

ปีที่ 14 ฉบับที่ 27 กรกฎาคม-ธันวาคม 2560

## กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ A Development of Effective Change Management Strategies in the Basic Education School under Ministry of Education

<sup>1</sup>เมธิกานต์ นนทะสร <sup>2</sup>ดร.สมชาย เทพแสง <sup>3</sup>รศ.ดร.ทัศนาศรี แสงศักดิ์ <sup>4</sup>ดร.พรรัชต์ ลังกะสูตร <sup>5</sup>รศ.ดร.ศิริพร อนุสภา

<sup>1</sup>นักศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>3</sup>ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

<sup>4</sup>อาจารย์พิเศษ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี และรองผู้อำนวยการโรงเรียนวรรัตน์ศึกษา

<sup>5</sup>ผู้รับใบประกอบใบอนุญาตโรงเรียนอนุบาลพอเพียง

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ1)ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและ 3)ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการการดำเนินงานวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน10 คน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดแนวทางร่างกลยุทธ์ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปรับเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแล้วนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จำนวน 104 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม และสุ่มอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก

ผลจากการวิจัยปรากฏผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาด้านบุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การจัดระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีและสารสนเทศยังไม่เป็นระบบครบถ้วน และไม่นำมาใช้อย่างจริงจัง ปัญหาด้านการจัดองค์กรยังไม่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นระบบและชัดเจน

2. ผลการสร้างกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักจำนวน 4 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ขับเคลื่อน จำนวน 37 กลยุทธ์

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ขับเคลื่อนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักจากมากไปน้อยดังนี้ 1)การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่าง

ทั่วถึงและเป็นธรรม 3) การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกและ 4) การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล

## Abstract

The purposes of this research were to study 1) Study the current state and problems of change management. 2) Creating effective change management strategies and 3) Assessing the suitability of the effective change management strategies of the Basic Education School under Ministry of Education. There were 4 steps in this research: Step 1 Study of current state and problems of change management of the Basic Education School under Ministry of Education. The researcher studied the documents and interviewed 5 experts in order to get the data to set the strategy outline. Step 2: Creating a change management strategies of the Basic Education School. The researcher drafted the strategy and applied the effective change management strategies of the Basic Education School to the group discussion with 10 experts to verify the validity and consistency of change management strategies of the Basic Education School. Step 3: Assessing the suitability of the effective change management strategies of Basic Education School under Ministry of Education. The researcher applied the change management strategies to adjust 5 point-rating scale questionnaires and then distributed to the sample group which were 104 school administrators and assistant administrators under the Secondary Educational Service Area Office 4. The sample group derived by using Krejcie & Morgan. The stratified random sampling was done by using school size as strata. Simple random sampling was applied thereafter by lottery.

The research results were revealed as following;

1. The study results of current state and problems of change management of the Basic Education School under Ministry of Education found that the Basic Education School under Ministry of Education had problem about the personnel lack of continuous development and lack of morale in the work. Organizing the innovation, technology and information systems were not fully integrated as well as were not used seriously. Organizational arrangements problems were not conducive to change management including lack of promotion of school culture as a guideline for the operation of personnel systematically and clearly.

2. The result of creating a change management strategies found that the effective change management strategies of the Basic Education School under Ministry of Education composed of vision, mission, goal, 4 key strategies and 37 driven strategies.

3. The result of assessing the suitability of the effective change management strategies of Basic Education School under Ministry of Education found that strategy elements included vision and mission were at the highest level of suitability. Goal, key strategies and driven strategies were at high level of suitability. When descending order of the average of the suitability of key strategies were found as follows; promoting school culture to build confidence, faith and acceptable to both internal and external personnel, improving update innovative and technology system, fast and responsive personnel thoroughly and fair, enhancing organization, strengthening and responding to the changing world and society, and accelerating human resource development in line with the changing world and society.

