการพัฒนาระบบการบริการระดับเขต ในปีงบประมาณ 2532 และได้รับรางวัลชนะเลิศในการประกวดความสะอาดสถานบริการสาธารณสุข ประเภทโรงพยาบาลชุมชน ในปีงบประมาณ 2538

3. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองนักเรียนว่าเป็นโรงเรียนชั้นนำ จึงได้นำระบบการจัดการคุณภาพ ISO 9002 มาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในปีการศึกษา 2540 เป็นต้นมา

4. สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสถานีตำรวจนครบาลที่ให้บริการประชาชนดีเยี่ยม ในปี 2541

ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ใช้การบริหารเชิงพุทธ ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเป็นกลาง มีความประนีประนอม (Win-Win) อันเป็นแนวทางที่มีผลในทางบวกกับทุกฝ่ายในหน่วยงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา



สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการบริหารงาน พบว่า หน่วยงานทั้ง 4 แห่งใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ (OD: Organization Development) เทคนิค 5 ส. เพื่อเป็นรากฐานในการประสานงาน และใช้ระบบ ISO 9002 นำมาเสริม เพื่อให้เกิดมาตรฐานสากลในการยอมรับของลูกค้า/ผู้ปกครอง และใช้กระบวนการพัฒนาพลังสร้างสรรค์ (AIC: Appreciate Influence Control)

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุง การปฏิบัติงานได้แก่ การมีผู้นำที่มีความเข้มแข็ง ตั้งใจจริง การมีเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพแฝงและการมีชุมชนที่เอาใจใส่

3. วิธีการได้มาซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงการปฏิบัติงานมีดังนี้

ตารางที่ 11 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปรับปรุงงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ	วิธีการได้มา			
	สำนักงานบริการโทรศัพท์บางแค	โรงพยาบาลทัพทัน	โรงเรียนสุทธีวราราม	สถานีตำรวจนครบาลลาดพร้าว
1. การมีผู้นำที่มีความเข้มแข็ง ตั้งใจจริง	ใช้หลักการบริหารเชิงพุทธ คือ การครองตน ครองคน และครองงาน	หลักแนวคิดเชิงบวกผสมผสานกับการบริหารเชิง	หลักการบริหารการศึกษา	ผู้นำเป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นในด้านการให้บริการ (Service Mind)
2. การมีเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพแฝง	ใช้วิธีการสร้างความเข้าใจและการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนส่วนน้อยทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดเป็นทีม	ใช้วิธีการในการให้ความรู้ทุกเรื่องที่ต้องปฏิบัติ	การสร้างทีมงาน	มุ่งเน้นการเตรียมบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
3. การมีชุมชนที่เอาใจใส่	ให้ความสำคัญต่อการความคิดเห็นของประชาชน โดยนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการให้บริการ	ใช้การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ	ใช้การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ	ใช้ความโปร่งใสในหลักธรรมาภิบาล

สมบุรณ์ นนทสกุล (2548: 111-113) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ทิศทางเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และหน่วยงานตามโครงสร้างการบริหารงานที่มีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันจัดทำธรรมนูญของโรงเรียน และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปัญหาและความต้องการ และการร่วมกันนิเทศ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ ช่องว่างของปริมาณงานตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหา ขององค์กรวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการประเมินผลและติดตามผล

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้มองการณ์ไกล ครอบงำคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นผู้บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อ และกล้าเผชิญปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดตามสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและการให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การจัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วมเกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดตามสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัครกำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผลการกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการเปลี่ยนแปลงเทคนิคฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลากรภาพประทับใจ

องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล

องค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทาง

ประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาส่งเสริม การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาให้คงอยู่ และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

ทิพย์วรรณ ภาณุเวช (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงขั้นตอน ของการเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการต่อกรณีของการนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้แหล่งข้อมูลผสมทั้งจากเอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ รวมถึงการค้นคว้าทาง Internet และศึกษาจาก ภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์จากสถานที่ และการให้บริการของโรงพยาบาลภูมิพล อดุลยเดช กรมแพทย์ทหารอากาศ ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำตามแนวคิดของ Kurt Lewin ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน

1. ความตระหนักถึงอาการแสดง
2. การวินิจฉัยปัญหา
3. วิเคราะห์ทางเลือกการแก้ปัญหา
4. เลือกวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงไปในการทางก้าวหน้าเสมอ
5. เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
6. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ
7. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงที่

ผลของการเปลี่ยนแปลง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของคณะกรรมการสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยงานด้านบริการ สามารถลดระยะเวลาการคอยรับยาได้อย่างน้อย 30 นาที ด้านบริหาร พบว่ายอดการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลกับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลังสูงขึ้น 30% ด้านข้อมูล ถูกบันทึก อย่างละเอียด และสามารถเรียกมาใช้งานได้ตลอดเวลา โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดชมีการเปลี่ยนแปลง ของวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้น เช่น มีการสื่อสารกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขภายใต้ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีการเกิดขึ้นของหน่วยควบคุมภายใน หน่วยประชาสัมพันธ์หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า และห้องตรวจโรคเพื่อข้าราชการครบวงจร องค์กรสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน

ปัญหาและอุปสรรค ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเห็นว่ามีอุปสรรคที่จะสามารถแก้ไขได้ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ด้านงบประมาณ และบุคลากรในระดับปฏิบัติงานซึ่งมีอัตราการลาออกสูง บุคลากรระดับปฏิบัติมีความเห็นว่ามีอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และ โปรแกรมมีความแตกต่างกัน ระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมยังไม่สมบูรณ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึงทำให้เกิดความล่าช้าและสับสนของการปฏิบัติงานในช่วง 2 สัปดาห์แรกของการใช้งานระบบสารสนเทศ

ในส่วนงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า ฮอล และคนอื่น ๆ (Hall and other. อ้างถึงใน มารศรี สุทธานิติ, 2540: 56) ได้วิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้แยกพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 3 แบบ คือ แบบผู้ตอบสนอง แบบผู้จัดการ และแบบผู้ริเริ่ม และผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ริเริ่มจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียนมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้ตอบสนองจะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบผู้ริเริ่ม มีดังนี้

1. ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
2. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. ศึกษาข้อมูลจากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาความรู้โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสอนแบบการแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น
5. ให้ความคาดหวังและขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
6. ติดตามความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยการสังเกตชั้นเรียน ทบทวนแผนการเรียนและการปฏิบัติงานของนักเรียน
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการทำงานในขั้นต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับการในการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด ภายใต้การนำเทคนิคการบริหารงานที่ได้รับความนิยมในวงการธุรกิจมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน เพื่อนำองค์กรให้ก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคท่ามกลางสภาวการณ์ที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) รูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดและวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลเอกสาร ประกอบด้วย เอกสาร บทความและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) และการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) /แผนปฏิบัติการประจำปี 2551 และแนวทาง/วิธีการ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษา
2. แหล่งข้อมูลบุคคลเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน
3. แหล่งข้อมูลหน่วยงาน เป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 435 โรงเรียน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในวิจัย มีดังนี้

1. ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการ 4 ปี/แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นเอกสารของโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษามาตรฐานดีเด่น (SMART School) ซึ่งถือเป็นโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ของแต่ละกลุ่มเขต การปกครองกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 กลุ่มเขต ได้แก่ โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ขนาดละ 1 โรงเรียน รวม 17 โรงเรียน ดังนี้



ตารางที่ 12 กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่ม	เขต	โรงเรียน	ขนาด	รวม
1. กรุงเทพมหานคร	ห้วยขวาง	พระราม ๕ กาญจนาภิเษก	ใหญ่	3
	ดุสิต	เบญจมบพิตร	กลาง	
	พระนคร	วัดศรีเทพ	เล็ก	
2. กรุงเทพฯใต้	พระโขนง	ศรีเอี่ยมอนุสรณ์	ใหญ่	3
	วัฒนา	สวัสดีวิทยา	กลาง	
	ปทุมวัน	สวนลุมพินี	เล็ก	
3. กรุงเทพฯเหนือ	จตุจักร	ประชานิเวศน์	ใหญ่	2
	ลาดพร้าว	เพชรถนนอม	กลาง	
		ไม่มี	เล็ก	
4. กรุงเทพฯตะวันออก	คลองสามวา	บางชัน	ใหญ่	3
	ประเวศ	สุเหร่าบึงหนองบอน	กลาง	
	หนองจอก	วัดราษฎร์บำรุง	เล็ก	
5. กรุงเทพฯเหนือ	บางกอกใหญ่	วัดราชสิทธาราม	ใหญ่	3
	บางพลัด	วัดบางพลัด	กลาง	
	ธนบุรี	วัดขุนจันทร์	เล็ก	
6. กรุงเทพฯใต้	บางขุนเทียน	บางขุนเทียนศึกษา	ใหญ่	3
	บางบอน	บ้านนายสี	กลาง	
	บางแค	บางไผ่	เล็ก	
		รวม		17

## 2. ข้อมูลบุคคล

กลุ่มตัวอย่างประเภทบุคคล เป็นกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ในการนำข้อมูลมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยใช้ตารางของ เครซี และมอร์แกน (R.V. Krejcie and Morgan อ้างใน มนสิข สิทธิสมบุรณ์, 2550: 78-80) ด้วยความเชื่อมั่น 95 % ความคลาดเคลื่อน  $\pm 0.05$  % (ศิริเดช สุชีวะ, เอกสารอัดสำเนา: 66) ได้กลุ่มตัวอย่าง

ที่สุ่มจำนวน 204 โรงเรียนจากจำนวน 435 โรงเรียน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากตามสัดส่วน ดังนี้

ตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มเขต 6 กลุ่ม	สำนักงานเขต	จำนวน โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน				รวมแต่ ละกลุ่ม เขต
			ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม	
1. กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 9 สำนักงานเขต	1. พระนคร	11	-	1	4	5	22
	2. คูสิต	9	-	2	2	4	
	3. ป้อมปราบศัตรูพ่าย	4	-	1	2	3	
	4. สัมพันธวงศ์	3	-	-	2	2	
	5. ดินแดง	3	2	-	-	2	
	6. ห้วยขวาง	3	1	1	-	2	
	7. พญาไท	1	1	-	-	1	
	8. ราชเทวี	4	-	1	1	2	
	9. วังทองหลาง	3	-	1	-	1	
2. กลุ่มกรุงเทพใต้ มีจำนวน 11 สำนักงานเขต	1. ปทุมวัน	8	1	2	1	4	33
	2. บางรัก	5	-	1	2	3	
	3. สาทร	2	-	-	2	2	
	4. บางคอแหลม	7	-	-	2	2	
	5. ยานนาวา	6	1	-	-	1	
	6. คลองเตย	4	-	1	-	1	
	7. พระโขนง	4	1	1	-	2	
	8. วัฒนา	8	1	2	1	4	
	9. สวนหลวง	8	1	2	-	3	
	10. บางนา	7	2	2	-	4	
	11. ประเวศ	16	2	2	3	7	

ตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

กลุ่มเขต 6 กลุ่ม	สำนักงานเขต	จำนวน โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน				รวมแต่ ละกลุ่ม เขต
			ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม	
3. กลุ่มกรุงเทพเหนือ มีจำนวน 7 สำนักงานเขต	1. จตุจักร	7	2	2	-	4	22
	2. บางซื่อ	7	1	2	-	3	
	3. ลาดพร้าว	6	1	2	-	3	
	4. หลักสี่	6	2	1	-	3	
	5. ดอนเมือง	5	1	1	-	2	
	6. สายไหม	9	1	3	-	4	
	7. บางเขน	5	1	2	-	3	
4. กลุ่มกรุงเทพตะวันออก มีจำนวน 8 สำนักงานเขต	1. บางกะปิ	11	2	2	-	5	54
	2. สะพานสูง	6	-	1	1	2	
	3. บึงกุ่ม	8	2	1	-	3	
	4. คันนายาว	2	1	-	-	1	
	5. ลาดกระบัง	20	3	4	3	10	
	6. มีนบุรี	13	2	2	2	6	
	7. หนองจอก	37	2	3	13	18	
	8. คลองสามวา	18	3	-	5	8	
5. กลุ่มกรุงธนเหนือ มีจำนวน 8 สำนักงานเขต	1. ธนบุรี	17	2	3	3	8	43
	2. คลองสาน	7	1	-	2	3	
	3. จอมทอง	13	3	2	2	7	
	4. บางกอกใหญ่	6	1	1	1	3	
	5. บางกอกน้อย	15	1	2	4	7	
	6. บางพลัด	11	1	1	3	5	
	7. ตลิ่งชัน	16	-	1	6	7	
	8. ทวีวัฒนา	6	1	1	1	3	

ตารางที่ 13 กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

กลุ่มเขต 6 กลุ่ม	สำนักงานเขต	จำนวน โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน				รวมแต่ ละกลุ่ม เขต
			ใหญ่	กลาง	เล็ก	รวม	
6. กลุ่มกรุงธนใต้ มีจำนวน 7 สำนักงานเขต	1. ภาษีเจริญ	13	2	3	1	6	30
	2. บางแค	12	1	4	1	6	
	3. หนองแขม	6	1	1	-	2	
	4. บางขุนเทียน	16	1	1	6	8	
	5. บางบอน	8	1	-	2	3	
	6. ราษฎร์บูรณะ	6	1	1	-	2	
	7. ทุ่งครุ	8	2	-	1	3	
รวม						204	

2.2 กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นตัวแทนของโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ใช้วิธีคัดเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้บริหารในโรงเรียนเดียวกับประเภทเอกสาร (ข้อ 2.1) จำนวน 17 คน ที่เป็นผู้ให้คำสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนตามประเด็นที่กำหนด

2.3 กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมเชิงวิชาการ (Seminar) เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนก่อนนำไปใช้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจงจากโรงเรียนที่ยินดีให้ความร่วมมือใน 6 กลุ่มเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร กลุ่มเขตละ 3 คน รวม 18 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสาร มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ และเพื่อศึกษาแบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยข้อคำถามถึงโครงสร้าง เพื่อให้ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเองตอบคำถามในลักษณะเยี่ยมชมโรงเรียน (School Visit) โดยกำหนดประเด็นต่างๆเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบการบริหารที่ดี (Best Practice)

3. แบบวิเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วยประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเอกสารแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) ของโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) สังกัดกรุงเทพมหานคร ในการกำหนดทิศทางงานดำเนินการและกำหนดกลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

4. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีศักยภาพในการให้ความรู้ที่เฉพาะพิเศษ (Specialized Knowledge) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) หรือเป็นบุคคลในแวดวงในประเด็นดังกล่าว (Insight into the Issue; นงนภัส คู่ขวัญ ธีงคมล, 2551: 124) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์

5. การประชุมเชิงวิชาการ (Seminar) เพื่อประเมินกลยุทธ์ก่อนนำไปใช้

### การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน องค์กรประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของ



ผู้บริหาร โรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบวิเคราะห์เอกสารกึ่งมีโครงสร้าง

2. สร้างเครื่องมือวิจัย และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข

3. นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4. นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลการวิจัย

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา ตรวจสอบโดยเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติดังนี้

1.1 เป็นนักวิชาการที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกที่มีความรู้ ประสบการณ์ มีผลงานสอน บรรยายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned Change) ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิระดับปริญญาเอกที่มีประสบการณ์และบทบาทในการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 5 ปี (ภาคผนวก ค)

1.3 การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence: IOC) คัดเลือกข้อที่มีค่าความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.6-1.00 จึงถือว่ามีความเหมาะสม ตามคะแนน ดังนี้ (มนสิช สิทธิสมบูรณ์, 2550: 110)

+ 1	เมื่อแน่ใจว่า รายการ/ข้อความนั้นมีความเหมาะสม
0	เมื่อ ไม่แน่ใจว่า รายการ/ข้อความนั้นมีความเหมาะสม
- 1	เมื่อแน่ใจว่า รายการ/ข้อความนั้นไม่เหมาะสม

2. การตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้กับผู้บริหาร โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อกำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Co-efficient) ของครอนบาค (Cronbach's co-efficiency) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา = 0.86

3. ปรับปรุงเครื่องมือเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ดำเนินการดังนี้

#### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ดำเนินการโดย

1.1 ส่งหนังสือที่ออกโดยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปยังผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย

1.2 ส่งแบบสอบถามไปถึงผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 โรงเรียนทางไปรษณีย์ และส่งกลับตามที่อยู่ของผู้วิจัยทางไปรษณีย์เช่นกัน หรือส่งผ่านทางผู้ข่าวสารของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตวัฒนา ซึ่งเป็นหน่วยงานเจ้าสังกัดชั้นต้นของผู้วิจัยให้นำมาส่งไว้ที่ฝ่ายการศึกษาของสำนักงานเขตวัฒนาและผู้วิจัยไปขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 164 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.39

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ดำเนินการโดยติดต่อนัดหมายทางโทรศัพท์เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 17 คน โดยขอความอนุเคราะห์ให้เดินทางมาพร้อม ณ โรงเรียนที่เป็นจุดศูนย์กลางเดินทางที่สะดวกของแต่ละกลุ่มเขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 กลุ่มเขต ซึ่งได้กำหนดวันสัมภาษณ์ไว้ จำนวน 6 ครั้ง ๆ ละ 3 โรงเรียน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบวิเคราะห์เอกสาร ดำเนินการโดยประสานขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน นำเอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 มาในวันสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 204 คน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทางสถิตินำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่แล้วหาค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คน โดยสรุปประเด็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ในสถานศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) /แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2551 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับโครงการของสถานศึกษา

4. สถิติที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

4.1 ค่าร้อยละ ใช้สูตร

$$P = \frac{F \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

4.2 ค่าเฉลี่ยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมทั้งหมดของความถี่ คูณ คะแนน

n แทน ผลรวมทั้งหมดของความถี่ซึ่งมีค่าเท่ากับจำนวนข้อมูลทั้งหมด

4.3 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความ/รายการคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: Ioc) ใช้สูตร (มนสิข สัทธสมบุรณ์, 2550: 110)

$$Ioc = \frac{\sum x}{N}$$

Ioc แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์กับเนื้อหาหรือระหว่างข้อความ/รายการกับจุดประสงค์

x แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

4.4 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (( $\alpha$  Co-efficient) ของครอนบาค(Cronbach) ใช้สูตร (มนสิข สัทธสมบุรณ์, 2550 : 121)

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

K แทน จำนวนข้อคำถาม

$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

### ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความ งานวิจัยและแบบบริหารที่ดี(Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย นิยามคำศัพท์และจัดวิเคราะห์คุณลักษณะของตัวแปร ซึ่งมีเนื้อหาสาระโดยสรุป ดังนี้

1.1 ความหมาย สาเหตุ รูปแบบและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง โดยประมวลสาระทัศนะของนักวิชาการในด้านความหมายของการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สาเหตุที่องค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อองค์กรภายหลังที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

1.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของนักวิชาการทางด้านการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change)

1.3 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

1.4 การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ศึกษาเรื่องการวางแผนกลยุทธ์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมาจัดทำ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1.5 การดำเนินงานโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) และการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยประมวลนโยบายการจัดการศึกษาโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน การแบ่งกลุ่มเขตพื้นที่การปกครองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันแนวทางการบริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

### 1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 2. สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัย จำนวน 3 ฉบับ ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบตรวจสอบรายการและปลายเปิด สำหรับสอบถามสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

2.2 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างลักษณะ เชื่อมเขียน โรงเรียน (School Visit) สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 17 โรงเรียนที่มีแบบ บริหารที่ดี (Best Practice) ของตนเอง

2.3 แบบวิเคราะห์เอกสาร สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลในเอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) /แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 ของโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ (Best Practice) ของตนเองจำนวน 17 โรงเรียน

3. เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 204 ฉบับ

4. วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาเขียนรายงานการวิจัยเชิงบรรยาย และนำข้อมูล มาใช้ประกอบการจัดทำร่างการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

**ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครฉบับร่าง มีวิธีดำเนินการ ดังนี้**

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี พ.ศ. 2551 ในประเด็นการกำหนดทิศทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่มี แบบบริหารที่ดี (Best Practice/SMART School) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีแผน ทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง หรือกลยุทธ์ระดับ โครงการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 17 โรงเรียน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

2. นำข้อมูลที่ได้นำมาสังเคราะห์และเขียนรายงานเชิงบรรยาย เพื่อรวบรวมข้อมูลนำไปใช้ ประกอบการจัดทำร่างการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามประเด็นที่กำหนด โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีแบบ บริหารที่ดี (Best Practice/SMART School) จำนวน 17 คน เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง (Strength)



จุดอ่อน (Weakness) ภายในโรงเรียน และหาข้อมูลที่เป็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ภายนอกโรงเรียน

4. เขียนรายงานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยจัดกลุ่มเมตริกปัจจัยภายใน-ภายนอก ในตาราง TOWS Matrix ดังนี้

ตารางที่ 14 เครื่องมือในการจัดทำ TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมภายใน / สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3.....	3.....
โอกาส (O)	(SO)	(WO)
1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....
อุปสรรค (T)	(ST)	(WT)
1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....

4.1 จับคู่โอกาส-จุดแข็ง (SO) เมื่อมีโอกาสดำเนินงานและภายในโรงเรียนมีจุดแข็งหรือจุดเด่น

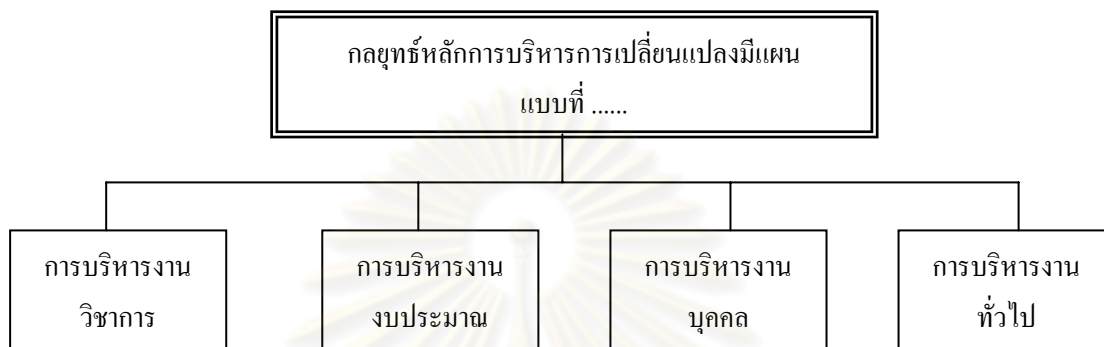
4.2 จับคู่โอกาส-จุดอ่อน (WO) เมื่อมีโอกาสดำเนินงานแต่ภายในโรงเรียนมีจุดอ่อนหรือจุดด้อย

4.3 จับคู่อุปสรรค-จุดแข็ง (ST) เมื่อมีอุปสรรคในการดำเนินงาน แต่ภายในโรงเรียนมีจุดแข็ง

4.4 จับคู่อุปสรรค-จุดอ่อน (WT) เมื่อมีอุปสรรคในการดำเนินงานและภายในโรงเรียนมีจุดอ่อน

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 17 โรงเรียน ในภาพรวม เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนฉบับร่าง

ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และกลยุทธ์ระดับแผนงานของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ระดับแผนงาน ดังนี้



**ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการดังนี้**

1. การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ฉบับร่าง โดยวิธีการประชุมกลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอก มีศักยภาพในการให้ความรู้ที่เฉพาะพิเศษ (Specialized Knowledge) และมีความรอบรู้ เพื่อระดมแนวคิด ทักษะในการสรุปขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร หลังจากเสร็จสิ้นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสารแล้ว (นงนภัศ กุวัธญญู เทียงกมล, 2551: 124, นงลักษณ์ วิรัชชัย และพรชูลี อาชวอำรุง, 2553: ออนไลน์) ซึ่งดำเนินการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ในวันที่ 18 มีนาคม 2554 เวลา 13.00-15.00 น. ณ ห้อง 404/1 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจนยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อนนำไปใช้ มีวิธีดำเนินการดังนี้**

1. จัดประชุมวิชาการ (Seminar) ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่างประชากรตอบแบบสอบถามที่ยินดีให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) โดยวิธีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

ในสถานศึกษา ในวันที่ 7 เมษายน 2554 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมกิจจาทร 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เพื่อระดมสมองของกลุ่มในการให้แนวคิด ข้อซักถาม วิพากษ์ วิจารณ์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งเป็นวิธีการระดมความคิดที่ได้จากการศึกษา วิจัยที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุม (สอ เสถบุตร, 2542: 670 และ Cambridge University, 2004: 586)

2. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้และประโยชน์ของกลยุทธ์ ก่อนนำกลยุทธ์ไปใช้

**ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีการดำเนินการดังนี้**

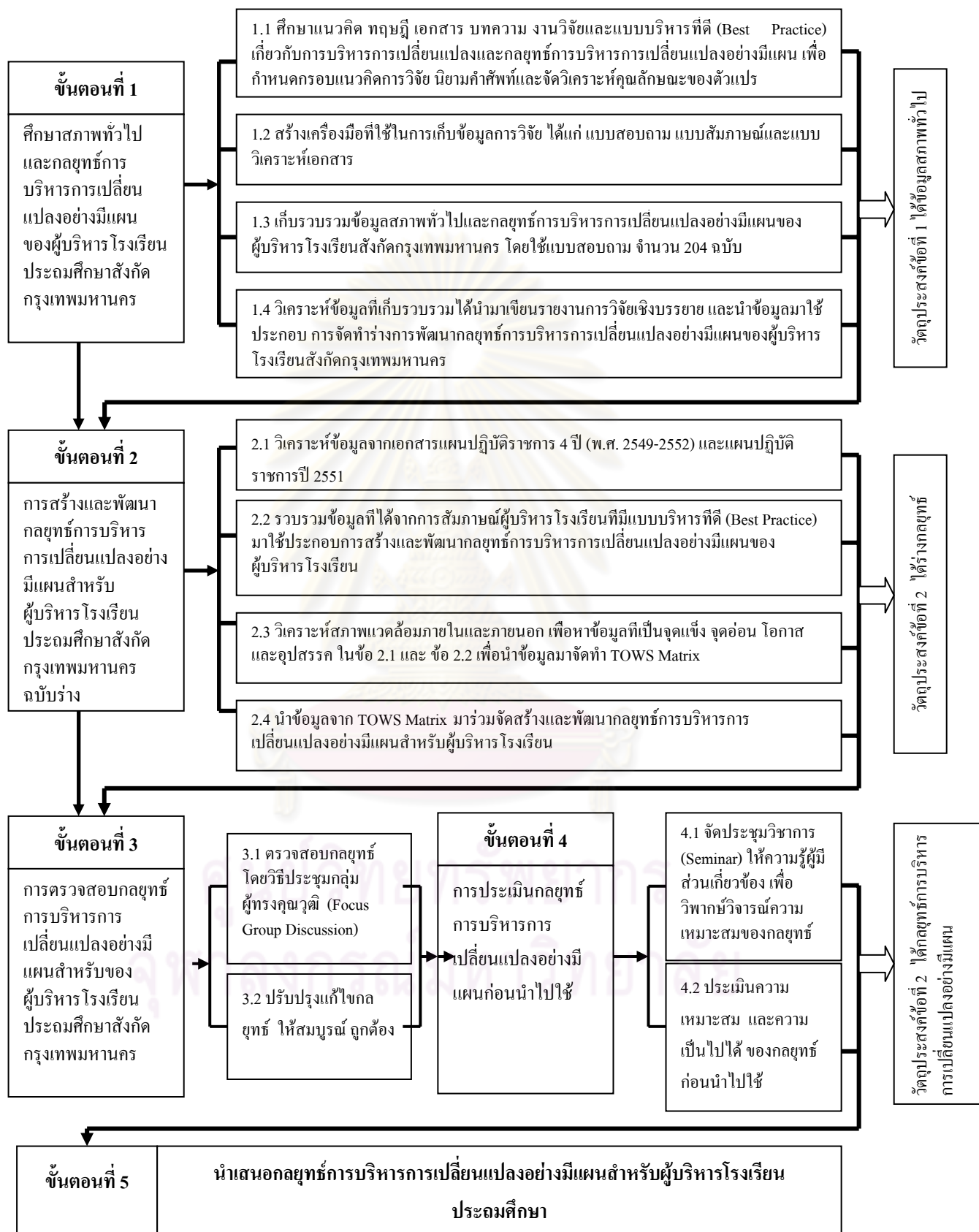
1. นำผลที่ได้จากการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาสรุป สังเคราะห์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ฉบับสมบูรณ์

2. จัดพิมพ์และนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

**แผนภูมิการวิจัย**

ขั้นตอนดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น 5 ขั้นตอน สรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 28 ขั้นตอนและกิจกรรมการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครจากแบบสอบถาม

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้าง และพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากกิจกรรมการวิจัยต่อไปนี้

2.1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) ของสถานศึกษาที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) จำนวน 17 โรงเรียน ตามประเด็นที่กำหนด

2.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) จำนวน 17 โรงเรียน ตามประเด็นที่กำหนด

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม เพื่อเขียนรายการที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำมาจัดกลุ่มเมตริกปัจจัยภายในและภายนอก ในตาราง TOWS Matrix

3. ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion)

4. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อนนำไปใช้ โดยวิธีจัดประชุมวิชาการ (Seminar)

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**

จากแบบสอบถามที่ส่งไป 204 ฉบับ ได้กลับคืน จำนวน 164 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.39 โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 15 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทางการฝึกอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สถานภาพ	ชาย		หญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. อายุ</b>						
ต่ำกว่า 35 ปี	0	0	2	1.2	2	1.2
36 – 40 ปี	2	1.2	4	2.4	6	3.7
41 – 45 ปี	6	3.7	9	5.5	15	9.1
46 – 50 ปี	12	7.3	31	18.9	43	26.2
51 ปีขึ้นไป	44	26.8	54	32.9	98	59.8
<b>2. วุฒิการศึกษา</b>						
ป. บัณฑิต	-	-	1	0.61	1	0.61
ปริญญาตรี	8	4.88	5	3.05	13	7.93
ปริญญาโท	55	33.5	91	55.5	146	89.02
ปริญญาเอก	1	0.6	3	1.8	4	2.44
<b>3. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน</b>						
น้อยกว่า 5 ปี	7	4.3	30	18.3	37	22.6
6 – 10 ปี	29	17.7	33	20.1	62	37.8
11 – 15 ปี	12	7.3	20	12.2	32	19.5
16 ปี ขึ้นไป	16	9.8	17	10.4	33	20.1
<b>4. ประสบการณ์ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดย</b>						
ประชุม/สัมมนา	48	29.3	62	37.8	110	67.01
อบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้น	6	3.7	18	11.0	24	14.6
ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง	10	6.1	20	12.2	30	18.3

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏผล ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 59.8) เป็นหญิง มากกว่าชาย รองลงมา มีอายุระหว่าง 46-50 ปี (ร้อยละ 26.2) เป็นหญิง มากกว่าชายเช่นกัน และมีอายุน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 35 ปี เป็นหญิง (ร้อยละ 1.2)

ด้านวุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 89.02) เป็นหญิงมากกว่าชาย และส่วนมากมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ระหว่าง 6-10 ปี (ร้อยละ 37.8) รองลงมา มีประสบการณ์ น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 22.6) และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์เป็นผู้บริหาร โรงเรียน 16 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 20.1)

สำหรับประสบการณ์ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยประชุมสัมมนา (ร้อยละ 67.01) เป็นหญิงมากกว่า รองลงมา คือ ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 18.3) และน้อยที่สุด คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้น (ร้อยละ 14.6)

ตอนที่ 2 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

### 1. ด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 สภาพทั่วไปการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1</b>	<b>กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b>										
1.1	ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของ โรงเรียน ตามโครงสร้างการบริหารงานใน โรงเรียน	159	96.95	159	100.00	109	68.55	143	89.94	143	89.94
1.2	วิเคราะห์สภาวะบริบทของ โรงเรียนทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis	164	100.00	164	100.00	141	85.98	149	90.85	151	92.07
1.3	วิเคราะห์สภาวะบริบทของ โรงเรียน โดยใช้หลักการคิดเชิง ระบบ(Systems Thinking)	91	55.49	82	90.11	91	100.00	72	79.12	69	75.82
1.4	รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์สภาวะบริบทของ โรงเรียนมากำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมาย ตามโครงสร้าง การบริหารงานใน โรงเรียน ให้สอดคล้องกับ นโยบายระดับ ชาติและ กรุงเทพมหานคร รวมทั้ง สอดคล้องกับความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและ ชุมชนชน	143	87.20	143	100.00	117	81.82	137	95.80	136	95.10
1.5	จัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียนตามลักษณะงานของ โรงเรียน	132	80.49	132	100.00	97	73.48	113	85.61	113	85.61
1.6	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านการกำหนดทิศทางการ เปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมี ปัญหาในงานใดหรือไม่อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>138</b>	<b>84.02</b>	<b>136</b>	<b>98.69</b>	<b>111</b>	<b>80.55</b>	<b>123</b>	<b>89.11</b>	<b>122</b>	<b>88.82</b>

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยร้อยละ 84.02 โดยดำเนินการในประเด็นการวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มากที่สุด (ร้อยละ 100) รองลงมาคือ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียนตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน (ร้อยละ 96.95) และดำเนินการวิเคราะห์สภาวะบริบทโรงเรียนโดยใช้หลักการคิดเชิงระบบน้อยที่สุด (ร้อยละ 55.49)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการมีค่ามากที่สุด (ร้อยละ 98.69) รองลงมาคืองานบริหารบุคคล (ร้อยละ 89.11) และน้อยที่สุดคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 80.55)

## 2. ด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป		
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
<b>2</b>	<b>กระบวนการเปลี่ยนแปลง</b>											
	2.1 การสร้างทีมงาน											
	2.1.1 ดำเนินการคัดเลือก หัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของคณะครูทุกคน	125	76.22	125	100.00	67	53.60	110	88.00	109	87.20	
	2.1.2 ดำเนินการคัดสรรสมาชิก ในทีมงาน	105	64.02	105	100.00	47	44.76	79	75.24	75	71.43	
	2.1.3 ให้ความสนใจผู้ที่มี ความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน	75	45.73	54	72.00	75	100.00	37	49.33	35	46.67	
	2.1.4 พิจารณาครูบรรจุใหม่เป็น ทีมงาน	42	25.61	42	100.00	13	30.95	17	40.48	15	35.71	
	2.1.5 พิจารณาครูที่ผ่านการ อบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง	136	82.93	136	100.00	115	84.56	123	90.44	122	89.71	
	2.1.6 มีการตรวจสอบคุณภาพ ของทีมงานแต่ละงานตาม หลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี	51	31.10	32	62.75	51	100.00	10	19.61	9	17.65	
	2.1.7 อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	ในด้านการสร้างทีมงาน โรงเรียน ของท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		เฉลี่ย	89	54.27	82	92.51	61	68.91	63	70.41	61	68.35
	2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการ เปลี่ยนแปลง											
	2.2.1 โรงเรียนมีการพัฒนา วิสัยทัศน์ตามโครงสร้างการ บริหารงานภายในโรงเรียน	132	80.49	132	100.00	103	78.03	114	86.36	113	85.61	
	2.2.2 เปิดโอกาสให้คณะครูมี ส่วนร่วมสร้างความตระหนักที่จะ เปลี่ยนแปลง	116	70.73	116	100.00	103	88.79	35	30.17	95	81.90	



ตารางที่ 17 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2.3	วิสัยทัศน์ของงานเป็น ข้อความที่บ่งชี้ถึงการสร้างแรง บันดาลใจ มีความชัดเจน กระชับ ท้าทาย ความสามารถ และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	100	60.98	100	100.00	93	93.00	100	100.00	97	97.00
2.2.4	มีการประชุมดำเนินการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใน แต่ละงาน เพื่อใช้ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	119	72.56	119	100.00	115	96.64	117	98.32	116	97.48
2.2.4	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการ เปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่าน มีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	เฉลี่ย	117	71.19	117	100.00	104	88.65	92	78.37	105	90.15
2.3	การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด										
2.3.1	ประเมินสภาพการณ์ใน โรงเรียนสำหรับใช้เป็นข้อมูลใน การวางแผนของงานแต่ละงาน	105	64.02	105	100.00	105	100.00	94	89.52	94	89.52
2.3.2	มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลง	127	77.44	127	100.00	103	81.10	35	27.56	95	74.80
2.3.3	กำหนดโครงการ/ กิจกรรมและตัวชี้วัดผลการ ทำงานของงานแต่ละงานไว้ ชัดเจน ตรวจสอบได้	110	67.07	86	78.18	109	99.09	110	100.00	106	96.36
2.3.4	กำหนดบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการไว้ในตารางความ รับผิดชอบ(Accountability Chart)	102	62.20	102	100.00	92	90.20	71	69.61	66	64.71
2.3.5	มีการจัดทำปฏิทิน ปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเครื่องมือใน กำกับติดตามการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	115	70.12	115	100.00	101	87.83	111	96.52	109	94.78

ตารางที่ 17 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/ การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.3.6	ให้การสนับสนุน ทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยน แปลง	116	70.73	98	84.48	96	82.76	116	100.00	112	96.55
2.3.7	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านการวางแผนและการ กำหนดตัวชี้วัด โรงเรียนของ ท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	เฉลี่ย	113	68.60	106	93.78	101	89.78	90	79.56	97	86.22
2.4	การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง										
2.4.1	สร้างความตระหนัก ให้ เห็นความสำคัญและความ จำเป็นในการเตรียมบุคลากร	100	60.98	99	99	91	91.00	100	100.00	97	97.00
2.4.2	กำหนดให้ครูจัดเตรียม โครงการที่รับผิดชอบ/สนใจ เป็น ข้อมูลสำหรับแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ใน ขั้นตอนการ สร้างความ ตระหนัก	84	51.22	75	89.29	72	85.71	84	100.00	81	96.43
2.4.3	มีการให้ผลตอบแทน และรางวัลสำหรับโครงการ/ กิจกรรมที่ดำเนินการเปลี่ยน แปลงได้สำเร็จ	105	64.02	105	100.00	92	87.62	87	82.86	82	78.10
2.4.4	มีการตรวจสอบ/ ประเมินคุณลักษณะการทำงาน ของทีมงานที่ดี	82	50.00	82	100.00	69	84.15	63	76.83	58	70.73
2.4.5	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านการพัฒนาโครงสร้างที่ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาใน งานใดหรือไม่อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	เฉลี่ย	93	56.55	90	97.30	81	87.33	84	90.03	80	85.71

ตารางที่ 17 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป		
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
2.5 ดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน												
2.5.1	ประชุมครูเพื่อให้ข้อมูล ป้อนกลับแก่ครูที่เกี่ยวข้อง ภาค เรียนละ.....ครั้ง ในแต่ละงาน ของโรงเรียน	105	64.02	105	100.00	95	90.48	100	95.24	95	90.48	
2.5.2	มีการทดลองความสำเร็จ ระหว่างการดำเนิน โครงการ/ กิจกรรม	95	57.93	95	100.00	83	87.37	75	78.95	69	72.63	
2.5.3	มีการเสริมแรง บำรุง ขวัญ กำลังใจให้ครูและทีมงานที่ ดำเนินการ โครงการ/กิจกรรม จนประสบผลสำเร็จตาม/ เกิน เป้าหมาย	93	56.71	93	100.00	86	92.47	92	98.92	86	92.47	
2.5.4	กำหนดโครงการ/ กิจกรรม ที่ต้องการดำเนินการไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน	130	79.27	130	100.00	101	77.69	97	74.62	94	72.31	
2.5.5	ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการ เปลี่ยนแปลง	139	84.76	139	100.00	107	76.98	91	65.47	87	62.59	
2.5.6	จัดหางบประมาณ/สิ่ง อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ สนับสนุนการปฏิบัติงานตาม แผนการเปลี่ยนแปลง	140	85.37	140	100.00	120	85.71	100	71.43	97	69.29	
2.5.7	อื่นๆ ในด้านดำเนินการและดำรงการ เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โรงเรียนของท่านมีปัญหาใน งานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		เฉลี่ย	117	71.34	117	100.00	99	84.33	93	79.06	88	75.21
		เฉลี่ย	106	64.39	102	96.94	89	84.38	84	79.48	86	81.55

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยร้อยละ 64.39 โดยดำเนินการในประเด็นการดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนมากที่สุด (ร้อยละ 71.34) รองลงมาคือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 71.19) และน้อยที่สุดคือการสร้างทีมงาน (ร้อยละ 54.27)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 96.94) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 84.38) และน้อยที่สุดคืองานบุคคล (ร้อยละ 79.48) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ขั้นการสร้างทีมงาน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยร้อยละ 54.27 โดยดำเนินการในประเด็นการพิจารณาครูที่ผ่านการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ร้อยละ (82.93) รองลงมา คือ ดำเนินการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของคณะครูทุกคน (ร้อยละ 76.22) และน้อยที่สุด คือการพิจารณาครูบรรจุใหม่เป็นทีมงาน (ร้อยละ 25.61) และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานในแต่ละงานพบว่า ได้ดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 92.51) รองลงมาคืองานบุคลากร (ร้อยละ 68.91) และน้อยที่สุดคืองานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 68.35)

2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในด้านนี้ เฉลี่ยร้อยละ 71.79 โดยดำเนินการในประเด็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนตามขอบข่ายงานโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 80.49) รองลงมาคือเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมสร้างความตระหนักที่จะเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 70.73) และน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ของงานเป็นข้อความที่บ่งชี้ถึงการสร้างแรงบันดาลใจ มีความชัดเจน กระชับ ท้าทาย ความสามารถ และนำไปสู่การปฏิบัติจริง (ร้อยละ 60.98) และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานแต่ละงาน พบว่า ได้ดำเนินการงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 100) รองลงมาคืองานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 90.45) และน้อยที่สุด คืองานบุคคล (ร้อยละ 78.37)

3. ขั้นการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในขั้นดังกล่าว เฉลี่ยร้อยละ 68.60 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (ร้อยละ 74.44) รองลงมา คือ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเครื่องกำกับติดตามการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 70.12) และน้อยที่สุด คือ กำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการไว้ในตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) (ร้อยละ 62.20) และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่า ได้ดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 93.78) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 89.78) และน้อยที่สุดคือ งานบุคคล (ร้อยละ 79.56)

4. ขั้นการพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมาก ดำเนินการในขั้นตอนนี้ดังกล่าว เฉลี่ยร้อยละ 56.55 โดยดำเนินการในประเด็นสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการเตรียมบุคลากรมากที่สุด (ร้อยละ 60.98) รองลงมา คือ การให้ผลตอบแทนและรางวัลสำหรับโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ (ร้อยละ 64.02) และน้อยที่สุดคือมีการตรวจสอบประเมินคุณลักษณะการทำงานของทีมงานที่ดี (ร้อยละ 50.00) และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าได้ดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 97.30) รองลงมาคืองานบุคคล (ร้อยละ 90.03) และน้อยที่สุดคืองานบริหารทั่วไป (ร้อยละ 85.71)

5. ขั้นดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมาก ดำเนินการในขั้นตอนนี้ดังกล่าว เฉลี่ยร้อยละ 64.39 โดยดำเนินการในประเด็นจัดหางบประมาณสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (ร้อยละ 85.37) รองลงมาคือร่วมกันกำหนดกลยุทธ์วิถีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 84.76) และน้อยที่สุดคือ มีการเสริมแรง บำรุงขวัญ กำลังใจให้ครูและทีมงานที่ดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมจนประสบความสำเร็จตามหรือเกินเป้าหมาย (ร้อยละ 56.71) และเมื่อพิจารณาการดำเนินงานในแต่ละงานพบว่า ได้ดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 96.94) รองลงมา คืองานงบประมาณ (ร้อยละ 84.38) และน้อยที่สุดคือ งานบุคคล (ร้อยละ 79.48)



