

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

1

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

THE DEVELOPMENT OF QUALITY CHANGE MANGEMENT MODEL IN CATHOLIC SCHOOLS

ศรีจริน สิมมาลี¹, ดร.สมชาย เทพแสง², ดร.ราชันย์ บุญธิมา³, ดร.กาญจนา สิงห์สา⁴

Srijarin Simmalee¹, Somchai Thepsaeng², Rachan Boothima³, Kanjana Singhsa⁴

¹ นิสิตการศึกษาคุณูปกต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² ที่ปรึกษาหลัก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

³ ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

⁴ ที่ปรึกษาร่วม กรรมการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

บทคัดย่อ:

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยดำเนินงานเป็น 3 ตอน คือ 1) การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 10 โรงเรียน 2) การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน 3) การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยผู้บริหารและครูในโรงเรียนคาทอลิกจำนวน 335 คน โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ .08 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น .9516 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล 2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด คำสำคัญ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ABSTRACT: The purpose of this research is to develop the quality change management model in Catholic Schools. The study has been divided into 3 steps: 1. To study the existing quality change management model in 10 selected Catholic school through texts analysis and in-depth interviews. 2) Create a trial model through group discustion with 10 experienced Catholic Administrators. 3) The approved Model had been methodologically tested through Multistage Random Sampling methods with the relevance index was between .08-1.00 and reliability was .9516 before sending to 335 administrators and teachers working in Various Catholic schools for survey. The results indicated that 1. The Model of Change Management in Catholic schools is mostly aiming at students Development both in knowledge and morality based on their school identities and the vision of their

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

2

school leaders in developing their school toward International standards. 2. The suggested model consists of 9 dimensions namely transformation leadership, readiness for change, participation, individual development, customer oriented ,strategic planning, execute change management, change evaluation, and continuous improvement 3. The Assessment of the possibility of quality change management model in Catholic Schools as a whole was at high level. When considering each individual aspect found that most of them were at high level by descending order of the average as follow; individual development, strategic planning,and execute change management except the aspect of transformation leadership was at the highest level.

Keyword: Model of Quality change management in catholic schools

บทนำ

คุณภาพคือความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้บริการ [1] ที่มีความเป็นมาตรฐานสูง มีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย มีคุณค่าคุ้มทุน และสามารถเปลี่ยนได้หลากหลาย [2] เป็นความสมบูรณ์แบบที่แสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุดตามความต้องการของผู้บริโภคหรือตรงตามจุดมุ่งหมายการใช้งาน [3] สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และความปรารถนาของผู้รับบริการได้อย่างสมบูรณ์ [4] คุณภาพสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ช่วยลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและความสูญเสียในกระบวนการทำงาน ช่วยให้ผู้สามารถผลิตได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ซึ่งวิวัฒนาการของคุณภาพเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอ [5]

การศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศโดยการพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ที่จะนำไปสู่การคิดอย่างมีเหตุผล รอบคอบ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการดำเนินชีวิต มีคุณธรรม

สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในโลก คุณภาพการศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ [6]

แต่จากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า มีโรงเรียนจำนวนมากที่ยังไม่มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินของ สมศ. ครูสอนไม่ตรงวุฒิ ขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การบริหารขาดประสิทธิภาพขาดความคล่องตัว และไม่มุ่งใจให้เกิดการแข่งขัน การนำความรู้ด้านเทคโนโลยีไปใช้ในการเรียนการสอนยังมีน้อย [7] โรงเรียนทุกระดับทั่วประเทศมีคุณภาพแตกต่างกันมาก และค่านิยมต่างๆ ของคนในสังคมทำให้เกิดปัญหาการแข่งขันกันเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง การมุ่งแข่งขันทำให้นักเรียนขาดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างรอบด้าน และทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย [8]

สำหรับการศึกษาคาทอลิกมีพันธะผูกพันในการให้การศึกษอบรมที่ครบบริบูรณ์ ผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ กระตุ้นให้นักเรียนฝึกฝนสติปัญญา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้สามารถค้นหาความหมายและสัจธรรมจากประสบการณ์ [9] โรงเรียนคาทอลิกให้การศึกษาก่อผลทางด้านจิตวิญญาณให้กับเด็ก วัยรุ่นและหนุ่มสาวภายใต้บริบทความเห็นเชิงสากล ค้นหาวิธีการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ [10] นำนักเรียนให้พัฒนาบุคลิกภาพเพิ่มพูนวุฒิภาวะ สามารถใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและมีความหมาย มีร่างกาย สติปัญญา จิตใจและจิตวิญญาณที่ดูสุขภาพ และให้การหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติ [9]

แต่จากการสังเคราะห์บริบทของโรงเรียนคาทอลิก พบความท้าทายจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกดังนี้ คือ [9.10] การบริหารจัดการโรงเรียนคาทอลิกไหลตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม เน้นการแข่งขันด้านวิชาการเพื่อชื่อเสียงจนขาดอัตลักษณ์ [11] ทำโรงเรียนเป็นธุรกิจ เน้นด้านวิชาการมากกว่าการอบรมด้านศีลธรรม ขาดการมีส่วนร่วม ขาดนโยบายการบริหารและผู้บริหารที่ต่อเนื่อง แผนพัฒนาไม่ครอบคลุมทุก

ด้านและไม่สอดคล้องกับสภาพของชุมชน ครูขาดทักษะการ สอน ขาดขวัญกำลังใจ ขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและ ความจงรักภักดีต่อองค์กร [12] การพัฒนาเทคโนโลยีได้ทำ ให้ผู้เรียนไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ประจำวัน [13] ครูอาวุโสมี การปรับตัวและใช้สื่อเทคโนโลยีในกิจกรรมการสอนน้อย แม้โรงเรียนจะติดตั้งระบบอินเตอร์เน็ตในทุกห้องเรียนและ ห้องปฏิบัติการอื่นๆ แต่ก็ยังไม่มีการใช้ที่มีประสิทธิผล [14]

สภาพการณ์ดังกล่าวเรียกร้องให้ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกต้องทำการปฏิรูปอย่างกล้าหาญ จาก ความคิดสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ๆ อย่างรอบคอบ [15] ร่วมจัดการศึกษาด้วยพันธกิจและจิตราวมรรคคาทอลิก ตระหนักและเปิดใจกว้างในการพัฒนาการศึกษาควบคู่ไปกับการ พัฒนาด้านจิตใจ มีการแบ่งปันกันเพื่อช่วยให้นักเรียน หลุดพ้นจากความสับสนด้านวิกฤตคุณค่า จัดการศึกษาในเชิง ให้ความรู้และให้ประสบการณ์ที่ปลูกจิตสำนึกของนักเรียน [16] ให้เป็นผู้มีความรักความเมตตา ซื่อสัตย์สุจริต มีความ กตัญญูรู้คุณ มีความพอเพียง มีความรักกันฉันพี่น้องและมุ่ง ความเป็นเลิศ [12]

ด้วยเหตุผลดังกล่าวโรงเรียนคาทอลิกจำเป็นต้อง พัฒนารูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ เพื่อให้ การศึกษาคาทอลิกก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุค สมัย การบริหารจัดการทุกระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้บริหาร โรงเรียนสามารถใช้เป็นรูปแบบการบริหารงานเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ โรงเรียน คาทอลิก ผู้วิจัยดำเนินการ 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การพัฒนารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ โรงเรียน คาทอลิก มีรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ โรงเรียนคาทอลิก โดยการ สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารการ เปลี่ยนแปลง รวมทั้งศึกษาจากรายงานการประเมินตนเอง ของโรงเรียนที่มีคุณภาพ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีคุณภาพ จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือก โรงเรียนแบบเจาะจง และสุดท้ายสังเคราะห์ข้อมูลจาก การศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ ได้ร่างรูปแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มี คุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยนำผลการศึกษาที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี คุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก จัดสนทนากลุ่มของ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และวิเคราะห์ร่างรูปแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียน คาทอลิก โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 335 คน วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อให้ ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ โรงเรียนคาทอลิกที่มีความเป็นไปได้

สรุปผลการวิจัย

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า

1.สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานอัตลักษณ์การศึกษา คาทอลิก ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาระบบการจัดการ คุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี คุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มี 9 ด้าน ดังนี้

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

4

2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Piloting Change) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบายหลักการและอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ท้าทาย สร้าง กลยุทธ์ เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ มีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้และนำโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Preparation Stage) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกรถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้และเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนบุคลากร ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม (Participative Management) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลและศึกษาสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้เกิดการยอมรับ และปรับตัว ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์วางแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุมติดตามและประเมินผลงาน มีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร (People Development) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี

คุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้งโรงเรียน อัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกและจรรยาบรรณของบุคลากร พัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และบุคลากร มีการเพิ่มความสามารถของบุคลากร พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์การ และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง

2.5 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ (Patron Focused) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ ปลูกฝังค่านิยมทำงานและบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร

2.6 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Planning Strategic) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ประเมินสภาพปัจจุบัน และความพร้อมในการดำเนินงานของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน กำหนดทิศทางโดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาคาทอลิกและของโรงเรียน กำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.7 ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Performing Change) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสร้างการยอมรับ

และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน ให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง นำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงาน และทีมงานกลุ่มต่างๆ

2.8 ด้านการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Product Evaluation) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ศึกษาสภาพการเรียนรู้ ปัญหาและหาทางแก้ไข สรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาเสริมแรงในทางบวกเพื่อต่อยอดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ประเมินสภาพจริงเพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน

2.9 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Progress Oriented) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่ การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงไว้ นำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา ตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนากุศโลบาย ด้านการวางแผนกล

ยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการประเมินผล ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการมีส่วนร่วม ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลจากการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพโรงเรียนคาทอลิก สรุปได้ดังนี้คือ โรงเรียนคาทอลิกมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนคาทอลิกมีพื้นฐานทางศาสนา ที่มุ่งอบรมคนตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ จัดการศึกษาเพื่อเตรียมผู้เรียนให้เป็นตามที่เขาต้องการ ตลอดจนส่งเสริมค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมท้องถิ่นและในความเป็นสากล ผู้บริหารโรงเรียนจึงเน้นการพัฒนามนุษย์ให้ครบทุกมิติ ส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอกซซ์ ซิม โคตร [17] ที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของโรงเรียนคาทอลิก คือ การพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติคือ พัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนเอกลักษณ์และบุคลิกตามอุดมการณ์ของแต่ละโรงเรียน สอดคล้องกับ สภาพการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย [12] ที่กล่าวถึงพันธกิจของ โรงเรียนคาทอลิก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษาคาทอลิก ร่วมกันสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายในการช่วยเหลือและแบ่งปันในการพัฒนาโรงเรียน สร้างความพร้อมในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ท่ามกลางความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม โดยเริ่มต้นจากการเป็นประชาคมอาเซียน ช่วยเหลือและจัดการศึกษาให้แก่ผู้รอโอกาส

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกมี 9 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบายหลักการและอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการศึกษาคาทอลิก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ท้าทาย สร้าง กลยุทธ์ และสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร มีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สร้างบรรยากาศและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่เป็นนักบวชซึ่งถูกเตรียมมาเพื่อภารกิจเฉพาะของพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้ความสามารถในการจัดการ มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์เป็นแบบอย่างที่ดี และมีความมุ่งมั่นในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ SEDL (2005) อ้างใน สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง [18] ที่กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ ใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง [19] ที่กล่าวถึงรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีการกำหนดรางวัลในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ สร้างความคุ้นเคย ช่วยแก้ปัญหา สร้างความไว้วางใจ ซื่อสัตย์ สร้างพลังขับเคลื่อนและมุ่งมั่นไปสู่จุดหมาย

2.2 ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้และเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนบุคลากร ศักยภาพ และ

ความสามารถของบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียนให้มีความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าของวิทยาการความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ทำให้โรงเรียนต้องปรับกระบวนการทำงานให้สามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮลริเจสและสโโลคัม [20] ที่กล่าวถึงรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเลือกภารกิจของโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การเลือกกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับ กุทซ์และไวซ์ริช [21] ที่กล่าวถึง รูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดทางเลือก กำหนดวิธีสนับสนุนแผน และการกำหนดแผน ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์มาฮอร์น [22] ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ และแผนที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการอันแสดงให้เห็นถึงเจตนาที่จะดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สอดคล้องกับ เดสเตอร์ [23] ที่กล่าวถึงรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาทางเลือก การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การประเมินผลและการกำหนดแผน

