

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาค้นคว้านี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 62 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 722 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยการส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 จำนวน 62 แห่ง จำนวนแบบสอบถาม 722 ฉบับ ได้รับคืนมาจริงจำนวน 722 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำมาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู

#### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 สรุปผลการศึกษาค้นคว้าได้ดังนี้

1. ผลการศึกษามโนทัศน์การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาด มีระดับมโนทัศน์การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่ คิดเป็นร้อยละ 25.39 คิดเป็นคะแนนที่เท่ากับ 48.66 และเมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษา โดยเรียงลำดับจากสถานศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยมโนทัศน์สูงไปหาต่ำ คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีคะแนนเฉลี่ยมโนทัศน์คิดเป็นร้อยละ 25.42 คิดเป็นคะแนนที่เท่ากับ 47.87 มีมโนทัศน์การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลางมีคะแนนเฉลี่ยมโนทัศน์คิดเป็นร้อยละ 25.39 คิดเป็นคะแนนที่เท่ากับ 51.05 มีมโนทัศน์การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงกว่า

คะแนนที่ และสถานศึกษาขนาดเล็ก มีคะแนนเฉลี่ยมโนทัศน์คิดเป็นร้อยละ 25.35 คิดเป็นคะแนนที่เท่ากับ 47.06 มีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่

2. ผลการศึกษาการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีระดับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านที่มีการปฏิบัติรองมาได้แก่ ด้านการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น คือ ด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1 การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ข้อที่มีการปฏิบัติรองมาได้แก่ สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษามีการกำหนดขอบเขตงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันระบุข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานในปัจจุบันกับภาพอนาคต

2.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษาให้รางวัลแก่กลุ่มงานหรือบุคลากรที่ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อที่มีการปฏิบัติรองลงมาได้แก่ สถานศึกษาจัดกิจกรรมสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษามีการกำกับติดตามการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษามีการประมวลผลการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในกลุ่มงานนำร่อง

2.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษาชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้อที่มีการปฏิบัติรองลงมาได้แก่ สถานศึกษารายงานความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ และสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ สถานศึกษาแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา

3. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมโนทัศน์และค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยมโนทัศน์

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานพบว่า สถานศึกษาทั้งสามขนาดมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

3.1 การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

3.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง 7) สถานศึกษาชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ 11) สถานศึกษามีระบบควบคุมการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เมื่อทดสอบรายข้อพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน พบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วกลับพบว่า สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่อง 1) สถานศึกษามีการประเมินความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาขนาดกลางมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ 7) สถานศึกษารายงานความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ และ 11) สถานศึกษาให้รางวัลแก่กลุ่มงานหรือบุคลากรที่ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางทั้งสองด้าน

4. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมโนทัศน์และค่าเฉลี่ยการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งในสถานศึกษา พบว่าตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันมีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

4.1 การเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมของตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วกลับ พบว่า ตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 2) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันระบุข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานในปัจจุบันกับภาพในอนาคต 3) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันระบุปัจจัยที่จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 6) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันในการกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าครูทั้งสามเรื่อง

4.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมของตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วกลับ พบว่า ตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 1) สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าครู และ 6) สถานศึกษาจัดกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งครูจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา

4.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน พบว่า ภาพรวมของตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตำแหน่งในสถานศึกษาที่ต่างกันจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องต่อไปนี้เป็น 3) สถานศึกษามีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น และ 8) สถานศึกษาสำรวจปัญหาในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งครูจะมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษา

## อภิปรายผล

จากการศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 พบประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการศึกษามโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ทำให้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ข้อค้นพบว่า สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาดมีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่ แต่เมื่อพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางมีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับสูงกว่าคะแนนที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผุสดี เขตสมุทร (2545) ที่ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

2. ผลการศึกษากิจการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีระดับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ สถานศึกษามีการกำหนดขอบเขตงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันระบุ

ข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานในปัจจุบันกับภาพในอนาคต อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสริม กัลยารัตน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษา : การเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่างๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ (4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้งเพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ (5) ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

2.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายชื่อจะพบว่าชื่อที่มีความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาจัดกิจกรรมสื่อสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสถานศึกษามีการกำกับติดตามการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ชื่อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการประมวลผลการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในกลุ่มงาน นำร่อง อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมภา ปิยารมย์ (2549) ได้วิจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคคคล ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญา โพธิวัฒน์ (2548) ที่ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็น

แหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิด ร่วมทำ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน พบว่า มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ จะพบว่าข้อที่มีความคิดเห็นสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาให้รางวัลแก่กลุ่มงานหรือบุคลากรที่ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษารายงานความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ และสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สถานศึกษาสำรวจปัญหาในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ สถานศึกษาแนะนำแนวทางแก้ไขเมื่อบุคลากรเผชิญกับปัญหาในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษาแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือ ในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ดังงานวิจัยของสมบุญรณ์ นนทิสกุล (2548) ที่ได้เสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 8 องค์ประกอบ ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่

จากผลการศึกษาหมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ทำให้ผู้ศึกษาได้ข้อค้นพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีหมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่ไม่สอดคล้องกัน คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีหมโนทัศน์อยู่ในระดับต่ำกว่าคะแนนที่ แต่การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงนั้น น่าจะมีปัจจัยอย่างอื่นที่ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี ทั้งที่มีหมโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารระดับต่ำกว่าคะแนนที่ เช่น มีผู้บริหารหรือครูแกนนำ ที่มีความรู้ความเข้าใจ และให้การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี จนทำให้มีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ดังที่ เสรี วงษ์มณฑา (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคที่พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่เก่งต้องสามารถบริหาร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานเข้ารับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มีความมั่นใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ เพิ่มทักษะตนเอง ในสภาวะใหม่ที่เกิดหลังจากการเปลี่ยนแปลง

3. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนในทัศนคติและค่าเฉลี่ยคะแนนการปฏิบัติการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยภาพรวม พบว่า ภาพรวมของสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า

3.1 การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า ภาพรวมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพมาศ จากยางโทน, ภัทรภรณ์ รอดท่าหอย และสมศักดิ์ เหลาทุม (2549, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของคิซอร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษวิทยาเขต 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของคิซอร์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีทฤษฎีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ด้านเสนาหา ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ไม่แตกต่างกัน

3.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า ภาพรวมของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วกลับพบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) สถานศึกษาชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ และ 2) สถานศึกษามีระบบควบคุมการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษา



ขนาดเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพงษ์ ไสภิน และเนตร เตโช (2542, อ้างอิงใน สุภัฏญา แซ่มซ้อย, 2545, หน้า 185) ที่ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนและการควบคุมคุณภาพการศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีปัญหาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงทำให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดใหญ่ประสบความสำเร็จได้สูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็ก อันเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดใหญ่มักจะมีความพร้อมในด้านของบุคลากร งบประมาณ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเพียงพอ สิ่งเหล่านี้นับเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขนาดใหญ่มีระดับสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก

3.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยภาพรวมพบว่า ภาพรวมของสถานศึกษามีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีขนาดต่างกันมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) สถานศึกษามีการประเมินความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาขนาดกลางมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่ และ 7) สถานศึกษารายงานความคืบหน้าในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ และ 11) สถานศึกษาให้รางวัลแก่กลุ่มงานหรือบุคลากรที่ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบัญชา วีระพันธ์ (2545, อ้างอิงใน รุ่งทิพย์ พันภัยพาน, 2551, หน้า 25) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าโดยภาพรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิด โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแบบอิสระ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จะมีความแตกต่างกันมากทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีจำนวนบุคลากรมาก จำเป็นต้องมีสายงานในการบังคับบัญชาาระดับล่างอีก ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกับครูค่อนข้างห่างเหิน ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานไม่เป็นอิสระ

4. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนมโนทัศน์และค่าเฉลี่ยคะแนนการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 41 จำแนกตามตำแหน่ง โดยภาพรวมพบว่า ครูและผู้บริหารมีมีโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านกลับพบว่า ครูและผู้บริหารมีมีโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

4.1 การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า ภาพรวมของครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ 2) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเพื่อระบุข้อแตกต่างระหว่างการบริหารงานในปัจจุบันกับภาพอนาคต 3) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันระบุปัจจัยที่จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนตามการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 6) สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุวัตถุประสงค์ เมื่อทำการทดสอบรายคู่แล้ว พบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงกว่าครูทั้งสามเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง

4.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า ภาพรวมของครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ 1) สถานศึกษาจัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เมื่อทำการทดสอบรายคู่แล้ว พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติสูงกว่าครู และ 6) สถานศึกษาจัดกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อทำการทดสอบรายคู่แล้วกลับพบว่าครูมีการปฏิบัติสูงกว่าผู้บริหาร

4.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยภาพรวมพบว่าภาพรวมของครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ครูและผู้บริหารมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ 3) สถานศึกษามีการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาให้ดีขึ้น และ 8) สถานศึกษาสำรวจปัญหาในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เมื่อทำการทดสอบรายคู่แล้ว

พบว่า ครูมีการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนีย์ นวจินดาพันธ์ (2548) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จังหวัดปัตตานี จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ทำให้ผู้ศึกษาได้ข้อค้นพบว่า ผู้นำให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลที่จัดเก็บได้ แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ทั้งที่ข้อมูลที่จัดเก็บได้เปรียบได้ว่าเป็นเข็มทิศที่ทำให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการของประชาชน แต่เมื่อไม่นำมาใช้ประโยชน์ก็ทำงานอย่างไรทิศทางส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิผลต่ำ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

1. จากผลการศึกษามโนทัศน์ และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ขนาดมีระดับมโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าคะแนนที่ ดังนั้น หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญในการให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการ ให้คำแนะนำ ตลอดจนการอบรมให้ความรู้ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จ
2. จากผลการศึกษาการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ทำให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติในระดับสูง ดังนั้น สถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ ควรนำแนวทางการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงไปใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจากส่วนกลาง และเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างจริงจัง และดำเนินการอย่างเป็นรูปแบบโดยวิธีการที่หลากหลายตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. การพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีมโนทัศน์ และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้มากยิ่งขึ้น สำหรับสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะพัฒนาตนเอง

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ เช่น สถานศึกษาสังกัดการศึกษาเอกชน และการศึกษาออกโรงเรียน เป็นต้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อมโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน