

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร จำนวน 6 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 คน และครูจำนวน 239 คน รวม 245 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2553 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (สุภาเพ็ญ จริยะเศรษฐ์, 2542, หน้า 84) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 154 คน โดยจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 6 คน และครู 148 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาทำหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้เชี่ยวชาญเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ และขอความอนุเคราะห์ในการตรวจพิจารณาแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น และผู้ศึกษาทำหนังสือขอความร่วมมือไปตามโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยขอความร่วมมือให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามที่ตอบเรียบร้อยแล้วกลับคืนยังผู้ศึกษาทางไปรษณีย์ และผู้ศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกฉบับ 154 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีวิธีการดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการหาจำนวนและหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร นำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นรายชื่อ รายด้าน

ตอนที่ 3 ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร พบว่า มีผู้บริหารร้อยละ 3.90 และ ครูร้อยละ 96.10 คิดเป็นร้อยละ 100

2. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตรโดยภาพรวม พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ย ดังนี้

2.1 ผลสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดข้อ 1 มีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ข้อ 2 มีการจัดประชุมคณะทำงานเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 10 กำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนและข้อ 13 มีการเตรียมการให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

2.2 ผลสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 มีการชี้แจงแนะนำภารกิจเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนทราบและข้อ 3 ชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน รองลงมาคือ ข้อ 5 เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อ 7 นำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงานนำร่อง

1.1 ผลสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 2 มีการแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน รองลงมาคือ ข้อ 5 ปรับปรุงระบบการดำเนินงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อ 11 มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

3. ผลการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร นำเสนอเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุด คือ ควรมีจัดระบบโครงสร้างงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ควรมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง และควรมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุดคือ ควรมีการประชาสัมพันธ์การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้คณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ

2.2 ด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุดคือ ผู้บริหาร คณะครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ควรมีการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรม ให้เข้าใจหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุดคือ ควรมีการสนับสนุนงบประมาณให้ทางโรงเรียน และควรมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานกันระหว่างเพื่อนครู

2.3 ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีความถี่มากที่สุดคือ ควรมีการสร้างความตระหนัก จิตสำนึกและเจตคติที่ดี และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ควรมีการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ สื่อ วัสดุครุภัณฑ์ในการดำเนินงานจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน และข้อที่มีความถี่น้อยที่สุดคือ ควรมีการสร้างระบบเครือข่ายโรงเรียน เครือข่ายชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร โดยภาพรวมพบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ คือ ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้อันเนื่องมาจาก การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจนโดยมุ่งผลลัพธ์สัมฤทธิ์ ต่อองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุคดา รักไทย (2542) ที่ว่า ทุกองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้น ถ้ามี สิ่งใดเกิดขึ้นกับองค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบอื่นทั้งหมด ซึ่งวิธีที่จะช่วยให้สามารถเตรียมการในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบนั้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ (1) เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง คือ หาสาเหตุที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลง ว่ามีความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือว่ามีความต้องการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (2) กำหนดเป้าหมาย คือ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร โดยเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี (3) สร้างและกำหนดทางเลือก (4) วางแผน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาวางแผน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของศรีธรรมา ชูศรีนวล (2542) ที่ว่ากระบวนการเบื้องต้นของการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรควรมีดังนี้ คือ (1) เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เหตุผลนี้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันในหมู่ผู้บริหารระดับสูง และองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (2) การประกาศเจตจำนงในการปรับเปลี่ยนองค์กร (3) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพนักงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระดับใด อย่างไร

(4) วิธีการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะทำเองหรือใช้ที่ปรึกษาช่วย (5) มีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การในเรื่องต่างๆ ที่ผสมผสานกัน (Integrate) อย่างเป็นระบบในทุกๆ เรื่อง ไม่ทำเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือแยกทำ การที่จะดำเนินการในเรื่องใดบ้างนั้นจะหามาได้จากการศึกษาและวิจัย สอดคล้องกับวิเชียร พรศิวกุลวงศ์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักการทั้ง 5 หลักการ อยู่ในระดับมากทุกหลักการ ส่วนรายด้านพบว่า มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกหลักการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีสภาพการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่าการละลาย ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการ เปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมองเห็นวิธีการใหม่ๆ และเริ่มทำสิ่งที่แตกต่างจากในอดีต ซึ่งต้องศึกษาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่นไม่เช่นนั้นอาจจะสร้างปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้น (อ้างอิงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546 อ้างถึงใน Lewin) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550)ที่ว่า ขั้นตอนการเตรียมการในการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าเป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรม คือ (1) การจัดตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกัน (3) กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลาดำเนินรายการกิจกรรม (4) สรรวจความพร้อม (5) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร (6) ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลง (7) กำหนดแผนการสร้าง ความเข้าใจที่ครอบคลุม สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2548) ที่ว่า การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นขั้นตอนของการคลายความตึงเครียดที่จะอยู่ในสภาวะเดิมใน

การปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมาช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือความคุ้นเคยกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ความคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่สายการบังคับบัญชา ความคุ้นเคยกับพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กร ฯลฯ และสอดคล้องกับวิรัตน์ มาตันบุญ (2551) ได้วิจัยเรื่องสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน

3. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม พบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อันเนื่องมาจากการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นของการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) ได้กล่าวถึงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ว่าเป็นการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ในระยะนี้การวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจจะแยกให้เห็นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน คือ (1) การเน้นระบบบริหารและเป้าหมายองค์กร โดยให้ทุกหน่วยงานขององค์กรได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง (2) ระบบข้อมูลป้อนกลับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้วย (3) แบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มบริการ และแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของงานด้วย

สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2548) ที่ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ ที่องค์กรมี

ความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้าง ระบบการทำงานขององค์การ ภารกิจและงานขององค์การ ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์การฯลฯ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ องค์การจะใช้วิธีการต่างๆหลายวิธีประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีแผนในการเปลี่ยนแปลง และนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เฉพาะบางส่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างองค์การซึ่งมีผลกระทบทั่วทั้งองค์การ และสอดคล้องกับธรงค์ จันทรา(2549) ได้วิจัยเรื่องผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีมด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพ การทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา

4. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ด้านการสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างยั่งยืน โดยภาพรวมพบว่า มีระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากภายหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรในองค์การอาจย้อนกลับมาดำเนินการในรูปแบบเดิม เพราะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมานานจนเกิดความเคยชิน ดังนั้นควรมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของยูดา รักไทย(2542) ที่ว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คนเลิกพฤติกรรมแบบเดิมๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทนได้ แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้วิธีการเดิมๆ ดังนั้นจึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอนคือ (1) ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทั้งองค์กรรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงภายในแผนก ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้แผนกเป็นที่จับตามองของคนภายนอก และจะตื่นตัวคอยระวังที่จะไม่หวนกลับไปสู่สิ่งเดิมๆ(2) แสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการขอบคุณนี้จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น (3) ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอา

สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติที่วางไว้ และพิจารณาข้อมูลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการวางแผน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน และเพื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากงานนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2550) มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอนที่มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิม แนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ (1) รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ต่อใจกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญและมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป (2) การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องในกรณีนี้จำเป็น อาจมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่งงาน ผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการงาน ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปได้อย่างถาวรและโดยราบรื่น อันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการขององค์กร (3) การติดตามผลการติดตามผลเป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ตลอด จนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จากประสบการณ์ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จและแสดงความยินดีแก่บุคคล/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จ

5. แนวทางการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนควรควรมีจัดระบบโครงสร้างงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ควรมีการประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจแก่ คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง และควรมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงาน มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

การปฏิบัติงานเพื่อควรมีการประชาสัมพันธ์การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้คณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบเพื่อนำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร คณะครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการจัดบุคลากรเข้ารับการอบรม ให้เข้าใจหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรลดภาระงานที่ซับซ้อนและกระจายภาระของงาน มีการสนับสนุนงบประมาณให้ทางโรงเรียน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการดำเนินงานกันระหว่างเพื่อน ควรกำกับติดตามและประเมินผลทุกระยะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โรงเรียนควรมีการสร้างภาพลักษณ์ จิตสำนึกและเจตคติที่ดี และเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ สื่อ วัสดุครุภัณฑ์ ในการดำเนินงานจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจ ขอบคุน ให้รางวัลแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง สร้างระบบเครือข่ายโรงเรียน เครือข่ายชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สถานศึกษาควรมีการเตรียมความพร้อมและความเหมาะสมในการสร้างโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านบุคลากรและด้านบริหารงานทั่วไป ตลอดจนจัดเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารงานด้วยตนเอง มีการกระจายอำนาจจนส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
2. สถานศึกษาควรมีแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยหน่วยงานต้นสังกัดควรมีการจัดระบบการกำกับ ติดตาม ดูแล ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการดำเนินงานของสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามที่หน่วยงานต้นสังกัดต้องการ
3. สถานศึกษาควรมีการเร่งพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการยกระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา
4. สถานศึกษาควรมีการส่งเสริมและระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อเอื้อให้เกิดความพร้อมต่อการบริหารจัดการศึกษา

5. สถานศึกษาควรมีการกำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และมีการเตรียมการให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

6. สถานศึกษาควรนำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงานนำร่องก่อน

7. สถานศึกษาควรมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรได้ทราบเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนขนาดต่างๆ

2. ควรมีการศึกษารายกรณีที่เป็น Best Practice ของการบริหารงานของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนอื่น ๆ ต่อไป