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลและศึกษาสภาพที่เป็นจริง ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน การตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ควบคุมติดตามและประเมินผลงาน มีส่วนร่วมโดยการกระจายอำนาจและสร้าง

ทีมงานที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก ส่วนใหญ่มีสถาบันต้นสังกัด ซึ่งอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ ทำให้เข้าใจการทำงานเป็นกลุ่ม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน จึงมีความเข้าใจชัดเจนในงานที่ต้องดำเนินการ และสามารถปรับตัวได้เท่าทันกับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนากร สังเขป [24] ที่กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การร่วมให้ข้อมูล ร่วมรับทราบ คิดตัดสินใจ ดำเนินการ รับผิดชอบ ประเมินผลและร่วมรับผลการพัฒนา สอดคล้องกับ โกวิทย์ กังสนันท์ [25] ที่กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย บุคลากรสามารถให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็น สามารถระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ร่วมในการวางแผนและร่วมกันรับผิดชอบ โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ จินตวีร์ เกษมสุข [26] ที่กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการคิด ศึกษาและค้นคว้า หาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนความต้องการของบุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย เพื่อลดและแก้ปัญหา ร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน สอดคล้องกับ วินัย ดิสงส์ [27] ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ การใช้กระบวนการประชาธิปไตย มีการประชุมเพื่อให้เกิดการยอมรับ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น

2.4 ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้ง โรงเรียน อุดมการณ์ของการศึกษาคาทอลิกและจรรยาบรรณพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร มีการเพิ่มความสามารถและพัฒนาบุคลากร ในการใช้เทคโนโลยี และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนคาทอลิกมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลสามารถนำข้อมูล ประสบการณ์มาพิจารณาไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความเข้าใจและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการ

ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกจึงเป็นบุคคลที่แสวงหาความคิดใหม่ๆ และเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาปรับปรุง โรงเรียนอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช [28] ที่กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การปฐมนิเทศสำหรับงานใหม่ ทำให้บุคลากรรู้จักและเข้าใจการทำงานได้ดีขึ้น การสอนงานทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สอดคล้องกับ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย [12] ที่กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การจัดอบรมบุคลากรให้เข้าใจถึงคุณค่าและเป้าหมายของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกและทักษะที่จำเป็น เพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นครูมืออาชีพและการมีจิตวิญญาณครู มีการนิเทศและติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร รวมทั้งเสริมแรงให้บุคลากรทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย มีการส่งครูและบุคลากรไปปฏิบัติงานในโรงเรียนต้นแบบ

2.5 ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ ปลูกฝังบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [29] ที่กล่าวถึงรูปแบบการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย การค้นหาดึงดูดใจให้ได้มาซึ่งลูกค้า การรักษาฐานลูกค้าให้มั่นคง การประเมินที่ครอบคลุมผู้รับบริการทุกกลุ่ม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การออกแบบวิธีประเมินที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ได้ การออกแบบการประเมินให้สามารถช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ [30] ที่กล่าวถึงรูปแบบการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ การมีระบบให้แสดงความคิดเห็น มีระบบรับข้อร้องเรียน การพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงและเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร การรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะต้องมีการรวบรวมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

8

2.6 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ประเมินสภาพปัจจุบันและความพร้อมในการดำเนินงานของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน กำหนดทิศทางตามนโยบายการศึกษาของโรงเรียน กำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับแนวคิดของ พิเชิด เทพวรรณ [31] ที่กล่าวถึง รูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง [32] ที่กล่าวถึง รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามและกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บูรณพานิช และ นัยนา จันตะเสน [33] ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ มีรูปแบบ ประกอบด้วย การสร้างทีมเจ้าภาพ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด การพัฒนาโครงการที่สนับสนุน การดำเนินการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง การวางแผนอย่างเป็นระบบนี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง [32] และวิโรจน์ สารรัตนะ [34] ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ มีรูปแบบ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ นโยบาย หรือ ค่านิยม การวิเคราะห์องค์การโดยให้หลัก SWOT วิเคราะห์ภายในเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาส และภาวะคุกคาม หรือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST เพื่อให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร การสร้างกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยมา กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการสร้างแผนกลยุทธ์หลัก เน้นการกระจายสู่ระดับแผนงานและโครงการ และการประเมินผล การกำกับควบคุมติดตามกลยุทธ์ สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน [35] ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์มีรูปแบบประกอบด้วย การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน จัดทำหลักสูตรวางแผนบุคลากร งบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ บริหารคุณภาพ เครือข่ายร่วมพัฒนา วิจัยและพัฒนา

2.7 ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบ และนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงานและทีมงานกลุ่มต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ นราธิป ศรีราม [36] ที่กล่าวถึง รูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อม และการดำเนินการที่เป็นการลงมือปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง อัจฉริยา เทพแสง และ อัจฉริยา เทพแสง [19] ที่กล่าวถึง รูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การสำรวจสภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์การในแต่ละส่วน รวมทั้งเน้นการดำเนินงานที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีการปรึกษาหารือ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กร และวางแผนเป้าหมาย และออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน การขับเคลื่อนกระบวนการ โดยวิธีการต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การ

เปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมาย ทบทวนตรวจสอบผลงานที่ได้รับ และการบูรณาการ นำผลการปฏิบัติงานทุกส่วนเชื่อมโยงเป็นผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และมีการให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจและสร้างพฤติกรรมที่ดีให้คงอยู่ต่อไป

2.8 ด้านการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ศึกษาสภาพการเรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข สรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะ และผลงานของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ [37] ที่กล่าวถึงรูปแบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย เตรียมการประเมินผล การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลงาน และสรุปผลการประเมิน สอดคล้องกับ วิลเลียม [38] ที่กล่าวถึง รูปแบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินผล กระบวนการออกแบบ ซึ่งมีลักษณะสำคัญอยู่ที่การมีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันภายในองค์การ บรรยากาศในการทำงาน อิทธิพลและอำนาจ การออกแบบของค์การและงานตลอดจนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผล การออกแบบระบบการประเมินผล การทดลองและนำไปใช้ และการประเมินระบบ คือ ขั้นตอนสุดท้ายของการออกแบบระบบที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เป็นผลของการทำงานจากระบบเพื่อวัดประเมินผล ทั้งด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและประโยชน์ที่เกิดจากระบบ สอดคล้องกับ นราธิป ศรีธรรม [39] ที่กล่าวถึงรูปแบบการประเมิน ประกอบด้วย การกำหนด

เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.9 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่ การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงไว้ นำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เบคคอลล [40] ที่กล่าวถึง รูปแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขรวมถึงการติดตามดูผลงานความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง [32] ที่กล่าวว่า รูปแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน และจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน และการแก้ปัญหา โดยสอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากระบวนการสร้างรูปแบบได้มีการสังเคราะห์เอกสารอย่างดี มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีการ

ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ มีการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้โดยมีผลการวิเคราะห์พบว่าค่า IOC สูงกว่า 0.50 ทุกข้อ และมีค่าความเชื่อมั่น .9516

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปปรับใช้กับโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งสอดคล้องกับ วิลลาวัลย์ จารุอรียานนท์ [41] ที่พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านหลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สุนิสา วิทยานุกรณ์ [42] ที่พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่ารูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศมีความเหมาะสมในระดับมาก ด้านการนำองค์การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์ แตกต่างกับผลการวิจัยของ รมย์ พะโยม [43] ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มากที่สุด แตกต่างกับผลการวิจัยของ สมเกียรติ บุญรอด [44] ที่ทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลรูปแบบไปใช้ผลการวิจัย พบว่า

1.1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่พัฒนาขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกควรประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ไปใช้จนประสบความสำเร็จ เช่น ความสามารถของผู้บริหารและครู วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก แยกตามประเภท หรือ สังกัดของโรงเรียน

2.3 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียน

2.4 ควรศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งอาจได้ข้อค้นพบที่เจาะลึกถึงในแต่ ละองค์ประกอบมากยิ่งขึ้นและมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

หนังสืออ้างอิง

- [1] Oakland, John S. (2004). **Oakland on Quality Mangement**. Great Britain: Elsevier Butterworth – Henemann.
- [2] Nightingale, R. et al. (1994). **Achieving Quality Learning in Higher Education**. London: Kogan Page.
- [3] Sallis, Edward. (2002). **Total Quality Management**. 3rd ed. London: Kogan Page.

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

11

- [4] ทวี มณีสายและชัยสมร ทนทาน. (2558). การบริหารงานคุณภาพในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ จำกัด.
- [5] รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2554). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: บริษัทพัฒนาการวิชาการ.
- [6] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- [7] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.
- [8] วิทยากร เชียงกุล. (2553). บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- [9] สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก. (2556). หลักการเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก. ใน การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2555 - กรกฎาคม 2556. หน้า 90-97. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- [10] วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2553). เพื่อกล่อมเกลานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง เป็นสุข และมีชีวิตเพื่อผู้อื่น. ใน การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2552 – กรกฎาคม 2553. หน้า 56-65. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก.
- [11] สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย. (2556). อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก (ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2013). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ บางรัก
- [12] สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย. (2555). ก้าวไปข้างหน้าด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ปี ค.ศ. 2012-2015. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- [13] วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (บริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [14] เพียงแข ภูผายาง. (2554). การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [15] สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย. (2557). เอกสารสังเคราะห์โดยผู้บริหารการศึกษาคาทอลิกเพื่อกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนคาทอลิก ปี 2012-2015. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- [16] สมณะกระทรวงการศึกษาคาทอลิก. (2556). ในอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก (ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2013) กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ บางรัก.
- [17] เอกชัย ชินโคตร. (2551). วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า. นครปฐม: วิทยาลัยแสงธรรม.
- [18] สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- [19] สมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง; อัจฉริยา เทพแสง. (2552). การบริหารจัดการสมัยใหม่ : ภูเขาผู้มีความเป็นเลิศ. นนทบุรี: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- [20] Hellriegel, Don J.; Slowcum, W., & Richard, W.W. (1989). *Organizational Behavior*. 5th ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.

วารสารบริหารการศึกษา มศว

ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

12

- [21] Koontz, H. & Wehrich, H. (1990). **Essentials of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hall.
- [22] Schermerhorn, John.R. (1996). **Management**. USA: John Wiley and Sons.Inc.
- [23] Dessler, G. (2004). **Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**. New Jersey: Pearson Education.
- [24] ชนากร สังเขป. (2555). การพัฒนาที่ยั่งยืน กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [25] โกวิทช์ กังสนันท์. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2558, จาก kpi.ac.th/media/pdf/M7_115.pdf.
- [26] จินตวิรี เกษมสุข. (2554). การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม. เอกสารประกอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง. คณะนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- [27] วินัย ดิสงส์ (2553). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน. ใน การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์. หน้า 11-28 กรุงเทพฯ: เป็นพับลิชชิง.
- [28] เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.เน็ต.
- [29] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). แนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย.
- [30] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, จาก <http://www.opdc.go.th>.
- [31] พิษิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- [32] สมชาย เทพแสง. (มปป). กลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [33] เอกชัย กี่สุขพันธ์; ศิลปะชัย บูรณพานิช; และนัยนา จันตะเสน. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [34] วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- [35] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). โรงเรียนมาตรฐานสากล คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- [36] นราธิป ศรีราม. (2554). กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- [37] เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ. (2553). การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [38] Williams, R. S. (2002). **Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization**. Singapore: International Thomson Business Press.
- [39] นราธิป ศรีราม. (2556, มกราคม – มิถุนายน). ขั้นตอนสำคัญที่ถูกละเลยในกระบวนการบริหารงาน. วารสารการจัดการสมัยใหม่ 11(1):13 – 22.
- [40] Bacal, R. (1999). **Performance Management**. New York: McGraw-Hill.
- [41] วัลลาวัลย์ จารูอริยานนท์. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา).

วารสารบริหารการศึกษา มศว
ปีที่ 13 ฉบับที่ 24 มกราคม – มิถุนายน 2559

13

กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- [42] สุณิสา วิทยานุกรณ์. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัด
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [43] รมย์ พะโยม. (2553). รูปแบบการบริหารการ
ปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- [44] สมเกียรติ บุญรอด. (กันยายน– ธันวาคม 2551). การ
พัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะ วารสาร
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 10(3).