### 3. ด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 18 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3</b>	<b>บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>										
3.1	ให้คำปรึกษา คำแนะนำและ แนวทางการตัดสินใจ	137	83.54	131	95.62	128	93.43	137	100.00	136	99.27
3.2	มอบอำนาจและความ รับผิดชอบ ในการดำเนินงานให้ รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าสาย ชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	139	84.76	129	92.81	126	90.65	139	100.00	135	97.12
3.3	กำหนดให้มีการประเมินผล การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตาม โครงการของโรงเรียน	125	76.22	125	100.00	117	93.60	121	96.80	116	92.80
3.4	สนับสนุนให้ครู บุคลากร นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมา ใช้ในการทำงาน	123	75.00	123	100.00	116	94.31	118	95.93	116	94.31
3.5	สนับสนุนให้ครูเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่ จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำ ความรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสม กับ งานของโรงเรียน	135	82.32	135	100.00	122	90.37	118	87.41	116	85.93
3.6	ส่งครู บุคลากร นักเรียนและ ผู้ปกครองนักเรียนเข้าร่วม ประชุมสัมมนา	123	75.00	123	100.00	112	91.06	112	91.06	107	86.99
3.7	กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและเป้าหมาย การวาง แผนพัฒนาโรงเรียนร่วมกับคณะ ครูในแต่ละงานของ โรงเรียน	129	78.66	129	100.00	124	96.12	126	97.67	123	95.35
3.8	ใช้วิธีการที่หลากหลาย ติดต่อสื่อสารกับครู บุคลากร และหน่วยงานภายนอก	133	81.10	133	100.00	118	88.72	117	87.97	114	85.71
3.9	ใช้เทคนิคการจูงใจ การยก ย่อง ชมเชยให้ครู บุคลากร เกิด ความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติ งานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ	129	78.66	129	100.00	116	89.92	121	93.80	116	89.92

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.10	สอบถามความก้าวหน้า รับ ฟังความคิดเห็นและให้ คำแนะนำแก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน	122	74.39	122	100.00	115	94.26	121	99.18	116	95.08
3.11	กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและเน้นการนำผล ไปปรับปรุงแก้ไข	117	71.34	78	66.67	80	68.38	117	100.00	114	97.44
3.12	อื่นๆ  ในด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่าน มีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>128</b>	<b>78.27</b>	<b>123</b>	<b>96.10</b>	<b>116</b>	<b>90.23</b>	<b>122</b>	<b>95.40</b>	<b>119</b>	<b>92.71</b>

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน  
ด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง เฉลี่ยร้อยละ 78.28  
โดยดำเนินการมากที่สุดในประเด็นมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการดำเนินให้รองผู้อำนวยการ/  
หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุด (ร้อยละ 84.76) รองลงมาคือ ให้คำปรึกษา คำแนะนำ  
และแนวทางการตัดสินใจ (ร้อยละ 83.54) และน้อยที่สุดคือ กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและ  
เน้นการนำผลไปปรับปรุงแก้ไข (ร้อยละ 71.34)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการ  
มากที่สุด (ร้อยละ 96.10) รองลงมาคืองานบุคคล (ร้อยละ 95.40) และน้อยที่สุดคืองานงบประมาณ  
(ร้อยละ 90.23)

#### 4. ด้านการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 19 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนอย่างมีแผนด้านการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4	การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง										
4.1	ชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นที่ จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	120	73.17	77	64.17	78	65.00	120	100.00	117	97.50
4.2	แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและ ดำเนินการทดลอง/นำร่อง โครงการ/กิจกรรมใหม่ ก่อน กำหนดเป็นโครงการในแผน พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	63	38.41	63	100.00	39	61.90	43	68.25	38	60.32
4.3	เลือกปรับเปลี่ยนเฉพาะบาง โครงการ/กิจกรรมของแต่ละ งาน	111	67.68	111	100.00	65	58.56	42	37.84	38	34.23
4.4	รักษาแนวปฏิบัติ ค่านิยม ประเพณีหรือวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสมให้คงอยู่ต่อไป	102	62.20	102	100.00	65	63.73	29	28.43	24	23.53
4.5	ดำเนินการเจรจาต่อรองกับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อน ดำเนินการ	93	56.71	93	100.00	72	77.42	88	94.62	83	89.25
4.6	ใช้กลยุทธ์ขายให้ครูและ บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตาม นโยบายของผู้บริหารระดับสูง	109	66.46	109	100.00	92	84.40	96	88.07	91	83.49
4.7	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรที่ ต่อต้านเข้าพบ เพื่อให้ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	101	61.59	101	100.00	72	71.29	54	53.47	50	49.50
4.8	สร้างความมั่นใจให้ครู บุคลากรว่าจะไม่ได้รับ ผลกระทบหรือสูญเสีย ผลประโยชน์ภายหลังการปรับ เปลี่ยนงาน	129	78.66	129	100.00	103	79.84	83	64.34	78	60.47
4.9	ใช้กลยุทธ์ขายการดึงเข้าเป็น ฝ่ายเดียวกัน อาทิ การชักจูงหรือ การแยกสลายกลุ่มครู บุคลากรที่ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	107	65.24	107	100.00	96	89.72	87	81.31	82	76.64

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.10	มอบตำแหน่งที่มี ความสำคัญให้แก่อง ผู้อำนวยการ กลุ่มครูบุคลากร ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละงานของโรงเรียน	107	65.24	107	100.00	106	99.07	125	116.82	122	114.02
4.11	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านการลดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่าน มีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>104</b>	<b>63.54</b>	<b>100</b>	<b>95.87</b>	<b>79</b>	<b>75.62</b>	<b>77</b>	<b>73.61</b>	<b>72</b>	<b>69.39</b>

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการด้านการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เฉลี่ยร้อยละ 63.54 โดยดำเนินการในประเด็นสร้างความมั่นใจให้ครู บุคลากรว่าจะไม่ได้รับผลกระทบหรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการปรับเปลี่ยนงานมากที่สุด (ร้อยละ 78.66) รองลงมาคือ ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 73.17) น้อยที่สุดคือ แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและดำเนินการทดลองนำร่องโครงการ/กิจกรรมใหม่ก่อนกำหนดเป็นโครงการในแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน (ร้อยละ 38.41)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 95.87) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 75.62) และน้อยที่สุดคืองานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 69.39)

## 5. ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 20 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>5</b>	<b>กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b>										
5.1	อธิบายเหตุผลให้เห็น ความสำคัญความจำเป็นที่จะ ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง	108	65.85	107	99.07	96	88.89	108	100.00	103	95.37
5.2	รับฟังเหตุผลและเต็มใจที่จะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ ครู บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการ เปลี่ยนแปลง	120	73.17	120	100.00	96	80.00	88	73.33	83	69.17
5.3	สนับสนุนและให้โอกาสครู บุคลากรได้พัฒนาตนเอง อาทิ ลาศึกษาต่อ จัดประชุมสัมมนา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความ รู้	113	68.90	113	100.00	88	77.88	88	77.88	83	73.45
5.4	อนุญาตให้ครู บุคลากรเข้า รับการอบรม ร่วมประชุม ร่วม สัมมนา ไปศึกษาดูงานที่ หน่วยงานอื่น	109	66.46	109	100.00	96	88.07	105	96.33	100	91.74
5.5	ใช้ภาวะผู้นำประสานงาน ประสานคน สร้างเครือข่าย เชื่อมโยงงานให้เต็มใจร่วมกัน ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ สำเร็จ	143	87.20	143	100.00	102	71.33	88	61.54	83	58.04
5.6	ใช้ภาวะผู้นำจูงใจครู บุคลากรให้เข้ามา มีส่วนร่วม บริหารจัดการ คิดตาม กำกับ ดูแลส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน	114	69.51	114	100.00	88	77.19	88	77.19	83	72.81
5.7	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาใน งานใดหรือไม่ อย่างไร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>118</b>	<b>71.85</b>	<b>118</b>	<b>99.86</b>	<b>94</b>	<b>80.06</b>	<b>94</b>	<b>79.92</b>	<b>89</b>	<b>75.67</b>



จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เฉลี่ยร้อยละ 71.85 โดยดำเนินการในประเด็นใช้ภาวะผู้นำประสานงาน ประสานคน สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงงานให้เต็มใจร่วมกัน ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จมากที่สุด (ร้อยละ 87.20) รองลงมาคือ รับฟังเหตุผลและเต็มใจที่จะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 73.17) และน้อยที่สุด คือ อธิบายเหตุผลให้เห็นความสำคัญ ความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 65.85)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการ มากที่สุด (ร้อยละ 99.86) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 80.06) และน้อยที่สุดคืองานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 75.67)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 6. ด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 21 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>6</b>	<b>กลวิธีการเปลี่ยนแปลง</b>										
6.1	ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	129	78.66	100	77.52	104	80.62	128	99.22	129	100.00
6.2	กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูบุคลากรทุกตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน	121	73.78	121	100.00	91	75.21	96	79.34	94	77.69
6.3	จัดครู บุคลากรบรรจุลงตามโครงสร้างการบริหารงานตามความรู้ ความสามารถและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	118	71.95	118	100.00	82	69.49	78	66.10	74	62.71
6.4	สร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ความคิด เจตคติให้ครู บุคลากรและชุมชน ได้ทราบความจำเป็นและความสำคัญ เพื่อให้ยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	110	67.07	110	100.00	93	84.55	61	55.45	102	92.73
6.5	ใช้เทคนิคการจูงใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ความคิด เจตคติ ให้ครู บุคลากรและชุมชน ได้ทราบความจำเป็นและความสำคัญ เพื่อให้ยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	103	62.80	103	100.00	89	86.41	99	96.12	102	99.03
6.6	สนับสนุนให้ครู บุคลากร รวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	143	87.20	143	100.00	107	74.83	85	59.44	82	57.34
6.7	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรใช้วิธีวิจัยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง	130	79.27	130	100.00	96	73.85	77	59.23	74	56.92

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6.8	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	ในด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงาน ใดหรือไม่อย่างไร										
	เฉลี่ย	122	74.39	118	96.60	95	77.52	89	73.07	94	76.93

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง เฉลี่ยร้อยละ 74.39 โดยดำเนินการในประเด็นการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรใช้วิธีวิจัยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (ร้อยละ 79.27) รองลงมาคือ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้สอดคล้องต่อการพัฒนาและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 78.66) และน้อยที่สุดคือ ใช้เทคนิคการจูงใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอด ความรู้ ความคิด เจตคติ ให้ครู บุคลากรและชุมชนได้ทราบความจำเป็นและความสำคัญ เพื่อให้ยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 62.80)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 96.60) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 77.52) และน้อยที่สุดคืองานบุคคล (ร้อยละ 73.07)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 7. ด้านปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 22 สภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
7	<b>ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ</b>										
7.1	ใช้หลักการครองคน ครองคน และครองงาน	142	86.59	130	91.55	121	85.21	142	100.00	142	100.00
7.2	ใช้หลักการทำงานเป็นทีม	130	79.27	130	100.00	113	86.92	123	94.62	122	93.85
7.3	มีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	118	71.95	118	100.00	100	84.75	109	92.37	106	89.83
7.4	ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในรูปแบบคณะกรรมการ	132	80.49	132	100.00	109	82.58	109	82.58	106	80.30
7.5	ใช้การบริหารแบบวงจร คุณภาพ (PDCA)	131	79.88	131	100.00	106	80.92	104	79.39	103	78.63
7.6	ใช้หลักการบริหารแบบ ประชาธิปไตยโดยเน้นการกระจาย อำนาจ	139	84.76	139	100.00	119	85.61	121	87.05	120	86.33
7.7	นำวิธีการบริหารแนวใหม่ มาใช้ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง อาทิ การบริหาร แบบมีส่วนร่วม หลักการบริหาร จัดการที่ดี องค์กรแห่งการ เรียนรู้	117	71.34	97	82.91	88	75.21	117	100.00	114	97.44
7.8	ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง	121	73.78	90	74.38	93	76.86	121	100.00	118	97.52
7.9	อื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>ในด้านปัจจัยที่สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงให้ประสบ ความสำเร็จ โรงเรียนของท่านมี ปัญหาในงานใดหรือไม่อย่างไร</b>										
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>129</b>	<b>78.51</b>	<b>121</b>	<b>93.88</b>	<b>106</b>	<b>82.43</b>	<b>118</b>	<b>91.84</b>	<b>116</b>	<b>90.39</b>

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ปรากฏผลดังนี้

ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนมากดำเนินการด้านปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ เฉลี่ยร้อยละ 54.88 โดยดำเนินการในประเด็นหลักการครองตน ครองคน และครองงาน มากที่สุด (ร้อยละ 86.59) รองลงมาคือ ใช้หลักการบริหารแบบประชาธิปไตยเน้นการกระจายอำนาจ (ร้อยละ 84.76) และน้อยที่สุดคือนำวิธีการบริหารแนวใหม่มาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 71.34)

ส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนส่วนมากดำเนินการในงานวิชาการ มากที่สุด (ร้อยละ 93.88) รองลงมาคืองานบุคคล (ร้อยละ 91.84) และน้อยที่สุดคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 82.43)



คุรุศาสตร์วิทยาทรรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 3 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

1. กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล

ตารางที่ 23 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้เหตุผล

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1</b>	<b>กลยุทธ์แบบใช้เหตุผล</b>										
1.1	แต่งตั้งคณะทำงาน ดำเนินการ วิจัยในเรื่องที่จะ เปลี่ยนแปลง	83	50.61	83	100.00	58	69.88	65	78.31	63	75.90
1.2	คัดเลือกบุคคลให้เหมาะสม กับงานตามความรู้ ความ สามารถ และความถนัด	70	42.68	70	100.00	53	75.71	65	92.86	63	90.00
1.3	ร่วมดำเนินการวิเคราะห์ ระบบงานของโรงเรียน	110	67.07	110	100.00	71	64.55	58	52.73	56	50.91
1.4	นำผลงานการค้นคว้าวิจัยมา ใช้ในโรงเรียน	88	53.66	88	100.00	59	67.05	43	48.86	38	43.18
1.5	ร่วมกันสร้างเป้าหมายและ กำหนดรูปแบบการพัฒนา โรงเรียนในแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียนไปอย่างชัดเจน	99	60.37	99	100.00	78	78.79	88	88.89	88	88.89
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>90</b>	<b>54.88</b>	<b>90</b>	<b>100.00</b>	<b>63.8</b>	<b>70.89</b>	<b>64</b>	<b>70.89</b>	<b>62</b>	<b>68.44</b>

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้เหตุผล ปรากฏดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้เหตุผลเฉลี่ยร้อยละ 54.88 โดยใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในประเด็นร่วมวิเคราะห์ระบบงานของโรงเรียนมากที่สุด (ร้อยละ 67.07) รองลงมาคือ ร่วมกันสร้างเป้าหมายและกำหนดรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนในแผนปฏิบัติการประจำปีไปอย่างชัดเจน (ร้อยละ 60.37) และน้อยที่สุดคือคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงานตามความรู้ความสามารถและความถนัด (ร้อยละ 42.68)

ในส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์แบบใช้เหตุผลในการดำเนินงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 100) รองลงมาคืองานงบประมาณและงานบุคคล (ร้อยละ 70.89) และน้อยที่สุดงานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 68.44)

## 2. กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่

ตาราง 24 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2</b>	<b>กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่</b>										
2.1	กำหนดให้ครูและบุคลากร ทุกคนนำเสนอปัญหาที่ต้องการ ปรับปรุงแก้ไข	83	50.61	83	100.00	72	86.75	80	96.39	78	93.98
2.2	จัดให้มีการประชุม ฝึกรอบรม เชิงปฏิบัติการ เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	104	63.41	104	100.00	73	70.19	66	63.46	67	64.42
2.3	จัดให้มีการฝึกรอบรมเป็น กลุ่มย่อย เพื่อแนะแนวทางและ เทคนิคการปรับปรุงแก้ไขงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	90	54.88	90	100.00	76	84.44	69	76.67	66	73.33
2.4	ประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ ขณะดำเนินงานและสรุปผลเมื่อ สิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม	128	78.05	128	100.00	96	75.00	66	51.56	62	48.44
2.5	เชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ ปรึกษาประจำโรงเรียน และเชิญ มาให้คำปรึกษาแก่ครูและ บุคลากร	85	51.83	57	67.06	58	68.24	85	100.00	79	92.94
2.6	ส่งเสริมให้ครู บุคลากร นำ ความรู้ และเทคโนโลยีต่างๆ มา ใช้ในการปฏิบัติงาน	125	76.22	99	79.20	102	81.60	125	100.00	122	97.60
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>103</b>	<b>62.50</b>	<b>94</b>	<b>91.22</b>	<b>80</b>	<b>77.56</b>	<b>82</b>	<b>79.84</b>	<b>79</b>	<b>77.07</b>

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ ปรากฏผล ดังนี้

ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนมากใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ เฉลี่ยร้อยละ 62.50 โดยใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในประเด็นประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับขณะดำเนินงานและสรุปผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรมมากที่สุด (ร้อยละ 78.05) รองลงมา

คือ ส่งเสริมให้ครู บุคลากร นำความรู้ และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน(ร้อยละ 76.22) และน้อยที่สุดคือกำหนดให้ครูและบุคลากรทุกคนนำเสนอปัญหาที่ต้องการปรับปรุงแก้ไข (ร้อยละ 50.61)

ในส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน ผู้บริหาร โรงเรียนใช้กลยุทธ์แบบให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ในการดำเนินงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 91.22) รองลงมาคืองานบุคคล (ร้อยละ 79.84) และน้อยที่สุดงานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 77.07)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3. กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ

ตารางที่ 25 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้พลังอำนาจ

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>3</b>	<b>กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ</b>										
3.1	ให้ครูและบุคลากรร่วมกัน คิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว	82	50.00	82	100.00	50	60.98	36	43.90	30	36.59
3.2	แจ้งนโยบายระดับชาติ ระดับกรุงเทพมหานครให้ครู และบุคลากรรับทราบและถือ ปฏิบัติ	76	46.34	76	100.00	62	81.58	79	103.95	75	98.68
3.3	นำนโยบายมากำหนดเป็น แนวปฏิบัติ	80	48.78	80	100.00	60	75.00	68	85.00	63	78.75
3.4	นำตัวอย่างโครงการที่ ประสบผลสำเร็จมาเป็นแนว ปฏิบัติภายในโรงเรียน	65	39.63	65	100.00	46	70.77	43	66.15	38	58.46
3.5	โน้มน้าวและชักจูงให้เห็น ผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือเกิด ขึ้นกับทุกฝ่าย หากการ เปลี่ยนแปลงประสบ ความสำเร็จ	65	39.63	65	100.00	51	78.46	56	86.15	55	84.62
3.6	ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนครู และ บุคลากรให้ได้ทำงานที่ต่าง จากเดิม โดยใช้วิธีการส่งไป อบรมหรือให้ความรู้ก่อนเปลี่ยน หน้าที่	96	58.54	96	100.00	65	67.71	41	42.71	33	34.38
3.7	ใช้เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิต แทนการใช้บุคลากรทำงาน อาทิ การใช้ระบบอัตโนมัติใน การนับจำนวนนักเรียนที่เข้ามา ใช้บริการห้องสมุด หรืออื่นๆ	117	71.34	117	100.00	74	63.25	47	40.17	44	37.61
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>83</b>	<b>50.61</b>	<b>83</b>	<b>100.00</b>	<b>58</b>	<b>70.22</b>	<b>53</b>	<b>63.68</b>	<b>48</b>	<b>58.18</b>

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้พลังอำนาจ ปรากฏดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบใช้พลังอำนาจ เฉลี่ยร้อยละ 50.61 โดยใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในประเด็นใช้เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิตแทนการใช้บุคลากรทำงานมากที่สุด (ร้อยละ 71.34) รองลงมาคือ ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนครูและ บุคลากรให้ได้ทำงานที่ต่าง จากเดิม (ร้อยละ 58.54) และน้อยที่สุดคือนำตัวอย่าง โครงการที่ประสบผลสำเร็จมาเป็น แนวปฏิบัติภายในโรงเรียนและ โน้มน้าวและชักจูงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะ ได้รับหรือเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (ร้อยละ 39.63)

ในส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจในการ ดำเนินงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 100) รองลงมาคืองานงบประมาณ (ร้อยละ 70.22) และน้อยที่สุด งานบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 58.18)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



#### 4. กลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 26 สภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบเรียนรู้ร่วมกัน

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	จำนวน ผู้ตอบ	ร้อยละ	วิชาการ		งบประมาณ		บุคคล		ทั่วไป	
				จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>4</b>	<b>กลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกัน</b>										
4.1	รวมพลังครูและบุคลากรที่ ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียน	97	59.15	97	100.00	65	67.01	44	45.36	38	39.18
4.2	นำคณะครูและบุคลากร ศึกษารณคดีตัวอย่างจาก สถานการณ์จริงที่ประสบ ผลสำเร็จ	102	62.20	102	100.00	67	65.69	46	45.10	41	40.20
4.3	จัดประชุมระดมพลัง ความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	101	61.59	101	100.00	78	77.23	80	79.21	78	77.23
4.4	ใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดแนวทาง วิธีการและ แผนงานในการแก้ปัญหาร่วมกัน	93	56.71	89	95.70	76	81.72	93	100.00	91	97.85
4.5	ทำงานเป็นทีม โดยเน้น ผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง	77	46.95	58	75.32	48	62.34	77	100.00	76	98.70
4.6	สรุปประเมินผลการ ดำเนินการตามโครงการและ เผยแพร่ผลงานการเปลี่ยนแปลง ที่ประสบผลสำเร็จไปสู่ สาธารณชน	128	78.05	128	100.00	43	33.59	69	53.91	67	52.34
4.7	ฉลองความสำเร็จและมอบ รางวัลให้ทีมงาน เพื่อให้เกิด ขวัญกำลังใจในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง	109	66.46	109	100.00	22	20.18	43	39.45	52	47.71
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>101</b>	<b>60.77</b>	<b>96</b>	<b>94.88</b>	<b>63</b>	<b>62.21</b>	<b>68</b>	<b>67.49</b>	<b>65</b>	<b>64.52</b>

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบเรียนรู้ร่วมกัน ปรากฏผล ดังนี้

ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนมากใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนแบบเรียนรู้ร่วมกัน เฉลี่ยร้อยละ 60.77 โดยใช้กลยุทธ์ดังกล่าวในประเด็นสรุปประเมินผลการดำเนินการตามโครงการและเผยแพร่ผลงานการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จไปสู่สาธารณชนมากที่สุด (ร้อยละ

78.05) รองลงมาคือ ผลิตความสำเร็จและมอบรางวัลให้ทีมงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการพัฒนา  
งานอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 66.46) และน้อยที่สุดคือทำงานเป็นทีม โดยเน้นผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง (ร้อยละ  
46.95)

ในส่วนการดำเนินงานในแต่ละงาน ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกันในการ  
ดำเนินงานวิชาการมากที่สุด (ร้อยละ 94.88) รองลงมาคืองานบุคลากร (ร้อยละ 67.49) และน้อยที่สุด  
งานงบประมาณ (ร้อยละ 62.21)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

### 1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี 2551

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)  
แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2551 จำนวน 17 โรงเรียน มี 3 ส่วนดังนี้

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนที่ดำเนินการศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียน 850 คนขึ้นไป  
ขนาดกลาง มีนักเรียน 540 คนขึ้นไป และโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งกำหนดจากโรงเรียนทั้ง 6 กลุ่มเขต  
การปกครองของกรุงเทพมหานคร ขนาดละ 1 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับปฐมวัย ระดับ  
ประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 14 โรงเรียน และเปิดสอนถึงขั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 3 โรงเรียน

ในด้านการบริหารจัดการ มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นชาย จำนวน 5 คน และเป็นหญิง  
จำนวน 12 คน มีอายุเฉลี่ยประมาณ 43 ปี โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีรองผู้อำนวยการ จำนวน 3-4 คน  
โรงเรียนขนาดกลางมีรองผู้อำนวยการ 1-2 คน และโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีรองผู้อำนวยการโรงเรียน

การจัดการเรียนการสอน มีโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนนำร่องการใช้  
หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ในปีการศึกษา 2552 จำนวน 6 โรงเรียน ซึ่งเป็น  
โรงเรียนขนาดใหญ่ทั้งสิ้น เนื่องจากมีความพร้อมและสมัครใจเข้าร่วมโครงการตามเกณฑ์การคัดเลือก  
ของกระทรวงศึกษาธิการ

ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่าสถานศึกษาทั้ง 17 แห่งได้  
ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในประเด็นการรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนองตอบเจตนารมณ์  
การจัดการศึกษาของชาติตามนัยมาตรา 29 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ม.ป.ป.: 16-17) โดยโรงเรียนขนาด  
ใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับการชุมชน อาทิ โรงเรียนพระราม ๕ กาญจนภิเษก  
โรงเรียนประชานิเวศน์ โรงเรียนศรีเอี่ยมอนุสรณ์ โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา ซึ่งมีผลงาน รางวัล  
เกียรติยศในระดับประเทศ

ในการวิเคราะห์สังเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) และ  
แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 สรุปผลโดยรวมได้ดังนี้

## 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครตามกรอบนโยบายโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งการรักการอ่านในปี 2556 และการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิเคราะห์โดยรวมตามประเด็นที่กำหนด ดังนี้

### ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551

ประเด็น	ข้อค้นพบ
1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในโรงเรียนใช้แนวทาง 4 m's และผลลัพธ์ (Output) 1.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคใช้แนวทาง PEST
2. การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา	2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร 2.2 การกำหนดพันธกิจมุ่งเน้นให้สัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนด 2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนระบุถึงการพัฒนาศักยภาพนักเรียนและครูให้ได้ตามมาตรฐานของชาติและกรุงเทพมหานคร 2.4 มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (ร้อยละ) ในอัตราก้าวหน้าในช่วงปี 2552-2555 จำนวน 6 โรงเรียน และกำหนดในอัตราก้าวหน้า 11 โรงเรียน โดยส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก
3. การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนทั้ง 17 แห่งมีการกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยมีโครงการและกิจกรรมรองรับสนับสนุนการบริหารโรงเรียนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และพบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่จัดทำกลยุทธ์โดยใช้ตาราง

ประเด็น	ข้อค้นพบ
	TOWS Matrix
4. การตรวจสอบกลยุทธ์	โรงเรียนทุกแห่งได้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน เพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด และพบแนวทางการกำกับติดตาม ประเมินผล การรายงาน การพัฒนาการจัดการศึกษาในรูปแบบการจัดทำ รายงานประจำปี

จากตารางที่ 27 การวิเคราะห์ข้อมูลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555) / แผนปฏิบัติ ราชการประจำปี พ.ศ. 2551 เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลกำหนดเป็นองค์ประกอบในการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ได้นำมาสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาตามที่ได้ศึกษาแนวคิด หลักการ เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามประเด็นที่กำหนด ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเองทั้ง 17 โรงเรียน มี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการจัดทำ SWOT Analysis ที่มาจากการประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ใช้แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรทางการบริหาร (4Ms) ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) โดยนำผลผลิต (Output) มาร่วมพิจารณาด้วย

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นการประเมินโอกาสและอุปสรรค โดยส่วนมากใช้แนวทาง PEST ในการวิเคราะห์ กล่าวคือ พิจารณาจากสภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political-Legal) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social cultural) และเทคโนโลยี (Technological) ซึ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลและรับผลโดยตรงจากการดำเนินงานของ สถานศึกษา (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549: 37-38)



## 2. การกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของสถานศึกษา

โรงเรียนทั้ง 17 แห่งนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งผลการสังเคราะห์ความสอดคล้องการกำหนดทิศทางของโรงเรียนทั้ง 17 แห่งกับทิศทางงานดำเนินการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครในสภาวะการณ์ด้านการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนในช่วงปฏิบัติการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) ประมวลผลได้ดังนี้

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในภาพรวมมีคำหลักที่สอดคล้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร อันสะท้อนถึงการกำหนดสิ่งที่มีหรือเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ การพัฒนาการจัดการศึกษาสู่มาตรฐานของกรุงเทพมหานคร หรือเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามมาตรฐานระดับประเทศ หรือเป็นโรงเรียนรักการอ่านยอดเยี่ยมระดับประเทศ แต่ยังคงพบโรงเรียนที่กำหนดวิสัยทัศน์ในภาพที่มีลักษณะภารกิจสถานศึกษา จำนวน 7 โรงเรียน

(2) การกำหนดพันธกิจที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นบทบาทของโรงเรียนคาดหวังว่า เมื่อดำเนินการแล้วจะทำให้หน่วยงานบรรลุผลได้ โดยมีลักษณะที่บ่งบอกถึงสิ่งที่โรงเรียนปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งพบว่าโรงเรียนส่วนมากได้กำหนดพันธกิจที่ต้องปฏิบัติไว้ 3 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร ปรากฏในลักษณะ ภารกิจที่หมายถึงบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549: 55) อาทิ ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (มาตรา 23) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักวิถีพุทธ (สำนักการศึกษา, 2552: 6)

(3) การกำหนดเป้าประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) พบว่า ในภาพรวมได้กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่สะท้อนภาพผลลัพธ์ตามภารกิจของโรงเรียน

(4) การกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติพบว่า โรงเรียนทั้ง 17 แห่ง มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์ย่อย ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณ (ร้อยละ) ในอัตราคงที่ตลอดช่วง 4 ปีของแผน ซึ่งมีค่าร้อยละระหว่าง 90-95 และกำหนดเป้าหมายในอัตราก้าวหน้าในช่วงร้อยละ 85-95 ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์หลักของโรงเรียนมีทิศทางที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 (พ.ศ. 2552-2555) ของสำนักการศึกษา

## 3. การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา

การสังเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 6 โรงเรียน กำหนดกลยุทธ์จากการจัดทำตาราง TOWS Matrix ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กมีข้อความระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคทุกโรงเรียน โดยบาง

โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรตามแผนงานของสำนักการศึกษา (2549: 16) อาทิ แผนงานพัฒนาองค์การสู่คุณภาพ แผนงานสร้างศักยภาพนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขณะที่บางโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรตามขอบข่ายภารกิจการบริหารจัดการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป โดยมีโครงการ/กิจกรรมรองรับตามพันธกิจ/ภารกิจ และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ในแผนยุทธศาสตร์/ผลกลยุทธ์ของโรงเรียน

กล่าวโดยรวมแล้ว การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะที่บ่งบอกถึงวิธีการแนวทางทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเมื่อพิจารณาจากการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) ของตนเอง แล้วพบว่า โดยภาพรวมโรงเรียนกำหนดกลยุทธ์ไปในทิศทางอนาคต สอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานครและนโยบายด้านการศึกษาของประเทศ

#### 4. การตรวจสอบกลยุทธ์

โรงเรียนทั้ง 17 แห่ง อาจใช้การอนุมานการตรวจสอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาจากการประเมินผลการจัดการศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา ในลักษณะภาพความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา กล่าวคือ หากโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนตามกรอบแนวทางการประเมินโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) ซึ่งได้มีการเทียบเคียงเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) แล้ว ก็อาจถือว่าได้ว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้พิจารณาจากข้อความที่ระบุถึงแนวทางการกำกับติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาในลักษณะการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นภารกิจตามกฎหมายของโรงเรียน

#### 2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice)

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) จำนวน 17 โรงเรียน มี 3 ส่วน ดังนี้

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) จำนวน 17 โรงเรียน เกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยรวมสรุปตามประเด็นคำถาม ดังนี้

##### 2.1 ข้อมูลผู้ให้คำสัมภาษณ์

ผู้บริหารโรงเรียนที่ไปขอรับคำสัมภาษณ์เป็นหญิง 13 คน เป็นชาย 4 คน มีอายุเฉลี่ย 46 ปี อายุราชการโดยเฉลี่ย 17 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก 1 คน ปริญญาโท 14 คน และ

ปริญญาดุษฎี 2 คน ผู้บริหารทุกคนมีประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยการศึกษาอบรมและดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 จนถึงปัจจุบัน จำนวน 14 คน ส่วนอีก 2 คน ย้ายมาดำรงตำแหน่งในปี พ.ศ. 2552 และ พ.ศ. 2553 ตามลำดับ

## 2.2 การพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษา

มีประเด็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว ใช้วิธีการประชุม ระดมพลังสมองในการประชุมครู ใช้แบบสอบถามไปยังผู้ปกครองนักเรียนเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ในบางโรงเรียนมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองหรือคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งโดยภาพรวมมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้การใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นเวลา 1 วัน ซึ่งผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้ความรู้แก่บุคลากรของโรงเรียน ช่วยสร้างความมั่นใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างมาก ซึ่งอาจส่งผลให้แผนปฏิบัติราชการระยะยาวและระยะสั้นของโรงเรียนมีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากมีความรู้ ความเข้าใจเชิงวิชาการต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังเช่น ผู้บริหารท่านหนึ่งได้อธิบายว่า การให้คำแนะนำแก่ครู ในการสรุปสภาพของโรงเรียนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ว่า ถ้ามีสภาพการดำเนินงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสำเร็จ จะเป็นจุดแข็ง ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีข้อจำกัด ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือก่อให้เกิดความไม่พอใจ จะเป็นจุดอ่อน ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมาก ใช้หลักการวิเคราะห์ในประเด็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารจัดการศึกษา 4Ms ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการของโรงเรียน

### 2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารและครูประชุมร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ที่จะตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายทั้งในระดับกรุงเทพมหานครและประเทศ โดยเห็นว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตในระยะ 5 ปี ข้างหน้า โดยมุ่งเน้นการเป็นโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนให้ความเห็นว่าเป็นเกณฑ์การตรวจสอบการบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนวิธีการหนึ่ง

### 3. การกำหนดกลยุทธ์

จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการจัดทำตาราง TOWS Matrix ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยทุกโรงเรียนได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญในการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ โดยส่วนมากเห็นว่าเป็นเครื่องมือนำองค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังที่ผู้บริหารท่านหนึ่ง ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนหนึ่ง กล่าวว่า ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้โรงเรียนก้าวเดินไปข้างหน้าทัดเทียมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรพร้อมกว่าเรา

### 4. การตรวจสอบกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากไม่ได้ตรวจสอบกลยุทธ์ในเชิงวิชาการ แต่เห็นว่าการที่โรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาบรรลุตามวิสัยทัศน์ อาจถือว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ดี ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นในส่วนที่ผู้บริหารโรงเรียนกล่าวถึงลักษณะกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า ส่วนมากเป็นไปตามหลักวิชาการในประเด็น ความสอดคล้องกับสภาพโรงเรียน ได้รับการยอมรับจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เชื่อมั่นว่า กลยุทธ์ของโรงเรียนสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นทั้งในสังกัดกรุงเทพมหานครและสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนากลยุทธ์ของโรงเรียนที่มีแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของตนเองจำนวน 17 โรงเรียน

รายการ	โรงเรียน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	ข้อค้นพบ
		1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม																	
1.1 หลัก 4Ms		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
1.2 หลัก 7s		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3 ประเด็นอื่นๆ																			
วัฒนธรรม ผลผลิต		✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2. การกำหนดทิศทาง																			
2.1 มุ่งหวังอนาคต		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.2 มุ่งทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.3 ชี้แจงความเชิงบวก		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.4 มีความท้าทายกระชับ		✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	
3. การกำหนดกลยุทธ์																			โรงเรียนขนาดใหญ่จัดทำตาราง TOWS Matrix
3.1 จัดทำ SWOT Analysis		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.2 จัดทำ TOWS Matrix		✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	
3.3 กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.4 กำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
3.5 กำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4. การตรวจสอบ																			ผู้บริหารส่วนมากไม่แน่ใจว่ากลยุทธ์ของโรงเรียนมีความเป็นไปได้มากนักน้อยเพียงใด
4.1 เป็นไปได้		✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4.2 สอดคล้องกับสภาพโรงเรียน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4.3 แข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้		✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	
4.4 มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
4.5 ได้รับการยอมรับ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	



### 2.3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 17 โรงเรียนในประเด็นการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด ดังนี้

ท่ามกลางสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้กลยุทธ์ที่ต่างกันตามแนวคิดของตนเอง โดยมีจุดมุ่งเน้นในการพัฒนาโรงเรียนให้มีจุดเด่นที่ต่างจากโรงเรียนอื่น ดังนี้

#### 1. การระดมพลังความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนขนาดใหญ่ เห็นว่า การระดมพลังความคิดของบุคลากรมีความสำคัญมาก เพราะได้แนวคิด ทักษะที่มีความหลากหลาย เมื่อนำมาสังเคราะห์หาจุดร่วม จะได้แนวทางปฏิบัติที่เป็นเสมือนสัญญาประชาคม ซึ่งต่างจากแนวคิดของโรงเรียนขนาดเล็กที่ใช้วิธีการประชุม สร้างความสำเร็จในการพัฒนางานให้เป็นที่ไปในทิศทางที่โรงเรียนต้องการ

#### 2. การสร้างความตระหนักให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารทั้ง 17 โรงเรียนใช้วิธีการประชุมชี้แจง และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ทั้งจากหน่วยงานภายในของกรุงเทพมหานคร โดยเนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับแนวทางกฎระเบียบ แนวทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ส่วนการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมุ่งเน้นประเด็นที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน อาทิ กรอบแนวทางการประเมินภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2559)

#### 3. การพัฒนาศักยภาพครูเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพครูโดยการส่งไปอบรม จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการวิจัยทุกปี ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการวิจัยของครู แต่ได้กล่าวว่า โรงเรียนยังนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียนในระดับน้อย

จากข้อมูลดังกล่าว เมื่อนำมาวิเคราะห์ตามแนวคิด กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน อาจสรุปว่า ผู้บริหารนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบผสมผสานกัน กล่าวคือได้นำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในขั้นตอนการสร้าง ความตระหนักให้เห็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานด้วยการส่งเสริมให้เห็นประโยชน์การศึกษา อบรม และการศึกษาวิจัย รวมทั้งใช้กลยุทธ์แบบใช้เหตุผลในการสร้างความเข้าใจให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำตาราง TOWS Matrix

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมตามประเด็นที่กำหนดที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน โดยใช้หลักการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา 4Ms และนำประเด็นผลผลิต (Outcome) ของโรงเรียนมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน ในประเด็นบุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และผลผลิต (Outcome)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปคือ โอกาส และอุปสรรค ได้นำหลักการ PEST คือ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคมวัฒนธรรม (Social Cultural) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากเอกสารแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551

จุดแข็ง: S	จุดอ่อน: W
<p>S<sub>1</sub> กำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับการทิศทางการ พัฒนาการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานครและของชาติ</p> <p>S<sub>2</sub> กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนเรียน</p> <p>S<sub>3</sub> แผนปฏิบัติการมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักยุทธศาสตร์รอง กลยุทธ์ระดับองค์การระดับแผนงาน</p> <p>S<sub>4</sub> ใช้เทคนิค SWOT Analysis</p> <p>S<sub>5</sub> จัดทำตาราง TOWS Matrix</p>	<p>W<sub>1</sub> ขาดความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงภาพอนาคต</p>
โอกาส: O	อุปสรรค: T
<p>O<sub>1</sub> การเทียบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาจาก สมศ.</p> <p>O<sub>2</sub> ตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการคมนาคมสะดวก</p>	<p>T<sub>1</sub> โรงเรียนพื้นที่จำกัด</p> <p>T<sub>2</sub> ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่แวดล้อมด้วยสถานบันเทิง</p>

2. ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบ  
บริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเอง

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี  
(Best Practice) เป็นของตนเอง<sup>1</sup>

จุดแข็ง: S	จุดอ่อน: W
<p>S<sub>1</sub> ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจการจัดทำ SWOT Analysis</p> <p>S<sub>2</sub> ครูมีส่วนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ โรงเรียน</p> <p>S<sub>3</sub> ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้การจัดทำวิจัย</p> <p>S<sub>4</sub> มีการกำหนดกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติราชการ</p> <p>S<sub>5</sub> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>6</sub> มีวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเอง</p> <p>S<sub>7</sub> โรงเรียนขนาดใหญ่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ของชุมชน</p>	<p>W<sub>1</sub> ขาดการนำผลการวิจัยมาใช้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W<sub>2</sub> ขาดการประสานงานแบบมุ่งผลลัพธ์</p> <p>W<sub>3</sub> ขาดการประเมินแผนปฏิบัติราชการในเชิง วิชาการ</p>
โอกาส: O	อุปสรรค: T
<p>O<sub>1</sub> นโยบายพัฒนาโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School)</p> <p>O<sub>2</sub> การพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นมหานคร รักการอ่าน</p> <p>O<sub>3</sub> การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม</p> <p>O<sub>4</sub> การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561)</p>	

## ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

การสร้างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดำเนินการตรวจร่างกลยุทธ์โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (ภาคผนวก ก) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่ประชุมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

### 1. การกำหนดกลยุทธ์

- 1) ควรสะท้อนให้เห็นภาพอนาคตที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา อาทิ การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ภาพอนาคตของกรุงเทพมหานคร
- 2) ควรเพิ่มเติมกลยุทธ์ระดับแผนงานที่เน้นการมีส่วนร่วมทั้ง 4 งาน
- 3) ควรกำหนดตัวชี้วัดในเชิงรูปธรรมที่มองเห็นภาพชัดเจน
- 4) ปรับแก้ไขปัจจัยแห่งความสำเร็จในภาพความคิดรวบยอดที่บ่งชี้ให้เห็นว่าเป็นสิ่ง/เครื่องที่ช่วยให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ
- 5) ควรนำเสนอแผนภาพที่แสดงความคิดรวบยอดกลยุทธ์

### 2. การกำหนดกลวิธี/แนวดำเนินการ

- 1) ควรให้มีข้อความที่เห็นผลชัดเจนในทางปฏิบัติให้มากขึ้น
- 2) ควรสังเคราะห์/สรุปกลวิธี/แนวดำเนินการที่มีความซ้ำซ้อน เพื่อความกระชับ ทำทนาย ผู้นำกลยุทธ์ไปใช้

### 3. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

#### 1) กลยุทธ์ร่วมคิด ร่วมทำ

- (1) ควรพิจารณาชื่อกลยุทธ์ให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการนำกลยุทธ์ไปใช้
- (2) นำแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์มาปรับให้เข้ากับกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 งาน

#### 2) กลยุทธ์ประสานความคิด กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

- (1) ควรปรับกลวิธี/แนวทางการดำเนินงานให้มีความกระชับ ซึ่งอาจใช้แนวทางตามหลักการ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 งาน
- (2) พิจารณาตัวชี้วัดและปัจจัยแห่งความสำเร็จให้สอดคล้องกับกลวิธี/แนวทางการดำเนินการ

### 3) กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

- (1) ควรระบุกลยุทธ์ระดับแผนงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง
- (2) ควรระบุแนวทางส่งเสริม/ด้านความคงทนที่ยั่งยืน
- (3) ควรใช้คำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมในการกำหนดตัวชี้วัดและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

### 4) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้การวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

- (1) ควรพิจารณาชื่อกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยคำสำคัญที่ทำทนายการปฏิบัติ
- (2) เนื่องจากงานวิจัยเป็นกระบวนการที่ค้นพบข้อมูลใหม่ ดังนั้นการกำหนดวิธี/แนวทางดำเนินการจึงมีความจำเป็นทั้ง 4 งาน

### 5) ประเด็นเพิ่มเติม มีข้อเสนอแนะดังนี้

- (1) กลวิธี/แนวทางดำเนินการควรกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครผสมผสานกับการนำหลักการ แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

(2) ขอให้กำหนดคำสำคัญให้ชัดเจนโดยเลือกใช้คำหลักที่เหมาะสมเป็นสากล จากข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และนำไปขอความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิในภายหลัง ได้ข้อสรุปดังนี้

- 1) กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำ ได้เพิ่มเติมแนวคิดการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และปรับเพิ่มชื่อเป็น กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำ นำสู่แบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2) พิจารณา กลวิธี/แนวทางดำเนินการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั้ง 4 งานในกลยุทธ์ ประสานความคิด กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

**ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน**

**ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อนนำไปใช้โดยวิธีจัดประชุมวิชาการ(Seminar)**

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อนนำไปใช้ โดยการจัดประชุมวิชาการ (Seminar) ซึ่งได้เชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นวิทยากรบรรยายเรื่องการบริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ และดำเนินการประเมินกลยุทธ์ในส่วนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ จากผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้แทนผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 17 คน จาก 6 กลุ่มเขตการปกครองของ กรุงเทพมหานคร ซึ่งยินดีให้ความร่วมมือประเมินกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมิน 5 ระดับ ปรากฏผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.40, 4.12$ )



ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้นำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพทั่วไป และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียน การสังเคราะห์ข้อมูลจาก การศึกษาแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2555)/แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 และ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีแบบบริหารที่ดี (Best Practice) เป็นของตนเอง จำนวน 17 โรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในโรงเรียนที่พิจารณาจาก 4MsO ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ ที่ได้รับ (Money) ความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ (Materials) ระบบการบริหารจัดการของโรงเรียน (Management) และผลผลิตคือ นักเรียน (Output)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสและอุปสรรคโดยใช้แนวทาง PEST ในการพิจารณาข้อมูล กล่าวคือ พิจารณาสภาพทางการเมือง กฎหมาย (Political Legal) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และความเจริญทางเทคโนโลยี (Technology) ที่ส่งผล ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งได้สังเคราะห์ข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 32 การสังเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน

จุดแข็ง: S	จุดอ่อน: W
S <sub>1</sub> กำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาการจั ดการศึกษาของกรุงเทพมหานครและของชาติ	W <sub>1</sub> ขาดความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงภาพ อนาคต
S <sub>2</sub> กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ โรงเรียน	W <sub>2</sub> ขาดการนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
S <sub>3</sub> แผนปฏิบัติการมีการกำหนดยุทธศาสตร์ หลักยุทธศาสตร์ รอง กลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน	W <sub>3</sub> ขาดการประสานงานแบบมุ่งผลลัพธ์
S <sub>4</sub> ใช้เทคนิค SWOT Analysis	W <sub>4</sub> ขาดการประเมินแผนปฏิบัติการในเชิงวิชาการ
S <sub>5</sub> จัดทำตาราง TOWS Matrix	W <sub>5</sub> ขาดการนำแนวทางกิจกรรมที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลง ประสบผลสำเร็จ
S <sub>6</sub> ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจการจัดทำ SWOT Analysis	W <sub>6</sub> ขาดการใช้กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการ พัฒนางานบริหารงานทั่วไป
S <sub>7</sub> ครูมีส่วนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	
S <sub>8</sub> ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้การจัดทำวิจัย	
S <sub>9</sub> มีการกำหนดกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการ	
S <sub>10</sub> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
S <sub>11</sub> มีวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเอง	
S <sub>12</sub> โรงเรียนขนาดใหญ่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน	
S <sub>13</sub> มีการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง	
S <sub>14</sub> นักเรียนศึกษาต่อชั้น ม.1 ประมาณร้อยละ 98	

โอกาส: O	อุปสรรค: T
O <sub>1</sub> การเทียบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาจาก สมศ. O <sub>2</sub> ตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการคมนาคมสะดวก O <sub>3</sub> นโยบายพัฒนาโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) O <sub>4</sub> การพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นมหานครรักการอ่าน O <sub>5</sub> การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม O <sub>6</sub> การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) O <sub>7</sub> กรุงเทพมหานครจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการอาหารกลางวัน 100% O <sub>8</sub> มีโอกาสได้รับงบประมาณแปรรูปอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร (สก.) / สมาชิกรัฐสภาเขตกรุงเทพมหานคร (สข.)	T <sub>1</sub> โรงเรียนมีพื้นที่จำกัด T <sub>2</sub> ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่แวดล้อมด้วยสถานบันเทิง/อบายมุข

จากข้อมูลการจัดทำ SWOT Analysis ได้นำมาจับคู่รายการเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจับคู่ จุดแข็งและโอกาส (SO) ที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด การ จับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค การจับคู่ จุดอ่อนและโอกาส (WO) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด และ การจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (พลุทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์, 2552: 20) ซึ่งได้พิจารณาความเหมาะสมของกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากผล การจัดทำ SWOT Analysis มีดังนี้

6. กำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็ง เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด (SO) ได้แก่ การส่งเสริม กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม พัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับชาติ
7. กำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ST) ได้แก่ การส่งเสริมให้สร้าง แบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ส่งเสริมให้ครูเป็นครุณักวิจัย
8. กำหนดกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและให้ได้รับโอกาส (WO) ได้แก่ สนับสนุนการสร้าง ครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์สู่ผู้รับบริการ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค (WT) ได้แก่ ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการและสถาบันการศึกษาชั้นนำ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในรูปของ TOWS Matrix

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมในรูปของ TOWS Matrix

<p style="text-align: center;"><b>Internal Factors</b></p> <p style="text-align: center;"><b>4 MsO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Man</li> <li>- Money</li> <li>- Materials</li> <li>- Management</li> <li>- Output</li> </ul> <p><b>PEST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Political</li> <li>- Economics</li> <li>- Social</li> <li>- Technology</li> </ul> <p><b>External Factors</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง: S</b></p> <p>S<sub>1</sub> กำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับภารกิจทางวิชาการ พัฒนาการจัดการศึกษาของ กรุงเทพมหานครและของชาติ</p> <p>S<sub>2</sub> กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน</p> <p>S<sub>3</sub> แผนปฏิบัติการมีการกำหนดยุทธศาสตร์ หลักยุทธศาสตร์รอง กลยุทธ์ ระดับองค์การ ระดับแผนงาน</p> <p>S<sub>4</sub> ใช้เทคนิค SWOT Analysis</p> <p>S<sub>5</sub> จัดทำตาราง TOWS Matrix</p> <p>S<sub>6</sub> ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจการจัดทำ SWOT Analysis</p> <p>S<sub>7</sub> ครูมีส่วนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน</p> <p>S<sub>8</sub> ครูมีโอกาสพัฒนาความรู้การจัดทำวิจัย</p> <p>S<sub>9</sub> มีการกำหนดกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการ</p> <p>S<sub>10</sub> ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>11</sub> มีวิถีปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเอง</p> <p>S<sub>12</sub> โรงเรียนขนาดใหญ่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน</p> <p>S<sub>13</sub> มีการกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง</p> <p>S<sub>14</sub> นักเรียนศึกษาต่อชั้น ม.1 ประมาณร้อยละ 98</p>	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน: W</b></p> <p>W<sub>1</sub> ขาดความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงภาพอนาคต</p> <p>W<sub>2</sub> ขาดการนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <p>W<sub>3</sub> ขาดการประสานงานแบบมุ่งผลลัพธ์</p> <p>W<sub>4</sub> ขาดการประเมินแผนปฏิบัติการในเชิงวิชาการ</p> <p>W<sub>5</sub> ขาดการนำแนวทางกิจกรรมที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ</p> <p>W<sub>6</sub> ขาดการใช้กลยุทธ์การบริหารเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนางานบริหารงานทั่วไป</p>
<p style="text-align: center;"><b>O: Opportunity (โอกาส)</b></p> <p>O<sub>1</sub> การเทียบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาจาก สมศ.</p> <p>O<sub>2</sub> ตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการคมนาคมสะดวก</p> <p>O<sub>3</sub> นโยบายพัฒนาโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School)</p> <p>O<sub>4</sub> การพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นมหานครกรีกการอ่าน</p> <p>O<sub>5</sub> การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม</p> <p>O<sub>6</sub> การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561)</p> <p>O<sub>7</sub> กรุงเทพมหานครจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการอาหารกลางวัน 100%</p> <p>O<sub>8</sub> มีโอกาสได้รับงบประมาณแปรรูปอุตสาหกรรมจากกรุงเทพมหานคร (สก./สมาชิกสภาเขตกรุงเทพมหานคร (สข.))</p>	<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <p>1. ส่งเสริมกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>2. พัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์ระดับชาติ</p>	<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <p>1. สนับสนุนสร้างครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ส่งเสริมครูปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์สู่นักเรียน</p>
<p style="text-align: center;"><b>T: Threats (อุปสรรค)</b></p> <p>T1 โรงเรียนพื้นที่จำกัด</p> <p>T2 ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่แวดล้อมด้วยสถานบันเทิง</p>	<p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <p>1. ส่งเสริมให้สร้างแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice)</p> <p>2. ส่งเสริมให้ครูเป็นครูนักวิจัย</p>	<p style="text-align: center;"><b>WT</b></p> <p>1. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากกรวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน</p> <p>2. พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ</p>

จากตารางที่ 33 แสดงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สรุปได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมี 14 ข้อ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครและของชาติ กำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน แผนปฏิบัติการมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง กลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับแผนงาน ใช้เทคนิค SWOT Analysis จัดทำตาราง TOWS Matrix ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจการจัดทำ SWOT Analysis ครุมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ครุมีโอกาสพัฒนาความรู้การจัดทำวิจัย มีการกำหนดกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเอง โรงเรียนขนาดใหญ่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของชุมชน มีการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงและนักเรียนสามารถเข้าศึกษาในชั้น ม.1 ประมาณร้อยละ 98

จุดอ่อนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมี 6 ข้อ ได้แก่ ขาดความเข้าใจในการกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงภาพอนาคต ขาดการนำผลการวิจัยมาใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ขาดการประสานงานแบบมุ่งผลลัพธ์ ขาดการประเมินแผนปฏิบัติการในเชิงวิชาการ ขาดการนำแนวทางกิจกรรมที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ขาดการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนางานบริหารงานทั่วไป

โอกาสของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมี 6 ข้อ ได้แก่ การเทียบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาจาก สมศ. โรงเรียนตั้งอยู่ในแหล่งที่มีการคมนาคมสะดวก นโยบายพัฒนาโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART School) การพัฒนากรุงเทพมหานครเป็นมหานครรักการอ่าน การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) กรุงเทพมหานคร ดำเนินการจัดสรรงบประมาณ โครงการอาหารกลางวัน 100% และมีโอกาสได้รับงบประมาณแปรรูปจากสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร (สภ.) /สมาชิกสภาเขตกรุงเทพมหานคร (สข.)

อุปสรรคของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมี 2 ข้อ คือ โรงเรียนพื้นที่จำกัด ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่แวดล้อมด้วยสถานบันเทิง

จากรายงานการจับคู่กลยุทธ์ในตาราง TOWS Matrix ได้นำมากำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน โดยนำหลักการแนวคิด ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภารกิจของฝ่ายการบริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร รวมทั้ง ผลการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพัฒนาได้ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

## 1. กลยุทธ์ประสานความคิด กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง

1.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ  
ประสานความคิดในการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในทิศทางที่พึงประสงค์

1.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ  
ประสานความคิดในการมุ่งพัฒนาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่ง

1.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล  
ประสานความคิดมุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรมนำการเปลี่ยนแปลง

1.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป

1) ประสานความคิดในการสนับสนุนการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### แนวทางดำเนินการ

- 1) วิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียน
- 2) กำหนดสิ่งที่มุ่งหวังที่จะให้มีหรือเกิดขึ้นในอนาคต (Vision)
- 3) ทุกคนที่เข้าร่วมโดยมุ่งตอบคำถามว่า “เราต้องการเป็นอะไร”
- 4) ร่วมกันกำหนดพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติ (Mission) โดยมุ่งตอบคำถามว่า “งานของเราคืออะไร”
- 5) ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของหน่วยงานคืออะไร
- 6) ร่วมกันกำหนดวิธีการที่จะไปให้ถึงที่หมายได้อย่างไร

## 2. กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำนำสู่การปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

2.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ  
แบบอย่างที่ดี

- 1) ส่งเสริมให้ร่วมคิดร่วมทำการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็น
- 2) ร่วมคิดร่วมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

### แนวทางดำเนินการ

- 1) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศวิชาการของโรงเรียน
- 2) วิเคราะห์สภาพงานวิชาการ
- 3) กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา



- 4) กำหนดวิธีการทำงานให้สำเร็จ
- 5) นิเทศ ติดตาม ประเมินการนำระบบประกันคุณภาพภายใน

## 2.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ

ส่งเสริมการจัดทำแผนงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

### แนวทางดำเนินการ

- 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาการใช้งบประมาณแต่ละด้าน
- 2) ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง

และประธานนักเรียนเข้าร่วมประชุมร่วมกับคณะกรรมการของโรงเรียน

## 2.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล

มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

### แนวทางดำเนินการ

- 1) สนับสนุนให้ครู นักเรียน-ชุมชน มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนอย่างมี
- 2) พัฒนาครูโดยครูช่วยครู

เป้าประสงค์

## 2.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป

- 1) แนวส่งเสริมการบริหารกิจการนักเรียนแบบมีส่วนร่วม
- 2) สนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำในการจัด

การศึกษา

### แนวทางดำเนินการ

- 1) รวบรวมบุคลากรที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลง
- 2) จัดประชุมระดมพลังความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) วิเคราะห์และแก้ปัญหาร่วมกัน
- 4) กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็งรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ร่วมวางแผนงาน ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือทำ และร่วมประเมินผล
- 5) ตรวจสอบความสำเร็จระหว่างการทำงานและเมื่องานสำเร็จตาม

เป้าหมาย

## 3. กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

### 3.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ

พัฒนาการสร้างทีมงานวิชาการให้เข้มแข็ง

### แนวทางดำเนินการ

- 1) คัดเลือกหัวหน้าทีมที่ครูทุกคนยอมรับว่ามีความรอบรู้ในเชิงวิชาการ
- 2) คัดเลือกสมาชิกในทีมงานที่มีความรอบรู้ชอบทำงานวิชาการ
- 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการทางวิชาการภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยเชิญ

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากร

#### 3.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ

พัฒนาการสร้างทีมงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง

### แนวทางดำเนินการ

- 1) คัดเลือกหัวหน้าหัวหน้าทีมงานที่ครูทุกคนยอมรับว่าเป็นคนดีมี
- 2) คัดเลือกสมาชิกในทีมงานที่มีคุณธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็น
- 3) ประชุมซ้อมความเข้าใจ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณของ

คุณธรรม

หลักสำคัญ

กรุงเทพมหานคร เป็นวิทยากร ปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณ

#### 3.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล

พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งโดยใช้หลักการบริหารแนวใหม่

### แนวทางดำเนินการ

- 1) พัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้
- 2) ใช้หลักการบริหารแบบองค์รวม
- 3) ใช้หลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ

#### 3.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป

สร้างทีมงานบริหารทั่วไปให้เข้มแข็งโดยเน้นผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง

### แนวทางดำเนินการ

- 1) สนับสนุนให้บุคลากรนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์มาใช้ใน
- 2) เชิญชวน จูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 3) จูงใจให้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

การปฏิบัติงาน

## 4. กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

#### 4.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ

มุ่งส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 4.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ

สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารงานงบประมาณ

## 4.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล

- 1) เร่งพัฒนาครูให้มีทักษะด้านการวิจัย
- 2) พัฒนาโครงการความร่วมมือทางวิจัยระดับโรงเรียนกับหน่วยงาน

ภายนอกที่มีศักยภาพด้านการศึกษาวิจัย

## 4.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป

- 1) เร่งระดมแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย
- 2) ส่งเสริมการเผยแพร่งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### แนวทางดำเนินการ

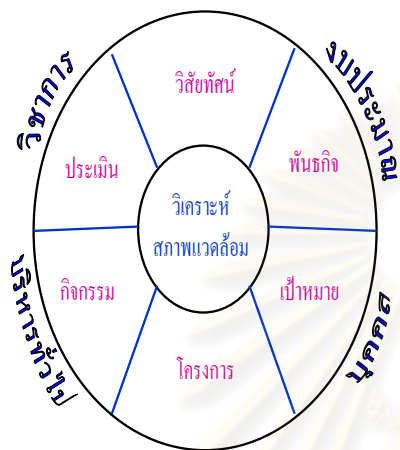
1) สร้างครูผู้นำการวิจัยโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิจัยให้หัวหน้า  
สายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา

- 2) ดำรงศึกษา จัดทำโครงการทดลอง/นาร่อง
- 3) วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย
- 4) วิเคราะห์สภาพบริบทงานโรงเรียน
- 5) จัดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาครูนักวิจัย
- 6) สนับสนุนทุนวิจัยแก่ครูนักวิจัย
- 7) สนับสนุนการวิจัยในรูปแบบเครือข่ายการวิจัย

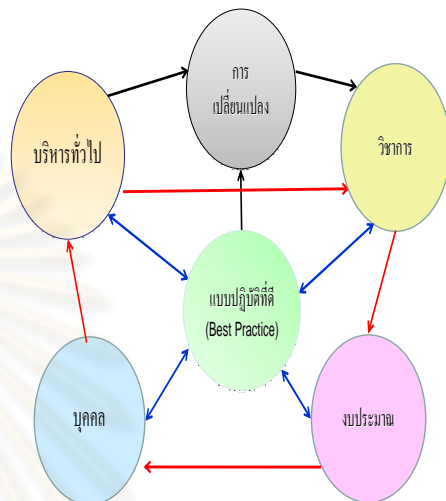
ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนอย่างมีแผน 4 แบบ

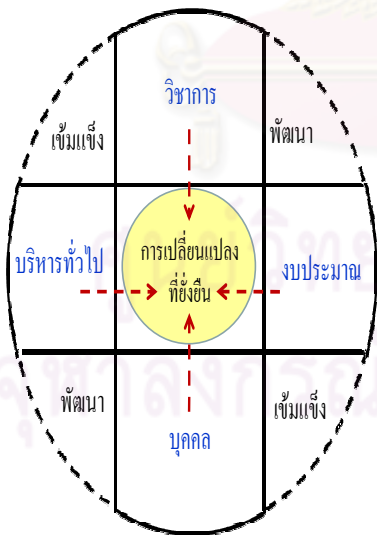
กลยุทธ์ประสานความคิด กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง



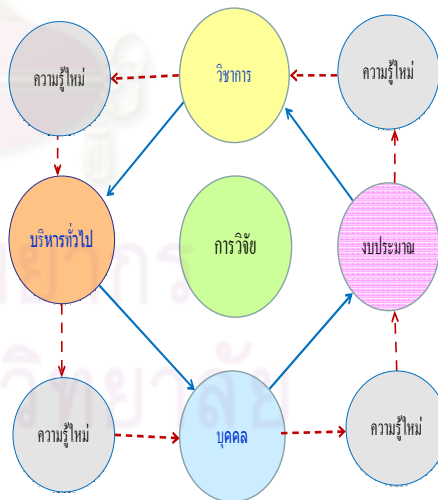
กลยุทธ์ร่วมคิด ร่วมทำนำสู่แบบปฏิบัติที่ดี



กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน



กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ ใช้การวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพที่ 29 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 4 แบบ

ตารางที่ 34 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
กรุงเทพมหานคร

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางดำเนินการ
1. กลยุทธ์ประสาน ความคิด กำหนดทิศ ทางการเปลี่ยนแปลง	<b>1.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ</b> - ประสานความคิดในการส่งเสริม และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใน ทิศทางที่พึงประสงค์	<b>แนวดำเนินการร่วมทั้ง 4 งาน</b> 1) วิเคราะห์สถานภาพของ โรงเรียน 2) กำหนดสิ่งที่มุ่งหวังที่จะให้มี หรือเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) 3) ทุกคนที่ส่วนร่วมโดยมุ่งตอบ คำถามว่า “เราต้องการเป็น อะไร” 4) ร่วมกันกำหนดพันธะสัญญา ที่ต้องปฏิบัติ (Mission) โดยมุ่ง ตอบคำถามว่า “งานของเราคือ อะไร” 5) ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) ของหน่วยงานคืออะไร 6) ร่วมกันกำหนดวิธีการที่จะไป ให้ถึงที่หมายได้อย่างไร
	<b>1.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ</b> - ประสานความคิดในการมุ่ง พัฒนาการบริหารงานงบประมาณ แบบมุ่งผลลัพธ์	
	<b>1.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล</b> - ประสานความคิดมุ่งส่งเสริม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้ ระบบคุณธรรมนำการเปลี่ยนแปลง	
	<b>1.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป</b> - ประสานความคิดในการสนับสนุน การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ ให้ทันกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	



ตารางที่ 34 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางดำเนินการ
<b>2. กลยุทธ์ร่วมคิดร่วม ทำนาคู่การปฏิบัติที่ดี (Best Practice)</b>	2.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ - ส่งเสริมให้ร่วมคิดร่วมทำการ บริหารหลักสูตรสถานศึกษาที่เป็น แบบอย่างที่ดี - ร่วมคิดร่วมพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพภายในที่เข้มแข็ง เพื่อรองรับ การประกันคุณภาพภายนอก	1) ศึกษาข้อมูลสารสนเทศ วิชาการของโรงเรียน 2) วิเคราะห์สภาพงานวิชาการ 3) กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา 4) กำหนดวิธีการทำงานให้ สำเร็จ 5) นิเทศ ติดตาม ประเมินการนำ ระบบประกันคุณภาพภายใน
	2.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ - ส่งเสริมการจัดทำแผนงบประมาณ แบบมีส่วนร่วม	1) วิเคราะห์สภาพปัญหาการใช้ งบประมาณแต่ละด้าน 2) ประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษา คณะกรรมการ เครือข่ายผู้ปกครอง และ ประธานนักเรียนเข้าร่วมประชุม ร่วมกับคณะกรรมการของ โรงเรียน
	2.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล - มุ่งเน้นการพัฒนาครูให้ปฏิบัติงาน แบบมีส่วนร่วม	1) สนับสนุนให้ครู นักเรียน- ชุมชน มีส่วนร่วมพัฒนา โรงเรียนอย่างมีเป้าประสงค์ 2) พัฒนาครูโดยครูช่วยครู
	2.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป - ส่งเสริมการร่วมคิดให้พัฒนากิจการ นักเรียนแบบมีส่วนร่วม	1) รวบรวมบุคลากรที่ต้องการ เห็นความเปลี่ยนแปลง 2) จัดประชุมระดมพลังความคิด เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตารางที่ 34 (ต่อ)

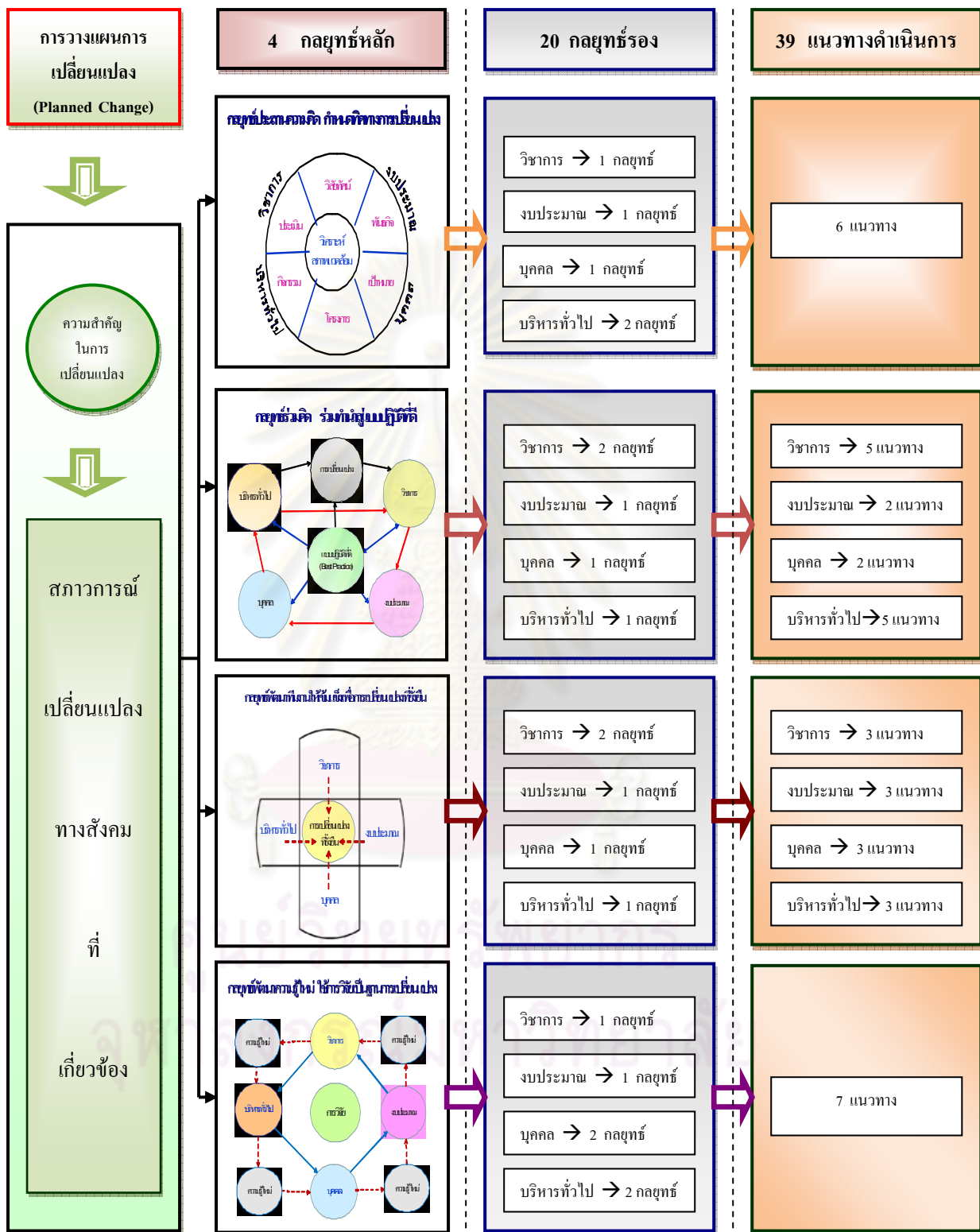
กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางดำเนินการ
	- สนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำในการจัดการศึกษา	3) วิเคราะห์และแก้ปัญหา ร่วมกัน 4) กำหนดกลยุทธ์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเข้มแข็ง 5) ฉลองความสำเร็จระหว่าง การดำเนินงานและเมื่องานสำเร็จตาม
3. กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน	3.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ - พัฒนาการสร้างทีมงานวิชาการให้เข้มแข็ง	1) คัดเลือกหัวหน้าทีมที่ครูทุกคนยอมรับว่ามีความรอบรู้ในเชิงวิชาการ 2) คัดเลือกสมาชิกในทีมงานที่มีความรอบรู้ขอบข่ายงานวิชาการ 3) ประชุมเชิงปฏิบัติการทางวิชาการภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากร
	3.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ - พัฒนาการสร้างทีมงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง	1) คัดเลือกหัวหน้าหัวหน้าทีมงานที่ครูทุกคนยอมรับว่าเป็นคนดีมีคุณธรรม 2) คัดเลือกสมาชิกในทีมงานที่มีคุณธรรม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ 3) ประชุมซ้อมความเข้าใจ โดย

ตารางที่ 34 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางดำเนินการ
		3) ประชุมซ้อมความเข้าใจ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณของกรุงเทพมหานคร เป็นวิทยากร ปีละ 1 ครั้ง ก่อนเริ่มปีงบประมาณ
	3.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล - พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งโดยใช้หลักการบริหารแนวใหม่	1) พัฒนาศักยภาพของทีมงานให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ 2) ใช้หลักการบริหารแบบองค์รวม 3) ใช้หลักการบริหารแบบการกระจายอำนาจ
	3.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป - สร้างทีมงานบริหารทั่วไปให้เข้มแข็งโดยเน้นผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง	1) สนับสนุนให้บุคลากรนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน 2) เชิญชวน จูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) จูงใจให้เห็นประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 34 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางดำเนินการ
<p>4. กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>4.1 กลยุทธ์แผนงานวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งส่งเสริมพัฒนาความรู้ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<p>1) สร้างครูผู้นำการวิจัยโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการวิจัยให้หัวหน้าสายชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา</p>
	<p>4.2 กลยุทธ์แผนงานงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารงานงบประมาณ</li> </ul>	<p>2) ดำรวจศึกษา จัดทำโครงการทดลอง/นำร่อง</p> <p>3) วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย</p>
	<p>4.3 กลยุทธ์แผนงานบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เร่งพัฒนาครูให้มีทักษะด้านการวิจัย</li> <li>- พัฒนาโครงการความร่วมมือทางวิจัยระดับโรงเรียนกับหน่วยงานภายนอกที่มีศักยภาพด้านการศึกษาวิจัย</li> </ul>	<p>4) วิเคราะห์สภาพบริบทงานโรงเรียน</p> <p>5) จัดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่เล็งครุณักวิจัย</p> <p>6) สนับสนุนทุนวิจัยแก่ครุณักวิจัย</p>
	<p>4.4 กลยุทธ์แผนงานบริหารทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เร่งระดมแหล่งทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย</li> <li>- ส่งเสริมการเผยแพร่งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ</li> </ul>	<p>7) สนับสนุนการวิจัยในรูปแบบเครือข่ายการวิจัย</p>



แผนภาพที่ 30 ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การสรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กำหนดนำเสนอตามวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ ข้อแรกเพื่อศึกษาสภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาข้อมูลสำหรับตอบคำถามด้านสภาพการบริหารและการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นอย่างไร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนมากเป็นหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 100 ในลักษณะการประชุมสัมมนา การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองและการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- สภาพทั่วไปและการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนครบทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 84.02) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 64.39) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 78.28) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 63.43) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 71.85) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 74.39) และปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (ร้อยละ 78.51) ในส่วนสภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่าผู้บริหารใช้กลยุทธ์แบบใช้เหตุผลร้อยละ 54.88 กลยุทธ์แบบเห็นคุณค่าและให้การศึกษาใหม่ ร้อยละ 62.50 กลยุทธ์แบบใช้พลังอำนาจ ร้อยละ 50.61 และกลยุทธ์แบบเรียนรู้ร่วมกัน ร้อยละ 60.77 โดยเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับน้อย (57.09)

วัตถุประสงค์ข้อที่สอง เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีประเด็นคำถามว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่พัฒนาขึ้นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมี 4 แบบ คือ กลยุทธ์ร่วมคิดร่วมทำนำไปสู่ปฏิบัติที่ดี (Best Practice) กลยุทธ์ประสานความคิดกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้

เข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน และกลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้การวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับดี ( $\bar{x} = 4.40$ , 4.12)

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยดังกล่าว ปรากฏข้อมูลที่เด่นชัดทั้งในเชิงสร้างสรรค์และควรดำเนินการพัฒนา ดังนี้

#### 1. สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 100 มีประสบการณ์ทางการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้เนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมทางสังคมที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีอาจหลีกเลี่ยงได้ จึงต้องเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, เอกสารอัดสำเนา : ม.ป.ป.) โดยนัยนี้ผู้บริหารสมัยใหม่จึงเป็นผู้มีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองและเป็นผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกัน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2548 : 51 – 56)

#### 2. สภาพทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (ร้อยละ 84.02) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการดำเนินงานในด้านดังกล่าวเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ซึ่งต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis (ร้อยละ 100) เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน โดยเน้นการพัฒนาไปทำงานวิชาการ (ร้อยละ 98.69) ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียนและพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้กระจายอำนาจโดยมอบหมายให้ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (ร้อยละ 88.82) เป็นเจ้าของเรื่องในการดำเนินงานตามขอบข่ายการบริหารจัดการงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา, 2553 : 5)

สำหรับประเด็นการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่า ขั้นตอนการสร้างทีมงานและการพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 54.21, 56.55) โดยขั้นตอนดังกล่าว หมายถึง การพัฒนาบุคลากร การเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้บริหารอาจ เข้าใจว่าได้ดำเนินการประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว แต่โดยแท้จริง เป็นความคิด

ของผู้บริหารโรงเรียนที่คาดว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นตามที่ได้แจ้งไปแล้ว (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, 2553 : 51) รวมทั้งพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขาดการประเมินทีมงานหรือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นตามหลักวิชาการ (ร้อยละ 31.10) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนสภาพทั่วไปกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 แบบ ในระดับน้อย (ร้อยละ 57.09) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครยังอยู่ในวงจำกัด แม้ว่ากรุงเทพมหานครจะได้ดำเนินการตามข้อเสนอแนะของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพในเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลงก็ตาม (พิชาย รัตนดิลก และคณะ, 2551 : 19) โดยในแต่ละปี กรุงเทพมหานครได้ส่งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเข้ารับการอบรมร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามการแบ่งส่วนที่ได้รับจำนวน 10 – 20 คน

สำหรับการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์แบบเห็นคุณค่าและให้การศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 62.50) ซึ่งอาจเป็นผลจากการส่งครูเข้ารับการอบรมตามนโยบายของกรุงเทพมหานครอย่างสม่ำเสมอ และการจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดฝึกอบรมในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โครงการส่งเสริมพัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาชีพสำหรับครู ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (สำนักการศึกษา, 2552 : 16)

### 3. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่พัฒนาขึ้นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 แบบ ซึ่งมีประเด็นนำเสนอผลการอภิปราย ดังนี้

1) กลยุทธ์ร่วมคิด ร่วมทำนำสู่แบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) กำหนดจากข้อค้นพบว่า โรงเรียนมีโอกาสดำเนินงานและภายในมีจุดแข็ง ได้แก่ การส่งเสริมกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม และพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับชาติ โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณในองค์ประกอบบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 78.27) ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการในฐานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นองค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ โดยผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Interview) เห็นว่ามีความเหมาะสม โดยหากผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติได้จริง จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันในการเตรียมพร้อมรองรับ

การประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามตามหลักการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี (ฮังเกอร์และเวลเลน, 1996 : 207) โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งเน้นให้โรงเรียนสร้างแบบปฏิบัติที่ดีของตนเอง โดยอาจใช้การสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีแบบปฏิบัติที่เป็นเลิศตามแนวกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของโรงเรียน โชคชัยพรหมบุตรบริหาร จังหวัดนครราชสีมา ที่สร้างทีมงานจากการพัฒนาเครือข่ายของโรงเรียนให้เข้มแข็ง โดยมุ่งให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน (ภพธนา ปีนาค, 2552 : 64 – 68)

2) กลยุทธ์ประสานความคิดกำหนด ทิศทางการเปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้โรงเรียนได้รับโอกาสและลดจุดอ่อนในโรงเรียน ได้แก่ ส่งเสริมการสร้างครูผู้นำการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลลัพธ์ผู้รับบริการอันหมายถึง นักเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้เทคนิค SWOT Analysis ร้อยละ 100 ในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติของผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง แสวงแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ (กิมเบอร์กและเอเบอร์เก็ท, 1990 : 136) โคนผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะมีลักษณะที่ช่วยให้โรงเรียนได้เปรียบในการแข่งขัน หากโรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประเด้น ซึ่งเมื่อพิจารณาความสำเร็จของโรงเรียนที่นำเทคนิค SWOT Analysis ไปใช้ พบว่าโรงเรียนบ้านสับซุ่น จังหวัดน่าน ได้รับการประกาศเกียรติคุณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคดังกล่าว ส่งผลให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารต้นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี พ.ศ. 2544 โดยสามารถนำโรงเรียนทูลกันดานแห่งนี้ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกได้สำเร็จ (สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคาและคณะ, 2553 : 41 – 44)

ในด้านกลวิธีของกลยุทธ์ได้นำเสนอในลักษณะการใช้กลวิธีร่วมกันทั้ง 4 งาน ทั้งนี้เพราะการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการ ย่อมมีจุดมุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์ กล่าวคือ กำหนดภาพในอนาคตที่คาดหวัง ทุกคนตอบคำถามได้ว่า เราต้องการเป็นอะไร งานของเราคืออะไร เป้าประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละงานคืออะไร และจะกำหนดวิธีการที่ไปให้ถึงเป้าประสงค์ได้อย่างไร (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549 : 55)

3) กลยุทธ์พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ที่มีข้อค้นพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนดำเนินการสร้างทีมงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 54.27) ซึ่งอาจมีข้อจำกัดด้านอัตรากำลังครูที่ไม่สามารถขยายได้ตามระเบียบกฎเกณฑ์ เนื่องจากเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก แต่กระนั้นก็ดี ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กระตุ้นให้ครูตระหนักถึง



ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ร่วมกันหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหา (Bass, 1998 : 58 Duncan, 1978 : 364) ซึ่งที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) ภายใต้กรอบ 4 ใหม่ การพัฒนาครูยุคใหม่ให้มีความมั่นคงในวิชาชีพอยู่ได้อย่างยั่งยืนและการบริหารจัดการใหม่ มาตรการสร้างผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 23) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter, 2002 : 20) ที่กล่าวว่า การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

**4) กลยุทธ์พัฒนาความรู้ใหม่ใช้งานวิจัยเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง** เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ ส่งเสริมการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาความมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษาชั้นนำ ซึ่งได้นำข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในองค์ประกอบกลยุทธ์แบบใช้เหตุผลในประเด็นที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการวิจัยในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง และการนำผลการค้นคว้ามาใช้ในโรงเรียนที่มีค่าน้อย (ร้อยละ 50.61, 53.66) โดยที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นใจ เนื่องจากมีผลหรือข้อค้นพบตามกระบวนการที่น่าเชื่อถือ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของกลยุทธ์แบบใช้เหตุผล (Empirical – rational strategies) ที่สนับสนุนให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินการวิจัยเพื่อนำความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง เพราะการวิจัยเป็นวิธีที่ก้าวหน้าที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Chin – Benne, 1976 : 23 – 26) รวมทั้งสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียน (SMART School) ในองค์ประกอบด้านครูที่กำหนดให้ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อุ และนำผลไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าการวิจัยเป็นพื้นฐานในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผลการวิจัยเป็นความรู้ที่แน่นอนและเป็นความจริง การนำการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการ จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดเจตคติค่านิยมใหม่ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้อย่างยั่งยืน



## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ 2 ส่วนคือ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะต่อกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

##### 1) เร่งพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการศึกษาให้โรงเรียนในสังกัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนก้าวไปถึงเป้าหมายที่กำหนด กอปรกับผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า สภาพทั่วไปการบริหารและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีค่าเฉลี่ยน้อย (ร้อยละ 57.09) ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำนักการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการกำกับ ดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร จึงควรเร่งพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้กรอบทิศทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และนโยบายของประเทศ โดยอาจดำเนินการในรูปแบบความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ และกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการระยะยาวในยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานคร

##### 2) เร่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์

จากกระแสการพัฒนาศักยภาพผู้นำยุคใหม่มุ่งเน้นให้ผู้นำมีคุณลักษณะผู้นำทันสมัย (Modern Management) กล่าวคือ ผู้บริหารยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการบริหารเชิง กลยุทธ์ ซึ่งจากผลการวิจัยด้านองค์ประกอบกระบวนการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการด้านดังกล่าวมีค่าน้อย (ร้อยละ 64.39) ดังนั้นสำนักการศึกษาจึงควรเร่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์ เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศว่า “ประเทศมีความมั่นคง เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” โดยบรรจุในโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบกรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดีและมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม รวมทั้งควรบรรจุไว้ในหลักสูตรอบรมบุคลากรที่สอบเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการโรงเรียนของทุกปี

## 1.2 ข้อเสนอแนะต่อสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครและต่างสังกัด

### 1) เร่งพัฒนาครูเป็นครุณักวิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 23 (5) ระบุว่าให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน แต่จากผลการวิจัยพบว่า การนำผลการวิจัยไปใช้และการดำเนินการศึกษามีค่าน้อย (ร้อยละ 50.61) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูดำเนินการวิจัยและนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม โดยการบรรจุโครงการพัฒนาครุณักวิจัยในแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี ของโรงเรียน และอาจจัดกิจกรรมในรูปแบบเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นพี่เลี้ยงครุณักวิจัย สนับสนุนทุนวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการวิจัยในรูปแบบเครือข่ายโรงเรียน

### 2) เร่งรัดฝึกรวมทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการสร้างทีมงานมีค่าน้อย (ร้อยละ 54.27) ดังนั้นจึงควรเร่งจัดให้มีหลักสูตรการฝึกรวมครุผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยในส่วนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการได้จากงบประมาณ โครงการที่กรุงเทพมหานครกระจายอำนาจมาตั้งเบิก ณ ฝ่ายการคลังของแต่ละสำนักงานเขตตามโครงการส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพสำหรับครุผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทุกปี

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัย มีข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ดังนี้

1. จากการศึกษากลยุทธ์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ของสถานศึกษาซึ่งพบว่า มีแนวปฏิบัติที่น่าสนใจ รวมทั้งมีการเลือกแบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการศึกษาวิจัยสังเคราะห์แบบกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจในการประยุกต์นำไปใช้

2. จากข้อค้นพบที่ควรพัฒนาในด้านการดำเนินการสร้างทีมงานผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จสำเร็จ จึงควรดำเนินการวิจัย การพัฒนาหลักสูตรการสร้างทีมงาน ครุผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์

3. โดยที่การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของโรงเรียนที่มีแบบปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และนำมาสังเคราะห์ในภาพรวม แต่จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่ต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเรื่องกลยุทธ์ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีแบบปฏิบัติที่ดีในสังกัดกรุงเทพมหานครและกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กอื่นๆที่มีสภาพแวดล้อมบริบทโรงเรียนใกล้เคียงกัน ได้นำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กรุงเทพมหานคร. สำนักการศึกษา. งานนโยบายและแผนการศึกษา. **แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549.

กรุงเทพมหานคร. สำนักการศึกษา. งานนโยบายและแผนการศึกษา. **แผนปฏิบัติการ ประจำปี พ.ศ.2551**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550.

คณะกรรมการการดำเนินงานโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฉบับปรับปรุง 2553**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. **หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ, 2549.

คณะวิชาการ, **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัท พีรภาส จำกัด, 2551.

จิตรภา กุณฑบุตร และคนอื่นๆ. **บทสรุปการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2549.

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคนอื่นๆ. **การวิเคราะห์บริบท : ความท้าทายของการบริหารการศึกษา ในอนาคต. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

จำเนียร คชประเสริฐ. **กลยุทธ์ร่วมคิด ร่วมทำ นำสู่ความเป็นเลิศ**. ใน วินัย ดิศสงค์ (บรรณาธิการ), **การบริหาร โรงเรียนเชิงกลยุทธ์**, หน้า 60-63. กรุงเทพมหานคร: เป็นภาษาและศิลปะ, 2552.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท, 2549.

ดิณิณี แองเจโล. **หลักการจัดการ**. แปลโดย บุตรี จารุโรจน์ และคนอื่นๆ. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล, 2550.

- ทิพาดี เมฆสวรรค์. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://www.m-culture.go.th/culture01/culturt01-uploads/libs/htm/908/cm\\_files/frame.php](http://www.m-culture.go.th/culture01/culturt01-uploads/libs/htm/908/cm_files/frame.php)  
[2550, ธันวาคม 18]
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร, 2549.
- ธวัช บุญยณิ. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2550.
- ธีรยุทธ วัฒนาสุกโขก. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ธำรงค์ น่วมศิริ. **กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนอนุบาลอุดรดิตถ์**. ใน วินัย ดิสงส์ (บรรณาธิการ), **การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์**, หน้า 60-63. กรุงเทพมหานคร: เป็นภาษาและศิลปะ, 2552.
- นงนภัต คู่วรัญญู เทียงกมล. **การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ปองสิน วิเศษศิริ. **แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. เอกสารประกอบคำสอนวิชาการกระบวนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. **การวางแผนกลยุทธ์**. วารสารดำรงราชานุกาภาพ 15 (เมษายน-มิถุนายน 2548) : 30.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในปัจจุบัน**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.opdc.go.th/oldweb/Mission/File.ChangeManagement.pdf>[2554, กุมภาพันธ์ 26]
- พรชูลี อาชาวำรุง. **การวิจัยโดยใช้กระบวนการอนาคตปริทัศน์**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://onknow.blogspot.com>[2553, มกราคม 16]
- พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง. **ความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ต้องตระหนัก**. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2551. (เอกสารอัดสำเนา)
- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ. **การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.



- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ. การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2552.
- พิชาย รัตนดิลก และคนอื่นๆ. โครงการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2551.
- พิทยา บวรวัฒนา. **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณการพิมพ์, 2547.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. ประเด็นโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหาร. ใน เอกสารคำสอนชุดวิชาบริบททางการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หน่วยที่ 11-15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549.
- พัชนี นนทศักดิ์ และคนอื่นๆ. การจัดการสมัยใหม่ : **Modern Management**. กรุงเทพมหานคร: เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า, 2549.
- ภพณา ปิ่นนาค. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. ใน วินัย ดิสงส์ (บรรณาธิการ), การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์, หน้า 64-68. กรุงเทพมหานคร : เป็นภาษาและศิลป์, 2552.
- ภักดี เมฆจำเริญ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.
- มนสิข สิริสมบุญ. **ระเบียบวิธีวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. พิษณุโลก: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2550.
- มารศรี สุธานี. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำงบประมาณในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เกรทเอ็ดดูเคชั่น, 2549.

- ว. วชิรเมธี. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [http://203.155.220.217.pdd/magazine\[2549, ตุลาคม 25\]](http://203.155.220.217.pdd/magazine[2549, ตุลาคม 25])
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า, 2547.
- ศิริเดช สุชีวะ. **ระเบียบวิธีวิจัยทางศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (ม.ป.ป.). (อัคราณา)
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.
- ศึกษานิเทศก์, หน่วย. **การบริหารงานวิชาการ แนวทางการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2553.
- ศึกษานิเทศก์, หน่วย. **การบริหารงานบุคคล แนวทางการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2553.
- ศึกษานิเทศก์, หน่วย. **การบริหารงานงบประมาณ แนวทางการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2553.
- ศึกษานิเทศก์, หน่วย. **การบริหารงานทั่วไป แนวทางการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2553.
- ศึกษานิเทศก์, หน่วย. **การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร SMART School**. กรุงเทพมหานคร: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2553.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. **การปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานของรัฐที่ประสบความสำเร็จในการบริการประชาชน : การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจุดทอง, 2549.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. **รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต,ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.

สถาบันเพิ่มผลผลิต. แกะกล่อง “กลยุทธ์เข้มมุ่ง” ไขปัญหาหระยะสั้น มุ่งสู่ความเป็นเลิศ.

ในการสัมมนา **Best Practices : Thailand Quality Class Winner 2005**[ออนไลน์].

ผู้จัดการรายสัปดาห์ (ผู้เผยแพร่), แหล่งที่มา: <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=58266>[2552, มกราคม 10]

สอ เสถบุตร. **NEW MODEL ENGLISH-THAI DICTIONARY**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2542.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การวิเคราะห์และทางเลือกกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2546.

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. ผู้บริหารสถานศึกษา : ภาวะผู้นำทางการสอนที่ท้าทาย. ใน **ทิศทางการบริหารการศึกษากับการพัฒนาประเทศ**, หน้า 48-54. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา และคณะ. **การปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของสหประชาชาติ**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://sutep.ricr.ac.th>[2552, พฤศจิกายน 17]

สำนักงานการศึกษา. **การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

สำนักงานการศึกษา. **34 ปี สำนักงานการศึกษา.กรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา. **รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2552. สำนักงานการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553.

สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา. **แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2552-2555) สำนักงานการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพรักหวานกราฟฟิค จำกัด, ม.ป.ป.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2553.

อุทัย บุญประเสริฐ. ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต. วารสารบริหารการศึกษา 1 (มกราคม-มิถุนายน 2548): 51-56.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. ปูพื้นความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ใน ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (บรรณาธิการ), การบริหารการเปลี่ยนแปลง, หน้า 22. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

### ภาษาอังกฤษ

Bass, Benard M. **Transformational Leadership**. Industrial, Military and Education Impact. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

Beer, M. **On organization Change and Development: A system View**. California: Goodyear, 1980.

Bennis, Warren G. **Organization Development: Is Nature**. Original and Perspacts Reading. Massachusett: Addision-Wesley, 1976.

Brown, Warren B., and Moberg, Benne J. **Organization Theory and Management: A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons, 1980.

Chin, Robert, and Benne Kenneth. **The Planning of Change**. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

Corcoran, Thomas B., and Wilson, Bruce L. **The Secondary School Recognition**. Program: A First Report on 202 High School Research for better School, 1985.

Daniel, Burrus. Change Management. In David F. Salisbury. **Five Technologies for Education**. (1<sup>st</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: United States of America, 1996.

Davis, Kenth. and Newstrom, John W. **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. (7<sup>th</sup> ed.). Singapore: Singapore National Printers, 1985.

Deep, Samuel D. **Human Relations in Management**. New York: Macmillan, 1978.

Donnelly, James H. Jr.,Gibson,James L., and Ivancevich, John M. **Fundamentals of Management: Functions, Behavior, Models**. Dallas: Business, 1987.

- Duncan, Jack W. **Organization Behavior**. Boston: Houghton Mifflin, 1978.
- En. Wikipedia.org. **Change Management Process**[online]. 2006, Available From : En. Wikipedia.org [2006, July13]
- Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. In Dalton, Gene W., Lawrence Paul R. and Greiner, Larry E. (eds.), **Organization Change and Development**. Homewood: Richard D. Irwin, 1973.
- Giffiths, Danniell E. Administrative Theory and Change in Organization. In Mile, Mathew B.(ed.), **Innovation in Education**. New York: Appleton Century Crofts, 1984.
- Guskey, Thomas R. **Evaluating Professional Development**. The United States of America : Corwin Press, Inc., 2000.
- Hackman, J., Richard, Lawier, Edward E. ill., and Porter, Lyman W. **Perspective on Behavior in Organization**. New York: McGraw-Hill, 1977.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.
- Havelock, Ronald C. **The Change Agent's Guide to Innovation in Education**. Englewood Cliffs: Education Technology, 1973.
- Hellriegel, Don., and Slocum, John W. **Management**. (3<sup>rd</sup> ed.). Reading: Addison Wesley, 2005.
- Hellriegel, Don., and Slocum, John W. **Organization Behavior**. (2<sup>nd</sup> ed.). St.Pual: West, 1982.
- Hodge, B.J., and Anthony, William P. **Organization Theory**. Boston: Allyn and Bacon, 1988.
- Hunger, J. David, and Wheelen, Thomas L. **Strategic Management**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Katz, Daniel, and Khan. Robert L. **The Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- Kimbrough, Ralph B., and Charles W. Burkett. **The Principalsip: Concept and Practices**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1990.



- Kotter, J. P. **The heart of change : real life stories of how people change their organization.** Harvard Business School Press: Boston Mass, 2002.
- Kotter, J. P. **What Leader Really Do?.** Harvard: Business Press, 1999.
- Lippitt, G. L. **Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing World.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- Lunenberg, Fred C., and Ornstien, Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices.** Belmont, California: A Division of Wadsworth, 1991.
- McFarland, Dalton E. **Management Principles and Practices.** New York: McMillan, 1979.
- Robbins, Stephen P. **Essentials of Organization Behavior.** (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- Short, Larry E. Planned Organizational Change. In Knudson, Harry R., and Fleener, Patrick C. (Eds.). **Organization Behavior: A Management Approach.** Cambridge: Winthrop, 1978.
- Steers, Richard M. **Organization Effectiveness: A Behavioral View.** Santa Monica: Goodyear, 1977.
- Szilagyi, Andrew D. Jr., and Wallace, Marc I. Jr. **Organizational Behavior and Performance.** (2<sup>nd</sup> ed.). Santa Monica: Goodyear, 1980.
- University, Cambridge. **Cambridge Learner's Dictionary.** (2<sup>nd</sup> ed.). Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- Vincent, C. The Role of Vision. In Process of Restructuring Planning. **Dissertation Abstracts International.** 53(11): 3771-A; May, 1999.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

เครื่องมือในการวิจัย

- แบบสอบถาม
- แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- แบบวิเคราะห์เอกสาร

ศูนย์วิทยพัชยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน  
สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

**คำอธิบายการตอบแบบสอบถาม**

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตาม(ร่าง) แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2554 โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ตอน ตามสภาพความเป็นจริง ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวทางการบริหารจัดการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้อุปกรณ์ประกอบ 7 ด้าน คือ การกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลวิธีการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 35 ปี  36 – 40 ปี

41 – 45 ปี  46 – 50 ปี

50 ปี ขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี                       ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก                       อื่นๆ(โปรดระบุ).....

## 4. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

- น้อยกว่า 5 ปี                       6 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี                       16 ปี ขึ้นไป

## 5. มีประสบการณ์ทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย

- ประชุม/สัมมนา                       อบรมเชิงปฏิบัติการระยะสั้น จำนวน .....วัน  
 ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง                       อื่นๆ(โปรดระบุ).....

**ตอนที่ 2** สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change)

**คำชี้แจง** ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ท่านได้ดำเนินการในประเด็นใดบ้าง โปรดเขียน ✓ ใน  ของแต่ละประเด็น และในแต่ละประเด็นที่ท่านตอบ ขอให้ท่านเขียน ✓ ในช่องที่ได้ดำเนินการในงานใดบ้าง รวมทั้งโปรดเขียนข้อความหรือระบุปัญหาในด้านดังกล่าว(ถ้ามี) ตามความเป็นจริง

**ตัวอย่าง**

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
1	<b>กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b> <input type="checkbox"/> ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของโรงเรียน ตามโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน <input type="checkbox"/> วิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis <input type="checkbox"/> วิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน โดยใช้หลักการคิดเชิงระบบ(Systems Thinking)	.. ✓ .. .. ✓ .. .....	..... ..... .....	..... .. ✓ .. .....	.. ✓ .. ..... .....



ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนมากำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายตามโครงสร้าง การบริหารงานในโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน <input type="checkbox"/> จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานของโรงเรียน <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาหรือไม่ อย่างไร ..... .....	.....	.....	.....	.....

**คำอธิบาย** ในองค์ประกอบด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่าน ได้ดำเนินการใน 2 ประเด็น คือ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งได้ดำเนินงานในงานวิชาการและงานบริหารทั่วไป และในประเด็นวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ท่านได้ดำเนินการในงานวิชาการและงานบุคคล ส่วนในประเด็นอื่นๆ ในด้านกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านไม่ได้ดำเนินการ

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
1	<p><b>กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของโรงเรียน ตามโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมกันวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมกันวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียน โดยใช้หลักการคิดเชิงระบบ(Systems Thinking)</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมกันรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะบริบทของโรงเรียนมากำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมาย ตามโครงสร้าง การบริหารงานในโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและกรุงเทพมหานคร รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชน</p> <p><input type="checkbox"/> ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนตามลักษณะงานของโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>ในด้านการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมี ปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
2	<p><b>กระบวนการเปลี่ยนแปลง</b></p> <p><b>2.1 การสร้างทีมงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</b></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการคัดเลือกหัวหน้าทีมงานที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับของคณะครูทุกคน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการคัดสรรสมาชิกในทีมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> ให้ความสนใจกับผู้ที่มีความคิดสมัยใหม่มาเป็นทีมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> พิจารณาครูบรรจุใหม่เป็นทีมงาน</p> <p><input type="checkbox"/> พิจารณาครูที่ผ่านการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง</p> <p><input type="checkbox"/> มีการตรวจสอบคุณภาพของทีมงานแต่ละงานตามหลักเกณฑ์การสร้างทีมงานที่ดี</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>ในด้านการสร้างทีมงาน โรงเรียนของท่าน มีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> โรงเรียนมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ตามโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน</p>	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมสร้างความตระหนักที่จะเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> วิสัยทัศน์ของงานเป็นข้อความที่บ่งชี้ถึงการสร้างแรงบันดาลใจ มีความชัดเจน กระชับ ทำท่าย ความสามารถ และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง <input type="checkbox"/> มีการประชุมดำเนินการพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนในแต่ละงาน เพื่อใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....
	<b>2.3 การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</b> <input type="checkbox"/> ประเมินสภาพการณ์ในโรงเรียนสำหรับใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนของงานแต่ละงาน <input type="checkbox"/> มีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา และกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> กำหนดโครงการ/กิจกรรมและตัวชี้วัดผลการทำงานของงานแต่ละงานไว้ชัดเจน ตรวจสอบได้ <input type="checkbox"/> แต่งตั้งคณะกรรมการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ตามตารางความรับผิดชอบ(Accountability Chart)	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบลักษณะของแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ <input type="checkbox"/> ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....
	<b>2.4 การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> สร้างความตระหนัก ความสำคัญและความจำเป็นในการเตรียมบุคลากร โดยวิธีการ <input type="checkbox"/> กำหนดให้ครูจัดเตรียมโครงการที่รับผิดชอบ/สนใจ เป็นข้อมูลสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในขั้นตอนการสร้างความรู้ความตระหนัก <input type="checkbox"/> มีการให้ผลตอบแทนและรางวัลสำหรับโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ <input type="checkbox"/> มีการตรวจสอบ/ประเมินคุณลักษณะการทำงานของทีมงานที่ดี	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านการพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....
	<b>2.5 ดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) <input type="checkbox"/> ประชุมครูเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูที่เกี่ยวข้อง ภาคเรียน ละ.....ครั้ง ในแต่ละงานของโรงเรียน <input type="checkbox"/> มีการฉลองความสำเร็จระหว่างการดำเนิน โครงการ/กิจกรรม <input type="checkbox"/> มีการเสริมแรง บำรุงขวัญ กำลังใจให้ครูและทีมงานที่ ดำเนินการโครงการ/กิจกรรม จนประสบผลสำเร็จตาม/ เกินเป้าหมาย ภาคเรียนละ.....ครั้ง <input type="checkbox"/> กำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่ต้องการดำเนินการไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน <input type="checkbox"/> ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการ เปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> จัดหางบประมาณ/สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สนับสนุน การปฏิบัติงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....	.....	.....	.....	.....



ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<p>ในด้านดำเนินการและดำรงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โรงเรียนของท่าน มีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	.....	.....	.....	.....
3	<p><b>บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และแนวทางการตัดสินใจ</p> <p><input type="checkbox"/> มอบอำนาจและความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานให้รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าสายชั้น/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดให้มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมตามโครงการของโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนให้ครู บุคลากร นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการทำงาน</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนให้ครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำความรู้มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานของโรงเรียน</p> <p><input type="checkbox"/> ส่งครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนเข้าร่วมประชุมสัมมนา อย่างน้อยภาคเรียนละ.....ครั้ง</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจและเป้าหมาย การวางแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมกับคณะครูในแต่ละงานของโรงเรียน</p>	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> ใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับครู บุคลากรและ หน่วยงานภายนอก <input type="checkbox"/> ใช้เทคนิคการจูงใจ การยกย่อง ชมเชยให้ครู บุคลากร เกิด ความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ <input type="checkbox"/> สอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำ แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานของโรงเรียน <input type="checkbox"/> กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและเน้นการนำผล ไปปรับปรุงแก้ไข <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านบทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมี ปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....
4	<b>การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</b> <input type="checkbox"/> ชี้แจงเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาและดำเนินการทดลอง/นำร่อง โครงการ/กิจกรรมใหม่ ก่อนกำหนดเป็นโครงการใน <input type="checkbox"/> เลือกรับเปลี่ยนแปลงเฉพาะบาง โครงการ/กิจกรรมของแต่ละงาน	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	<input type="checkbox"/> รักษาแนวปฏิบัติ ค่านิยมประเพณีหรือวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมให้คงอยู่ต่อไป <input type="checkbox"/> ดำเนินการเจรจาต่อรองกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนดำเนินการ <input type="checkbox"/> ใช้เทคนิคการจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง <input type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้ครู บุคลากรที่ต่อต้านเข้าพบ เพื่อให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> สร้างความมั่นใจให้ครู บุคลากรว่าจะไม่ได้รับผลกระทบหรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการปรับเปลี่ยนงาน <input type="checkbox"/> ใช้เทคนิคการจูงใจให้เข้าเป็นฝ่ายเดียวกัน อาทิ การชักจูงหรือการแยกสลายกลุ่มครู บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง <input type="checkbox"/> มอบตำแหน่งที่มีความสำคัญให้แก่รองผู้อำนวยการ กลุ่มครู บุคลากร ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละงานของโรงเรียน <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) ..... ในด้านการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมี ปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
5	<p><b>กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</p> <p><input type="checkbox"/> อธิบายเหตุผลให้เห็นความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังเหตุผลและเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูบุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนและให้โอกาสครู บุคลากรได้พัฒนาตนเอง อาทิ ลาศึกษาต่อ จัดประชุมสัมมนาและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้</p> <p><input type="checkbox"/> อนุญาตให้ครู บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่น</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้ภาวะผู้นำประสานงาน ประสานคน สร้างเครือข่าย เชื่อมโยงงานให้เต็มใจร่วมกันดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้ภาวะผู้นำจูงใจครู บุคลากรให้เข้ามา มีส่วนร่วมบริหารจัดการ ติดตาม กำกับ ดูแลส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>ในด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาในด้านใดหรือไม่ อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
6	<p><b>กลวิธีการเปลี่ยนแปลง(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)</b></p> <p><input type="checkbox"/> ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของครู บุคลากรทุกตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน</p> <p><input type="checkbox"/> จัดครู บุคลากรบรรจุลงตามโครงสร้างการบริหารงานตามความรู้ ความสามารถและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> สร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ความคิด เจตคติให้ครู บุคลากรและชุมชนได้ทราบความจำเป็นและความสำคัญ เพื่อให้ยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> ใช้เทคนิคการจูงใจและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งถ่ายทอดความรู้ ความคิด เจตคติ ให้ครู บุคลากรและชุมชนได้ทราบความจำเป็นและความสำคัญ เพื่อให้ยอมรับและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> สนับสนุนให้ครู บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์</p> <p><input type="checkbox"/> ผู้บริหาร ครูและบุคลากรใช้วิธีวิจัยเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง</p> <p><input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....</p>	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
7	ในด้านกลวิธีการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงานใดหรือ ไม่อย่างไร	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....	
	.....	.....	.....	.....	
	<b>ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ</b> (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)				
	<input type="checkbox"/> ใช้หลักการครองตน ครองคน และครองงาน	.....	.....	.....	.....
	<input type="checkbox"/> ใช้หลักการทำงานเป็นทีม	.....	.....	.....	.....
	<input type="checkbox"/> มีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	.....
	<input type="checkbox"/> ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ	.....	.....	.....	.....
	<input type="checkbox"/> ใช้การบริหารแบบวงจรคุณภาพ (PDCA)	.....	.....	.....	.....
	<input type="checkbox"/> ใช้หลักการบริหารแบบประชาธิปไตยเน้นการกระจายอำนาจ	.....	.....	.....	.....
<input type="checkbox"/> นำวิธีการบริหารแนวใหม่มาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาทิ การบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารจัดการที่ดี องค์การแห่งการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	
<input type="checkbox"/> ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	
<input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ) .....	.....	.....	.....	.....	



ลำดับ ที่	องค์ประกอบ/การดำเนินงาน	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
	ในด้านปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โรงเรียนของท่านมีปัญหาในงานใดหรือไม่ อย่างไร ..... ..... .....	.....	.....	.....	.....

ข้อคิดเห็น โดยรวม(ถ้ามี) .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 3** กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ของผู้บริหาร โรงเรียน  
**คำชี้แจง** ท่านได้ใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ในข้อ ใดบ้าง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ และระบุข้อความ(ถ้ามี) และในแต่ละข้อที่ท่านตอบ ขอให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ได้ดำเนินการในงานใดบ้าง ตามความเป็นจริง

ลำดับ ที่	กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผน(Planned Change)	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
1	<input type="checkbox"/> แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการวิจัยในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง	.....	.....	.....	.....
2	<input type="checkbox"/> คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด	.....	.....	.....	.....
3	<input type="checkbox"/> ดำเนินการวิเคราะห์ระบบงานของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....
4	<input type="checkbox"/> นำผลงานการค้นคว้าวิจัยมาใช้ในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....
5	<input type="checkbox"/> ร่วมกันสร้างเป้าหมายและกำหนดรูปแบบการพัฒนา โรงเรียนในแผนปฏิบัติการของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....
6	<input type="checkbox"/> กำหนดให้ครูและบุคลากรทุกคนนำเสนอปัญหาที่ต้องการ ปรับปรุงแก้ไข	.....	.....	.....	.....
7	<input type="checkbox"/> จัดให้มีการประชุม ฝึกรวมเชิงปฏิบัติการ เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	.....	.....	.....	.....
8	<input type="checkbox"/> จัดให้มีการฝึกรวมเป็นกลุ่มย่อย เพื่อแนะแนวทางและ เทคนิคการปรับปรุงแก้ไขงานให้ประสบผลสำเร็จ	.....	.....	.....	.....
9	<input type="checkbox"/> ประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับขณะดำเนินงานและสรุปผลเมื่อ สิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม	.....	.....	.....	.....
10	<input type="checkbox"/> เชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาประจำโรงเรียน และเชิญมาให้ คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากร อย่างน้อยภาคเรียนละ ..... ครั้ง	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
11	<input type="checkbox"/> ส่งเสริมให้ครู บุคลากร นำความรู้ และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....
12	<input type="checkbox"/> ให้ครูและบุคลากรร่วมกันคิดแก้ปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	.....	.....	.....	.....
13	<input type="checkbox"/> แจกจ่ายนโยบายระดับชาติ ระดับกรุงเทพมหานครให้ครูและบุคลากรรับทราบและถือปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....
14	<input type="checkbox"/> นำนโยบายมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....
15	<input type="checkbox"/> นำตัวอย่างโครงการที่ประสบผลสำเร็จมาเป็นแนวปฏิบัติภายในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....
16	<input type="checkbox"/> โน้มน้ำและชักจูงให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับหรือเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย หากการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	.....	.....	.....	.....
17	<input type="checkbox"/> ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนครูและ บุคลากร ให้ได้ทำงานที่ต่างจากเดิม โดยใช้วิธีการส่งไปอบรมหรือให้ความรู้ก่อนเปลี่ยนหน้าที่	.....	.....	.....	.....
18	<input type="checkbox"/> ใช้เทคโนโลยีเพิ่มผลผลิตแทนการใช้พลังงานจากครูและบุคลากร อาทิ การใช้ระบบอัตโนมัติในการนับจำนวนนักเรียนที่เข้ามาใช้บริการห้องสมุด	.....	.....	.....	.....
19	<input type="checkbox"/> รวมพลังครูและบุคลากรที่ต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....
20	<input type="checkbox"/> นำคณะครูและบุคลากรศึกษาคณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริงที่ประสบผลสำเร็จ	.....	.....	.....	.....