**Keywords:** Strategies, Effective Change Management

**ภูมิหลัง**

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้โลกเกิดการสื่อสารการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบในด้านสังคมวัฒนธรรมเทคโนโลยีเศรษฐกิจสภาพแวดล้อมการเมืองและบริบทต่างๆทางการศึกษาโดยเฉพาะด้านการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้จัดการศึกษาโดยตรงต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดการสูญเสียทั้งงบประมาณ คุณภาพงาน ทักษะ เวลา กำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์[1]

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน พบว่า สถานศึกษาขาดปัจจัยสนับสนุน ด้านบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการดำเนินงาน รวมทั้งวัฒนธรรมเสื่อมโทรมลง โดยเฉพาะการแต่งกายที่ไม่เหมาะสม และการขาดระเบียบวินัยของนักเรียน [2] ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการบริหารงานที่ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรในองค์กรขาดศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน รวมทั้งคุณภาพของบุคลากรผู้ต่างชาติไม่ได้ จึงทำให้เกิดการเสียเปรียบทางการแข่งขัน [3] โดยเฉพาะความสามารถในการแข่งขันทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์โดยใน ปี พ.ศ.2557 WEF (World Economic Forum) ได้จัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยเป็นอันดับที่ 31 จาก 144 ประเทศ และในปีพ.ศ. 2557 IMD (International Institute for Management Development) ได้จัดอันดับไว้ที่ 30 จาก 61 ประเทศ นอกจากนี้ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพตลอดจนบุคลากรยังขาดความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่ตรงต่อความต้องการของอุตสาหกรรมเช่นความรู้ด้านภาษาความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นต้น [4]

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นและสำคัญในยุคปัจจุบัน จะเห็นว่าไม่มีองค์กรใดที่สามารถอยู่รอดและดำเนินการแบบเดิมได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัว เนื่องจากองค์กรต้องการปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเหมาะสมท่ามกลางกระแสพลวัต (Dynamic) ของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารจึงต้องปรับปรุงหน่วยงานของตนให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป [5] สอดคล้องกับแนวคิดของซัทเทอร์แลนด์และแคนเวลล์ (Sutherland & Canwell)[6] สรุปไว้ว่าผู้บริหารต้องเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และต้องทำการตรวจสอบระดับความรุนแรงและการตอบสนองขององค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกระบวนการบริหารเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสามารถวางแผนและดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงช่วยพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย ตอบสนองความต้องการของบุคลากร ลูกค้ำและชุมชน สร้างโอกาสในการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารเพิ่มทักษะขีดความสามารถของบุคลากร[7]อีกทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุคสมัยเน้นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและความสามารถในการตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นแนวคิดที่มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการเตรียมความพร้อมให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร [8]สอดคล้องกับคอมสต็อก (Comstock) [9]สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีแรงขับหรือแรงผลักดัน เพื่อก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ย่อมมีแรงต้านการเปลี่ยนแปลงหากแรงขับหรือแรงผลักดันมีมากกว่าแรงต้านทาน การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะต้องลดแรงต้านทานมากกว่าที่จะไปเพิ่มแรงผลักดัน เพราะจะเป็นการเพิ่มแรงผลักดันภายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาขององค์กรประสบกับอุปสรรคและความยุ่งยากมากขึ้น

จากความสำเร็จและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารโดยกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ได้แก่ วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพโดยมีกลยุทธ์หลักสำคัญ ได้แก่ 1. การจัดองค์กร 2. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4.การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร[10], [11], [12], [13] โดยที่การจัดองค์กรที่ดีจะช่วยให้การทำงานของบุคลากรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ ขจัดความซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองของงาน บุคลากรมีขวัญดีขึ้น เพราะมีความชัดเจนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนไม่ต้องกล่าวโทษซึ่งกันและกัน[14] ขณะเดียวกันการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยครูจัดการเรียนการสอนให้สนุกสนานและสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการเรียนรู้ [15]สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้การบริหารบุคลากรเกิดความคล่องตัวแก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคมเพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพนอกจากนี้ยังทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นทั้งแนวคิดใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาเช่น การประชุม

ปฏิบัติการการเป็นที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยงการศึกษาทางไปรษณีย์ออนไลน์และการประชุมต่างๆ เป็นต้น[16]ที่สำคัญการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตของบุคลากรในโรงเรียน0เป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยให้การทำงานเป็นไปตามระเบียบและจรรยาบรรณ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้านนโยบาย ทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ของกลุ่มหรือสังคม [17]ขณะเดียวกันช่วยปรับปรุงปรัชญา และค่านิยมและสนับสนุนแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยการทำงานที่มีการประนีประนอมและยืดหยุ่น[18]

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเกิดประสิทธิผลและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้เพียงใด จำเป็นต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเพราะกลยุทธ์ช่วยทำให้องค์กรปรับตัวให้ทันกับโลกาภิวัตน์สนับสนุนการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีส่งเสริมศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์กรท้าทายความสามารถของผู้นำองค์กรพัฒนาผลผลิตและการบริการและช่วยส่งเสริมให้ผู้นำสามารถบริหารงานได้ประสบผลสำเร็จโดยปรับปรุงการบริการให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากรทำให้ผลผลิตเกิดคุณภาพ [19]

ผู้วิจัยจึงทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้สถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานสำคัญต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำหลักที่จะมุ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไม่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติแต่จะต้องมีการจัดทำ

กลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารสถานศึกษาและเพื่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร และวิเคราะห์เอกสาร ต่อจากนั้นสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดแนวทางร่างกลยุทธ์ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาปรับเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับแล้วนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและรองผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จำนวน 126 คน ได้มาโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) ต่อจากนั้นนำไปสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับสลาก

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาด้านบุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดการคิดสร้างสรรค์และการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การจัดระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยียังไม่ครบถ้วน ยังไม่เป็นระบบ ไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและขาดการนำมาใช้อย่างจริงจัง ปัญหาด้านจัดองค์กรยังไม่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน

2. ผลการสร้างกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักจำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก 2) การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 3) การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และกลยุทธ์ขับเคลื่อนจำนวน 37 กลยุทธ์

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ขับเคลื่อนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักจากมากไปน้อยดังนี้ 1) การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 3) การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก และ 4) การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก

## การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาด้านบุคลากรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดการคิดสร้างสรรค์ และการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การจัดระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยียังไม่ครบถ้วน ยังไม่เป็นระบบ ไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงและขาดการนำมาใช้อย่างจริงจัง ปัญหาด้านจัดองค์กรยังไม่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขาดการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโลกและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ แต่สภาพภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ตกต่ำจึงเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้บุคลากรต้องดิ้นรน ขวนขวายเพื่อเอาชีวิตรอดมากกว่าจะพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ปัญหาเทคโนโลยีส่วนใหญ่มีราคาค่อนข้างสูง โอกาสที่หน่วยงานจะจัดซื้อจึงมีข้อจำกัด อีกทั้งในสถานศึกษาได้รับการปลูกฝังจากการจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นระบบราชการ ผู้บริหารจึงไม่กล้าเสี่ยงที่จะปรับให้องค์กรเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน จึงจัดองค์กรแบบเดิมๆ ที่สำคัญยังรอการดำเนินงานจากนโยบายเบื้องบนจึงเป็นผลให้ยังไม่ได้ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างชัดเจน

2. ผลการสร้างกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลักจำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก 2) การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 3) การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและกลยุทธ์ขับเคลื่อนจำนวน 37 กลยุทธ์ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้เป็นการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาว่าจะไปทิศทางใด โดยเฉพาะวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ผู้บริหารจะนำพาบุคลากรไปข้างหน้าเพื่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นสิ่งที่ท้าทายให้บุคลากรฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆในการปฏิบัติงาน สำหรับพันธกิจเป็นข้อผูกมัด

ของผู้บริหารเพื่อจัดทำภารกิจต่างๆ ผู้บริหารได้กำหนดขอบเขตของบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานอย่างชัดเจนเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์อีกทั้งเป้าประสงค์คือสภาพความสำเร็จของการทำงานในขั้นตอนสุดท้ายของกลยุทธ์ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การสร้างกลยุทธ์มีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของเดสและอเล็กซ์ (Dess and Alex) [20]สรุปว่ากลยุทธ์ ควรประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์สอดคล้องกับแนวคิดของฮิต (Hitt)[21]ให้แนวคิดว่าการสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลควร กำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน โดยเริ่มต้นให้บุคลากรทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำพันธกิจ เป้าประสงค์ และที่สำคัญกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้ทุกคนยอมรับ สอดคล้องกับผลวิจัยของมาร์เกวicz (Markiewicz)[22]ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่ประเด็นการนำยุทธศาสตร์มาดำเนินการ ผลวิจัยพบว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายได้จะต้องมีกลยุทธ์สำคัญได้แก่วิธีการและแนวทางที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ของตนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงการจัดองค์กร

โดยเฉพาะกลยุทธ์หลักที่ 1 การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกเป็น กลยุทธ์ที่สำคัญที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการพัฒนาทั้งปวง เพราะทรัพยากรเป็นสิ่งที่มีค่า ถ้า สามารถพัฒนาคนได้การพัฒนาสิ่งอื่นๆ จะตามมา คนเป็นปัจจัยสำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเพิ่มทักษะในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานพร้อมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากรช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่องค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของคอนเนอร์ (Conner) [23] สรุปว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนองความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของพรีดี้ (Preedy) [24] กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของ องค์กรอีกทั้งยังทำให้บุคลากรปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกอีกด้วย

กลยุทธ์หลักที่ 2 การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็น เครื่องมือสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้การบริหารจัดการการเรียนการสอนเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันใจ และเกิด ประสิทธิภาพช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งระบบการติดต่อและการให้บริการ ก่อให้เกิดประโยชน์ด้านการ ประหยัดเวลา กำลังคน และค่าใช้จ่ายใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนที่จูงใจให้นักเรียนสนใจและใฝ่รู้ อีกทั้งส่งเสริมบรรยากาศแห่ง องค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริการให้เกิดการเข้าถึงอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันสอดคล้องกับแนวคิดของพิตส์และไลล์ (Pitts and Lei)[25]สรุปว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ปรับปรุงระบบการ บริหาร และการจัดการเรียนการสอนทำให้นักเรียนเกิดสัมฤทธิ์ผลสูง และช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ แนวคิดของสโตนและฟิงค์ (Stoll & Fink) [26]ให้แนวคิดว่านวัตกรรมและเทคโนโลยี นับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารการ เปลี่ยนแปลง ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหารให้บริหารจัดการเพื่อตอบสนองความท้าทายในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะ เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคลากร พัฒนาระบบการบริการแก่บุคลากรให้สะดวกรวดเร็ว อีกทั้งช่วยลด การสูญเสียเรื่องเวลา

กลยุทธ์หลักที่ 3 การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก นับว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการยกระดับการให้เข้มแข็งช่วยกำหนดงานและ ผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจนบุคลากรมีขวัญดีขึ้นเพราะมีความชัดเจนงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนไม่ต้องกล่าวโทษซึ่งกันและ กันทุกคนจะทราบว่าเป็นเจ้าของหรือเจ้าภาพที่รับผิดชอบ ผู้บริหารสามารถกำกับควบคุมดูแลและสั่งการได้สะดวกบุคลากร ทราบแนวทางปฏิบัติงาน(Workflow)จึงทำให้ทำงานไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรทราบขอบเขต ของงานทำให้การติดต่อประสานงานมีความสะดวกขึ้น ที่สำคัญทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของลอว์ (Law) [27]สรุปว่าการจัดองค์กรให้เข้มแข็งป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน และทำให้งาน ที่ทำนั้นไม่ซ้ำซ้อนกันหรือเกิดความขัดแย้งกันในการทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของแมคมิลแลนและแทมโป (Macmillan and Tampoe) [28]สรุปการยกระดับการที่มีประสิทธิผลช่วยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถความชำนาญในแต่ละคนจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพตลอดจนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตาม แผนงานที่กำหนดไว้

กลยุทธ์หลักที่ 4 การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนนับว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแบบแผนสำคัญที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน ยังเป็นสิ่งกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรทำให้โรงเรียนมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากโรงเรียนอื่น ทำให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติหรือเป็นศูนย์รวมจิตใจของบุคลากร ทั้งด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนบุคลากรมีอุดมการณ์ร่วมกัน พร้อมอุทิศตน เสียสละ และมุ่งมั่นพยายามเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับแนวคิดของบริดจ์ส (Bridges) [14]สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบและจรรยาบรรณ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้านนโยบาย ทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ของกลุ่มหรือสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิอวานนิ(Sergiovanni) [29]สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนช่วยส่งเสริมการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล และสนับสนุนการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพตามข้อตกลงของบุคลากร เกิดการประนีประนอมและยืดหยุ่นในการเรียนการสอน รวมทั้งบุคลากรใช้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนช่วยให้ผู้บริหารขณะใจบุคลากรของหน่วยงาน และสามารถสื่อสารจิตใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ บุคลากรทั้งภายในและภายนอกเกิดความประทับใจต่อโรงเรียน

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ได้แก่วิสัยทัศน์และพันธกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ขับเคลื่อนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของกลยุทธ์หลักจากมากไปน้อยดังนี้ 1)การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน2)การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม3)การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกการปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมและ4)การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์เพราะช่วยสร้างความแปลกใหม่สะท้อนความคิดสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรเข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้ และยังเป็นศูนย์รวมแห่งความเชื่อและไว้วางใจของบุคลากรจงใจและทำทนายให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของทอมป์สัน (Thompson) [30]สรุปว่าวิสัยทัศน์ช่วยให้บุคลากรมองอนาคตที่ถูกต้องทำให้เกิดความทะเยอทะยาน (Aspiration) ไปสู่ออนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของโรบินส์และคูลเลอร์ (Robbins & Coulter) [31]สรุปว่าวิสัยทัศน์ช่วยให้บุคลากรมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้นทำให้เกิดเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกันพรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนมีพลังทำทนายทะเยอทะยานวิสัยทัศน์ช่วยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กรอีกทั้งพันธกิจเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่สำคัญช่วยกำหนดขอบเขตของบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรเพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหารทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงภารกิจ บทบาทหน้าที่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรกระจ่างชัดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของพีชและริชาร์ด (Peace and Richard)[32]สรุปว่าพันธกิจช่วยให้ผู้บริหารมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน โดยการบริหารงานเป็นไปตามมาตรฐานและกฎระเบียบขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของมอนทานาและชาร์นอฟ( Montana and Charnov)[33]สรุปว่าพันธกิจช่วยยกระดับการทำงานให้สูงกว่ามาตรฐานและเกิดความดีเลิศ

โดยเฉพาะกลยุทธ์หลักที่ 1 การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรกที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมโรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีรูปแบบหลากหลาย ทั้งด้านประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติงาน และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของโรงเรียน มีผลทางด้านจิตวิทยาทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของออตโตว์ (Ottow)[34] สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในโรงเรียน และพร้อมใจกันร่วมมือในการทำงานอย่างทุ่มเทเสียสละสอดคล้องกับแนวคิดของทรูบี (Truby)[35] สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความรักและความผูกพันต่องาน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล

กลยุทธ์หลักที่ 2 การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสองที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารหรือการเรียนการสอนนั้นช่วยให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพราะทำงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว โดยเฉพาะการเรียนการสอนช่วยสร้างแรงจูงใจนักเรียนให้มีความสุขสนุกสนาน การเรียนไม่เบื่อหน่าย ครูสามารถใช้ประกอบการสอนให้นักเรียนเรียนรู้และเข้าใจง่าย ประหยัดเวลาในการสอน เป็นผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเบเกอร์ (Baker) [10]สรุปว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ประหยัดเวลาและกำลังคนในการทำงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนมูลค่าเพิ่มทางด้านจิตใจสอดคล้องกับแนวคิดของแชนด์เลอร์ (Chandler)[36] สรุปว่าการสร้างนวัตกรรมทำให้ผู้บริหารเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานทางนวัตกรรมบริหาร และสร้างสรรค์ระบบงานต่างๆเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน

กลยุทธ์หลักที่ 3 การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก เป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสามที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการปรับโครงสร้างขององค์กรให้ทันสมัยโดยเน้นโครงสร้างแนวราบนั้นทำให้ผู้บริหารและบุคลากรเกิดความใกล้ชิดสนิทสนม เมื่อมีปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันทีทั้งที่อีกทั้งการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรให้หลากหลายนั้นทำให้ได้รับข้อมูลครบถ้วน เกิดการประสานงานที่ดีสร้างความมั่นใจในการทำงานแก่บุคลากรสอดคล้องกับแนวคิดของฮิตต์ (Hitt) [21]สรุปว่าการจัดองค์กรให้เข้มแข็งช่วยทำให้บุคลากรมั่นใจในการทำงานเพราะมีคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับแนวคิดของบิช (Bush)[37]สรุปว่าการจัดองค์กรให้เข้มแข็งช่วยยกระดับวิธีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล เพราะการจัดองค์กรคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร

กลยุทธ์หลักที่ 4 การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกเป็นกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสี่ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะมนุษย์มีชีวิตจิตใจไม่เหมือนวัตถุสิ่งของที่สามารถพัฒนาได้ง่ายกว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร เพราะทุกคนมีความแตกต่างกันทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และจิตใจมีความต้องการไม่เหมือนกัน ผู้บริหารต้องมิกกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างหลากหลายเพื่อดึงศักยภาพของแต่ละคนมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล พร้อมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจ ทำให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคี จูงใจให้ทำงานอย่างมีความสุข สอดคล้องกับแนวคิดของคัมสต็อก (Comstock)[9]กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องใช้หลายวิธีและเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและที่สำคัญต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากรควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กรสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์นส์(Bernes)[17]สรุปว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้การทำงานเป็นระบบ จูงใจบุคลากรในการทำงานโดยมีระบบรางวัลเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไปใช้ในการบริหารงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์เสริมสร้างวิธีการใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปใช้ในการบริหารงานโดยผู้บริหารจัดระบบรางวัลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์เร่งรัดการวางแผนพัฒนาทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ไปใช้ในการบริหารงานโดยเน้นการวางแผนเป็นรายบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์การปรับปรุงระบบนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวดเร็วและตอบสนองบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมไปใช้ในการบริหารงานเพื่อปรับปรุงการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ทุกคนเกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงานและการเรียนรู้

1.5 ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์การยกระดับการจัดองค์กรให้เข้มแข็งและสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเชื่อมั่นศรัทธาและเกิดความรักและผูกพันต่อโรงเรียน



1.6 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการจัดทำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในหน่วยงานการศึกษาในสังกัดอื่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

2.2 ควรมีการนำกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลไปทดลองใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.3 ควรมีการวิจัยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในรูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ทั้งได้รายละเอียดของกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ขับเคลื่อนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อไป

2.4 ควรวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน

## เอกสารอ้างอิง

- [1] จรัสดีวิทยากรณ์. (2548). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- [2] มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.(2553,5 มีนาคม). *ข่าวผลสำรวจสวนดุสิตโพลปัญหาการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 11 กันยายน 2560 ,จาก <http://www.ryt9.com/s/sdp/778697>.
- [3] เลขา ปิยะอัจฉริย. (2550,22 สิงหาคม). *ปัญหาคุณภาพการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 5 กันยายน 2560 ,จาก <https://mameawmewmew.wikispaces.com/file>.
- [4] สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2559). *ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- [5] ญัตติพันธ์เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร.กรุงเทพมหานคร: บริษัทวี.พี.รินทร์*.
- [6] Sutherland, J. &Canwell, D.(2004). *Key Concept for Strategic Management*. London : Library Association.
- [7] Sabau, R.M. (2012, May). *The Importance of Change Management in Development of Educational Organisations. Managerial Challenges of the Contemporary Society Proceeding. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University*. 4 (3): 131-134.
- [8] Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [9] Comstock,B. (2006). *Change Management*. London : Pitman.
- [10] Baker, David. (2007). *Strategic Change Management in Sector Organizations*. London :Oxford.
- [11] Anderson, Dean & Anderson, Linda. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- [12] Doppelt, Bob . (2010). *Leading Change Toward Sustainability - 2nd Edition: A Change-Management*.Sheffield : Greenleaf .
- [13] Fred, Nickols.(2016). *Four Strategies for Managing Change*. New York : McGraw Hill.
- [14] Bridges, William.(2003). *Managing Transitions, Making the Most of Change*. Massachusetts: DaCapo Press.
- [15] Danna,W. (2007, June). "They Had a Satellite and They Knew How to Use It", *American Journalism*,<sup>24</sup> (2): 87-110.
- [16]Kaufman, Bruce. (2008). *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. New York: Cornell University Press.
- [17] Bernes, Bernard.(2014). *Managing Change*. London: Pearson.
- [18] Sergiovanni, Thomas T. (1996). *Leadership for the Schoolhouse*. San Francisco: Jossey-Bass.

- [19] สมชาย เทพแสง และ ทศนา แสงวงศ์ดี.(2552).รายงานการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนของจังหวัด ภาคเหนือตอนบน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [20] Dess , Gregory G. and Alex Miller.(1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.
- [21] Hitt ,Michael A. (2010). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. 5<sup>th</sup> ed.Ohio : South- Western College .
- [22] Markiewicz, Piotr. (2011, March). Change Management in the Strategy Implementation Process. *Intellectual Economics*. 5 (2): 257-267.
- [23] Conner, Daryl R. (1992). *Managing at the Speed of Change*. New York : Villard Books.
- [24] Preedy, Margaret & Others. (2003). *Strategic Leadership and Educational*. London: Paul Chapman.
- [25] Pitts, R.A. and Lei,D.(2010). *Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. U.S.A. : South-Western Publishing.
- [26] Stoll, L. &Fink,D. (1996). *Changing Our Schools : Linking School Effectiveness and School Improvement* .Buckingham : Open University.
- [27] Law , Sue. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Bucking &Phildelphia : Open University Press.
- [28] Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen. (2000). *Strategic Management*. New York : Oxford University Press.
- [29] Sergiovanni, Thomas T. (1991). *The Principalship*. Boston : Allyn and Bacon.
- [30] Thompson, Arthur R.(1999). *Strickland. Strategic Management*. 4<sup>th</sup> ed. Illinois : Business Publications.
- [31] Robbins. S.P. & Coulter. M.(2004). *Management*. 7<sup>th</sup> ed. New York :Pearson.
- [32] Peace, John A. and Richard Robinson.(2005). *Strategic Management*. 10<sup>th</sup> ed. New York :McGraw-Hill.
- [33] Montana, P., and Charnov, B. (2008).*Management*. 4th ed.New York: Hauppauge.
- [34] Ottow , Josh. (2014). *The 5 Essential Elements of an Exemplary School Culture*. New York : *A World of Education*.
- [35] Truby, Dana.(2016).8 Ways to Build Positive School Culture Now. *We are teacher Newsletter*. 11 (3):2-11.
- [36] Chandler,Alfred D. (2010).*Strategy and Structure Cambridge*, Massachusetts: The M.I.T.Pess.
- [37] Bush, Tony. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.