ลำดับ ที่	กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารงานภายในโรงเรียน			
		การบริหารงานวิชาการ	การบริหารงานงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารงานทั่วไป
21	<input type="checkbox"/> จัดประชุมระดมพลังความคิดเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.....	.....	.....	.....
22	<input type="checkbox"/> ใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดแนวทาง วิธีการและแผนงานในการแก้ปัญหาาร่วมกัน	.....	.....	.....	.....
23	<input type="checkbox"/> ทำงานเป็นทีม โดยเน้นผลลัพธ์เป็นตัวตั้ง	.....	.....	.....	.....
24	<input type="checkbox"/> สรุปประเมินผลการดำเนินการตามโครงการและเผยแพร่ผลงานการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จไปสู่สาธารณชน	.....	.....	.....	.....
25	<input type="checkbox"/> ฉลองความสำเร็จและมอบรางวัลให้ทีมงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....
	โปรดระบุกลยุทธ์ที่ท่านใช้นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (ถ้ามี)				
	.....	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....	.....
	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อคิดเห็น โดยรวม(ถ้ามี) .....

.....

.....

.....

.....

.....



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change)  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัย

นางพัชรินทร์ ศิริสุข

นิสิตปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change)

สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ – สกุล นาย/นาง/นางสาว/ยศ.....  
อายุ ..... ปี อายุราชการ..... ปี
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ .....
3. โรงเรียน..... สำนักงานเขต.....  
ที่ตั้ง .....
4. ดำรงตำแหน่ง ณ โรงเรียนแห่งนี้ เมื่อวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....
5. ประสบการณ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยการ.....

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์สถานศึกษา

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1) ท่านใช้หลักการใดในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในโรงเรียน

คำตอบ

.....

.....

.....

2) ท่านใช้หลักการใดในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม

ภายนอกโรงเรียน

คำตอบ

.....

.....

.....

2.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

1) ท่านและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีภาพลักษณ์เป็นอย่างไร

คำตอบ

.....

.....



2) พันธกิจที่กำหนดขึ้น มีลักษณะอะไรที่เด่นชัด

คำตอบ

.....

.....

.....

3) ท่านมีกรอบการประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่มุ่งหวังไว้อย่างไร

คำตอบ

.....

.....

.....

### 2.3 การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

1) การจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน มีกลุ่มบุคคลใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดทำ

คำตอบ

.....

.....

.....

2) กลยุทธ์ที่จัดทำมีลักษณะใดบ้าง

คำตอบ

.....

.....

.....

3) โรงเรียนของท่านมีการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษาระดับใดบ้าง

คำตอบ

.....

.....

.....

4) มีการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

.....

.....

.....

5) มีการจัดทำกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

#### 2.4 การตรวจสอบกลยุทธ์

มีการตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change) ของผู้บริหาร

3.1 ท้ามกลางสภาวะการณ์ที่ผันแปรเปลี่ยนไป ท่านใช้กลยุทธ์ใดบ้างในการบริหารงานของโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

คำตอบ

3.2 หากท่านต้องการให้ครูและบุคลากรยอมรับในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ท่านใช้วิธีการใดบ้าง ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำตอบ

3.3 วิธีการที่ท่านระบุข้างต้น(ข้อ3.2) ท่านนำไปใช้ในการบริหารงานโรงเรียนในด้านใดบ้าง

คำตอบ

3.4 หากท่านต้องการให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาอบรม เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ท่านใช้วิธีการใดบ้างในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

**คำตอบ**

.....

.....

.....

3.5 วิธีการที่ท่านระบุข้างต้น(ข้อ 3.4) ท่านนำไปใช้การบริหารงานโรงเรียนในด้านใดบ้าง

**คำตอบ**

.....

.....

.....

3.6 หากท่านต้องการให้ครูและบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายด้วยความเต็มใจ ท่านใช้วิธีการใดบ้างในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

**คำตอบ**

.....

.....

.....

3.7 วิธีการที่ท่านระบุข้างต้น(ข้อ 3.6) ท่านนำไปใช้การบริหารงานโรงเรียนในด้านใดบ้าง

**คำตอบ**

.....

.....

.....

3.8 หากท่านต้องการให้ครูและบุคลากรยอมรับการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมใหม่ ด้วยความเต็มใจ ท่านใช้วิธีการใดบ้างในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

**คำตอบ**

.....

.....

.....

3.9 วิธีการที่ท่านระบุข้างต้น(ข้อ3.8) ท่านนำไปใช้การบริหารงานงานโรงเรียนในด้านใดบ้าง

คำตอบ

.....

.....

.....

3.10 หากท่านต้องการให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันด้วยความสมัครใจ ท่านใช้วิธีการใดบ้างในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

คำตอบ

.....

.....

.....

3.11 วิธีการที่ท่านระบุข้างต้น(ข้อ 3.10) ท่านนำไปใช้การบริหารงานโรงเรียนในด้านใดบ้าง

คำตอบ

.....

.....

.....

3.12 ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จหรือไม่ อย่างไร

คำตอบ

.....

.....

.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change)  
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์**

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ**

**รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ**

**ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**ผู้วิจัย**

**นางพัชรินทร์ ศิริสุข**

**นิสิตปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา**

**ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา**

**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

## แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน(Planned Change)

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา มีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ข้อมูลขนาดโรงเรียน สถานที่ตั้ง ระดับชั้นที่เปิดสอนและการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียน

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลผู้บริหารโรงเรียน ประวัติโรงเรียน และโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย ข้อมูลการจัดชั้นเรียน โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ข้อมูลบุคลากรและข้อมูลนักเรียน

4. ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ แขนงผังโรงเรียน งบประมาณที่ได้รับ สภาพชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน เกียรติยศชื่อเสียงและผลงาน รางวัลดีเด่นของโรงเรียน

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2551 ของสถานศึกษา/แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1.1 มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง ที่ใช้ในการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในโรงเรียน

1.2 มีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพ

แวดล้อมภายนอกโรงเรียน

2. การกำหนดทิศทางดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่เป็นเชิงบวก มีความชัดเจน กระชับ ทำทนายความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนและสามารถปฏิบัติได้

2.2 กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2.3 มีประเด็นหลักที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่อาจมาจากนโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนทั้งจากภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อาทิ ความคาดหวังของผู้ปกครอง ชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน



2.4 กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หรือเป้าหมายซึ่งเป็นภาพรวมที่มุ่งตอบคำถามว่า ผลลัพธ์ (outcome) ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาคืออะไร

2.5 มีเครื่องมือหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดผลความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าประสงค์ หรือเป้าหมาย

2.6 มีโครงการ/กิจกรรมรองรับทิศทางดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์หรือเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด

### 3. การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสถานศึกษา มีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 มีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในลักษณะเมตริกซ์ปัจจัยภายใน – ภายนอก

3.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาในลักษณะเมตริกซ์ส่วนประกอบของหน่วยงานภาครัฐ

3.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวคิด หลักการกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์รวมของสถานศึกษา

3.4 มีการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นกลยุทธ์รอง หรือกลยุทธ์แผนงานโครงการของสถานศึกษา

### 4. การตรวจสอบกลยุทธ์ มีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 มีแบบสอบถาม/เอกสารรายงานการประชุมที่ระบุถึงวิธีการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ระหว่างวิธีการ/แนวทางปฏิบัติกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน สอดคล้องตามความต้องการของผู้รับบริการ

4.2 มีการกำหนด/ระบุช่วงเวลาดำเนินโครงการ/กิจกรรมในปฏิทินปฏิบัติงาน

4.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ย่อยของงานอื่นในโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
-----  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-3932

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางพัชรินทร์ ศิริสุข นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ  
พัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมี  
โครงสร้าง กับผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด  
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานการศึกษา (สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา โทร. ๐ ๒๔๓๗ ๖๖๓๑-๕ ต่อ ๓๔๖๕ โทรสาร ๐ ๒๔๓๗ ๒๖๙๖ )

ที่ กท ๐๘๐๕/ ๑๑๐๑

วันที่ ๑๕ มิ.ย. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีหนังสือที่ ศธ ๐๕๑๒.๖(๒๗๗๑)/๕๓-๓๔๓๒ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๓ ขอความร่วมมือให้ นางพัชรินทร์ ศิริสุข นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา วิชาบริหารการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ” กับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งรายละเอียดผู้วิจัยจะประสานกับทางโรงเรียนโดยตรงต่อไป

สำนักงานศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า การวิจัยนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โรงเรียนกรุงเทพมหานคร สมควรอนุญาต

จึงเรียนประสานมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

(นายโกสิน เมสวงษ์)

รองผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม(Focus Group Interview)
3. รายชื่อผู้บริหาร โรงเรียน/ผู้แทน โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ(Seminar)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายชื่อทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |   |  |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เป็รื่อง กิรรัตน์กร  | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร   |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยงค์ เนาวบุตร | อาจารย์ประจำสาขาศึกษาศาสตร์<br>แขนงวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| 3. ดร.พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง              | ข้าราชการบำนาญ ตำแหน่ง นักบริหารระดับ 10<br>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา         |
| 4. ดร.ชุมพล พรประภา                       | ประธานชมรมกรรมการสถานศึกษาโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตวัฒนา                     |
| 5. ดร.ปรีดาวรรณ อินทวิมลศรี               | ผู้อำนวยการโรงเรียนพิชัยพัฒนา<br>สำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร                  |

ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม(Focus Group Interview) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์

วันที่ 18 เมษายน 2554 เวลา 13.00 – 15.30 น.

ณ ห้องประชุม 404/1 อาคาร 3 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
  - 1.1 ดร.ดิเรก วรรณเชียร บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
  - 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสวียน เจนเขว่า ตั้งคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
  - 2.1 นางดาวรรณ ปัญญาภรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา  
นักบริหารระดับ 9 สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
  - 2.2 ดร.แหวศิริ วิวัจนสิรินทร์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา(8 ว.)  
สำนักงานเขตสาทร กรุงเทพมหานคร
3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในสถานศึกษา
  - 3.1 ดร.อำนาจ ช่างเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์  
สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
  - 3.2 ดร.วิชาญ เจริญวิไลรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดปฐมวาส  
สำนักงานเขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร
  - 3.3 ดร.พกาพรรณ นันทวิชิต ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง  
สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้บริหารโรงเรียน/ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ  
(Siminar)

วันที่ 7 เมษายน 2554 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ณ ห้องประชุมกิจจาทร 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

จำนวน 17 คน

1. นางสาวมัชฌิมา อ่อนน้อมพันธ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนคลองสี่	สำนักงานเขตคลองสามวา
2. นางเสริมน้อย ทองบ้านป่อ	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุเหร่าสนามกลางลำ	สำนักงานเขตหนองจอก
3. นายเมธีชนัช ประเสริฐกั้ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุโขทัย	สำนักงานเขตบึงกุ่ม
4. นายไพฑูรย์ อินทร์เนตร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนแจ่มจันทร์	สำนักงานเขตวัฒนา
5. นางสาวสุคนธ์ พงษ์วัฒนาวิจิตร	ผู้อำนวยการ โรงเรียนสุเหร่าบ้านดอน	สำนักงานเขตวัฒนา
6. นางสาวอำพันธ์ เรืองสมานไมตรี	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดทิพพาวาส	สำนักงานเขตลาดกระบัง
7. นายรุ่งโรจน์ แจ่มจันทร์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดราชโกษา	สำนักงานเขตลาดกระบัง
8. นายสมชาย การภักดี	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสวัสดิ์วิทยา	สำนักงานเขตวัฒนา
9. นางสุภารัตน์ รัศมี	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดธาตุทอง	สำนักงานเขตวัฒนา
10. นายนพพล คำพุดิ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม	สำนักงานเขตดอนเมือง
11. นายภักดี ชุมทอง	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสุเหร่าทรายกองดิน	สำนักงานเขตมีนบุรี
12. นางสาวสุณี ศรีเสถียร	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนจินดาบำรุง	สำนักงานเขตคันนายาว
13. นางประณัฐฉิลาภรณ์ จารุวัฒนะ	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนแย้มจาดวิชานุสรณ์	สำนักงานเขตบึงกุ่ม
14. นางสาวศิริพร สติวงศ์	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบึงบัว	สำนักงานเขตลาดกระบัง
15. นายชาติ ศรีสุข	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสังฆราชา	สำนักงานเขตลาดกระบัง
16. นายบรรเจิด ท้าวแพทย์	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์	สำนักงานเขตประเวศ
17. นางสาวดาวลัย ทิวาสนิท	รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศรีบุญเรือง	สำนักงานเขตบางกะปิ



ประกาศสำนักการศึกษา

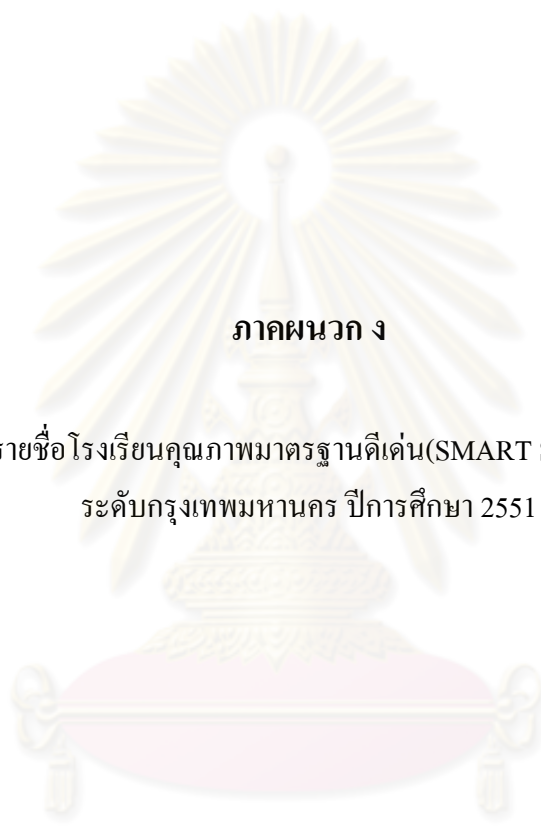
เรื่อง ผลการประเมินโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น ระดับกรุงเทพมหานคร

.....

ตามที่กรุงเทพมหานคร ได้มีคำสั่งที่ 1941 / 2551 ลงวันที่ 23 พฤษภาคม 2551 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน SMART SCHOOL และคณะกรรมการได้ดำเนินการประเมินโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 9 มิถุนายน - 11 กรกฎาคม 2551 แล้วนั้น

สรุปผลการประเมินปรากฏว่ามีโรงเรียนที่ได้รับคะแนนสูงสุดแต่ละเครือข่าย และมีผลคะแนน O-NET ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ อยู่ในระดับ 3.00 ขึ้นไป สมควรได้รับการยกย่องให้เป็นโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น ระดับกรุงเทพมหานคร จำนวน 58 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

- |                                     |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1. โรงเรียนประชานิเวศน์             | สำนักงานเขตจตุจักร     |
| 2. โรงเรียนบ้านบางกะปิ              | สำนักงานเขตบางกะปิ     |
| 3. โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา         | สำนักงานเขตบางขุนเทียน |
| 4. โรงเรียนมีนบุรี                  | สำนักงานเขตมีนบุรี     |
| 5. โรงเรียนพระยามนธราธิบดีศรีพิจิตร | สำนักงานเขตบางบอน      |
| 6. โรงเรียนราชปพิธ                  | สำนักงานเขตพระนคร      |
| 7. โรงเรียนชอยแอนเนกซ์              | สำนักงานเขตสายไหม      |
| 8. โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย           | สำนักงานเขตสายไหม      |
| 9. โรงเรียนวัดบางพลัด               | สำนักงานเขตบางพลัด     |
| 10. โรงเรียนเพชรดอนอม               | สำนักงานเขตลาดพร้าว    |
| 11. โรงเรียนก้นตถาราราม             | สำนักงานเขตธนบุรี      |
| 12. โรงเรียนพูนสิน                  | สำนักงานเขตพระโขนง     |
| 13. โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 1  | สำนักงานเขตหลักสี่     |
| 14. โรงเรียนคลองก้นตัน              | สำนักงานเขตสวนหลวง     |
| 15. โรงเรียนเบญจมบพิตร              | สำนักงานเขตดุสิต       |
| 16. โรงเรียนประชาอุทิศ              | สำนักงานเขตดอนเมือง    |



ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงเรียนคุณภาพมาตรฐานดีเด่น(SMART School)  
ระดับกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2551

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

17. โรงเรียนพระราม ๘ กาญจนภิเษก	สำนักงานเขตห้วยขวาง
18. โรงเรียนศรีเอี่ยมอนุสรณ์	สำนักงานเขตบางนา
19. โรงเรียนสังฆประชาอนุสรณ์	สำนักงานเขตหนองจอก
20. โรงเรียนสวัสดิศึกษา	สำนักงานเขตวัฒนา
21. โรงเรียนสุตินทองประดิษฐ์อนุสรณ์	สำนักงานเขตทุ่งครุ
22. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	สำนักงานเขตหนองจอก
23. โรงเรียนวัดศรีตุ๊ก	สำนักงานเขตคลองสามวา
24. โรงเรียนวัดอุดมรังสี	สำนักงานเขตหนองแขม
25. โรงเรียนสุเหร่าทับช้าง	สำนักงานเขตประเวศ
26. โรงเรียนวัดจันทร์ประดิษฐาราม	สำนักงานเขตภาษีเจริญ
27. โรงเรียนวัดขุนจันทร์	สำนักงานเขตธนบุรี
28. โรงเรียนวัดนาคนิมิตร	สำนักงานเขตจอมทอง
29. โรงเรียนสุเหร่าปิ้งหนองบอน	สำนักงานเขตประเวศ
30. โรงเรียนตำบลชุมทอง	สำนักงานเขตลาดกระบัง
31. โรงเรียนวัดนิมมานรดี	สำนักงานเขตภาษีเจริญ
32. โรงเรียนบางชัน	สำนักงานเขตคลองสามวา
33. โรงเรียนวัดสุวรรณาราม	สำนักงานเขตบางกอกน้อย
34. โรงเรียนคันทนายาว	สำนักงานเขตคันทนายาว
35. โรงเรียนบางเข้ชั้นวิทยาคม	สำนักงานเขตบางพลัด
36. โรงเรียนวัดกระจัดพิณิจ	สำนักงานเขตธนบุรี
37. โรงเรียนวัดตรีทศเทพ	สำนักงานเขตพระนคร
38. โรงเรียนแก้วชำทับอุปลัมภ์	สำนักงานเขตบางขุนเทียน
39. โรงเรียนวัดบางปะกอก	สำนักงานเขตราษฎร์บูรณะ
40. โรงเรียนสุเหร่าสนามกลางลำ	สำนักงานเขตหนองจอก
41. โรงเรียนสวนกุฎมพินี	สำนักงานเขตปทุมวัน
42. โรงเรียนวัดม่วงแค	สำนักงานเขตบางรัก
43. โรงเรียนบ้านคลองบัว	สำนักงานเขตบางเขน
44. โรงเรียนวัดราชสิทธิาราม	สำนักงานเขตบางกอกใหญ่
45. โรงเรียนวัดตะกล้า	สำนักงานเขตประเวศ
46. โรงเรียนวัดเจ้าอาม	สำนักงานเขตบางกอกน้อย

- |                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| 47. โรงเรียนวัดสุวรรณ          | สำนักงานเขตคลองสาน     |
| 48. โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม    | สำนักงานเขตทวีวัฒนา    |
| 49. โรงเรียนหลวงแพ่ง           | สำนักงานเขตหนองจอก     |
| 50. โรงเรียนวัดโพธิ์           | สำนักงานเขตตลิ่งชัน    |
| 51. โรงเรียนบางไผ่             | สำนักงานเขตบางแค       |
| 52. โรงเรียนวัดสุวรรณคีรี      | สำนักงานเขตบางกอกน้อย  |
| 53. โรงเรียนวัดบึงทองหลาง      | สำนักงานเขตบางกะปิ     |
| 54. โรงเรียนบ้านนายสี          | สำนักงานเขตบางบอน      |
| 55. โรงเรียนวัดกระโสมทอง       | สำนักงานเขตตลิ่งชัน    |
| 56. โรงเรียนวัดจักรวรรดิ       | สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ |
| 57. โรงเรียนเคหะชุมชนลาดกระบัง | สำนักงานเขตลาดกระบัง   |
| 58. โรงเรียนสุเหร่าศาลาแดง     | สำนักงานเขตหนองจอก     |

ประกาศ ณ วันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2551

  
(นายจำเริญ ศิริพงษ์ดีกานนท์)  
ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

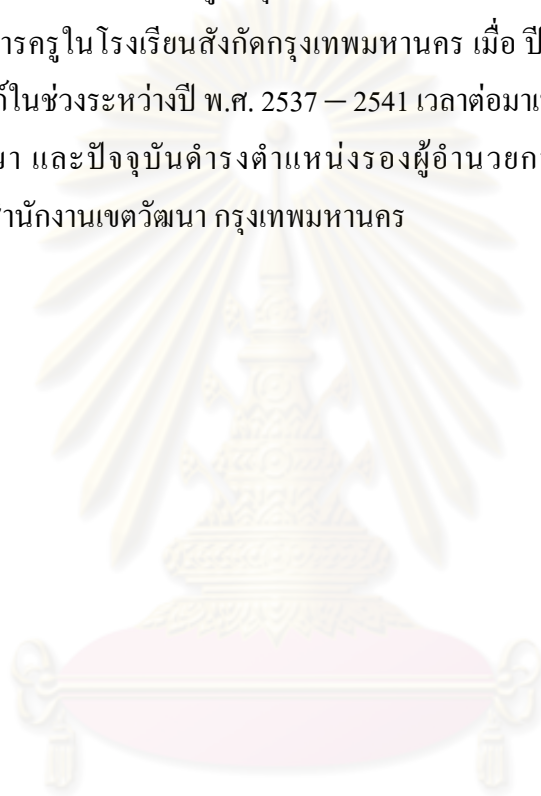
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางพัชรินทร์ ศิริสุข เกิดวันที่ 24 ตุลาคม 2501 เป็นชาวกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกการสอนสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษา ในการศึกษา 2524 และสำเร็จการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกนิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2533

เริ่มรับราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อ ปีพ.ศ. 2523 – 2537 ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2537 – 2541 เวลาต่อมาเปลี่ยนสายงานในสายงานผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดธาตุทอง (เรือนเขียวสะอาด) สำนักงานเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย