

การพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา

THE DEVELOPMENT OF A TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT MODEL
TOWARD THE EXCELLENCE OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS
IN SECONDARY LEVEL

ยีนยง ไทยใจดี

YUENYONG THAJAIDEE

วิทยาลัยสันตพล

SANTAPOL COLLEGE

Corresponding Author. E-mail: yuent88@stu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ตลอดจนพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวนทั้งสิ้น 150 คนประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบ วิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดทิศทางการบริหารงาน โดยคำนึงถึงความต้องการ มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับ นโยบาย มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนรูปแบบการบริหาร มีโครงการประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้ สะท้อนสภาพที่แท้จริง การกำหนดทิศทางการบริหารไม่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับทิศทาง จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ภาระเบียด ไม่เอื้อต่อการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน 3) รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่ควรเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย แบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบภายนอกสู่ภายใน และแบบภายในสู่ภายนอก การปรับโครงสร้างการบริหาร เพิ่มบทบาทหน้าที่ การปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา และกลยุทธ์การทำงาน ประกอบด้วย การปรับแนวทางการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ และการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง; ความเป็นเลิศ; สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

Abstract

This research focuses on studying the states and the problems of the change management of public basic education institutions and developing the model of the change management toward the excellence of public basic education institutions. The research samples were 150 samples: administrators, heads of department of divisions which were selected by the multistage sampling. The instruments used in this study were comprised of the analysis of related documents, structural interviews and questionnaires. The research was found that (1) state of the change management of the institutions has the direction baseline of administration by wants/needs, major jobs analysis and institution needs, budget plans consistent with institution policies, have the annual action plans ,bottom up management, implement staff to do self assessment and use the information to improve teaching and learning appropriately, (2) The problem of change management of institutions was the policy formulations don't reflect the real problems of institutions. The goal setting doesn't come from the real problems and needs analysis. The strategy does not relate with strategies of organization e.g. number of staff does not relate with the amount of tasks, lack of budget, rules of institutions not create decision making of staff not involving with the amount of tasks, lacking of budgets and rules of institutions, (3) the model of the change management toward the excellence of public basic education institutions should be in the form of integrated four-perspective model is comprised of Top-down, Bottom-up, Outside-In and Inside-Out, adapting administrative structure, increasing roles and new services, changing leadership and adapting to catch up changeable technology. The core administrative Structure and collaborative consulting and performance strategic compose of adapting the guidelines of administration which expose the personnel opportunity to participate, decentralize and develop their potential.

Keywords: Transformational Managemen ; Excellence; Basic Education Institutions

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการศึกษาของประเทศ การศึกษาดำเนินการเปลี่ยนแปลงทัศนะ(Perspectives) จากกระบวนทัศน์ดั้งเดิม (Tradition Paradigm) ไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมายวัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การการเรียนการสอน รูปแบบการบริหารจัดการศึกษา บทบาทของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง

มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (สัทัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง “ทฤษฎี E และ O” ของ ลียุค (Leucke, 2003) โดยอธิบายว่า ทฤษฎี E เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็วโดยเน้นที่ค่านิยมที่เปลี่ยนไป ส่วนทฤษฎี O เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของฮามลิน (Hamlin, 2001 ; อ้างถึงใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ, 2561) ที่กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ครอบคลุมในมิติที่เป็นการทำให้เกิดผลในส่วนต่าง ๆ ขององค์ประกอบในองค์การ อาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ผสมผสานหรือเกิดขึ้นต่อเนื่องแต่ละประเภทก็ได้แล้วแต่บริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง การที่จะใช้ทฤษฎีใดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ภายในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นเลิศในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา
2. เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา เพื่อนำสาระสำคัญเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา 1) โดยศึกษาสภาพและปัญหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ศึกษาสภาพและปัญหาจาก 2) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา โดยพิจารณาารูปแบบจากการสังเคราะห์ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การตรวจสอบความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 21 คน จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดการศึกษา 4 กลุ่มคือ 1) กลุ่มนักบริหารการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 2) กลุ่มนักวิชาการและมีประสบการณ์ด้านการสอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา 3) กลุ่มผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ 4) กลุ่มผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงสร้างรูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงพัฒนาและนำเสนอรูปแบบ โดยการนำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 23 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 11 คน

ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กระจายตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 299 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จำนวนทั้งสิ้น 150 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่ม แบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร มีลักษณะเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น เพื่อวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดในการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้าง ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ ในระดับมัธยมศึกษา เพื่อสอบถามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา
3. แบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับสอบถามบุคลากรของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ ในระดับมัธยมศึกษา เพื่อสำรวจสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา

ผลวิจัย

ผลการศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการบริหาร มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ มีการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น แต่การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน
2. ด้านการกำหนดนโยบาย มีการกำหนดที่ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์ทิศทางการบริหารขององค์กร
3. ด้านการวางแผน มีการวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษา กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คณะทำงานขาดประสิทธิภาพในการวิเคราะห์องค์การ การทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินไปในทิศทางเดียวกัน การพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา

4. ด้านงบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา มีโครงการสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม แต่มีงบประมาณไม่เพียงพอ และกฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ

5. ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ประจำปี มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากร การขับเคลื่อน กระบวนการบริหาร เป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติมีความสับสน เข้าใจไม่ตรงกันการมอบหมาย ไม่ชัดเจน

6. ด้านการประเมินผล มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำผลประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน

การพัฒนาารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

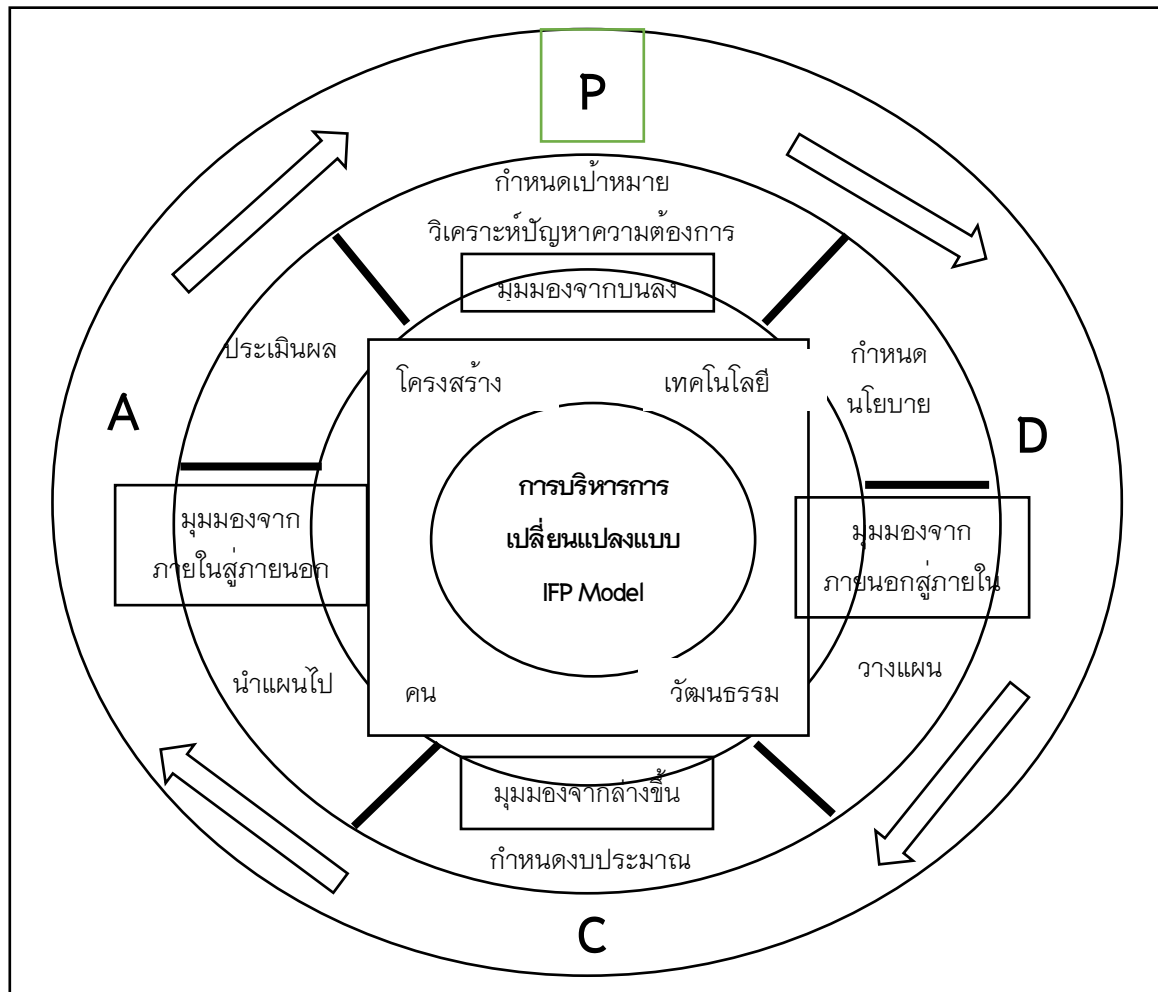
ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการ และรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

โดยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับมัธยมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นใช้แนวคิดรูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและสมดุลของ สตีฟ ไตรเวตต์ ประกอบด้วยการบริหารสถานศึกษา 4 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารจากบนลงการบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) รูปแบบการบริหารจากภายนอกสู่ภายใน (Outside – In) และรูปแบบการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) โดยบูรณาการรูปแบบการบริหารตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา โดยกำหนดชื่อรูปแบบนี้ว่า “การบริหาร 4 รูปแบบ (Integrated four perspective Model)” ดังรายละเอียดในภาพ



ภาพที่ 1 การบริหาร 4 รูปแบบ ของสตาร์ทอัพ 4 รูปแบบ

ส่วนที่ 2 หลักการ แนวคิด และวัตถุประสงค์

หลักการ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา มีหลักการ ดังนี้

1. หลักการทั่วไป ยึดหลักการจัดการศึกษาดังนี้
 - 1) ยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต
 - 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากสังคม
 - 3) ยึดหลักการพัฒนาระบบและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

หลักการกำกับรูปแบบ มีดังนี้

- 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามแผนที่กำหนดไว้
- 2) การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่บุคลากรกลุ่มนโยบายและกลุ่มจัดทำแผนงานที่ร่วมมือและประสานงานกัน
- 3) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาประกอบด้วย การบริหาร 4 รูปแบบ คือ การบริหารจากบนลงล่าง (Top – Down) การบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up) การบริหารจากภายนอกสู่ภายใน (Outside – In) และการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inside – Out)
- 4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านกระบวนการทางบริหาร จนมีผลงานที่มีคุณภาพสามารถเป็น แบบอย่างที่ดีแก่องค์กรอื่น ๆ ได้
- 5) กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม
- 6) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ได้แก่ สมรรถนะของผู้บริหาร รูปแบบการปฏิบัติงาน

แนวคิด

การบริหารเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยอาศัยผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านหลัก ๆ คือ

1. การปรับโครงสร้างสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการลดขนาด การปรับอัตรากำลังหรือตำแหน่ง
2. การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่เพิ่มเติมจากที่มีอยู่เดิม ส่งผลทำให้มีผลงานหรือกระบวนการทำงานใหม่รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
3. การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเสมอไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นเคย
4. การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้นเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้มีประสิทธิภาพและ รวดเร็วยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 โครงสร้าง กระบวนการ และรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

1. โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารมีลักษณะโครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) เป็นโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างกว้างขวางและซับซ้อนยากที่จะบริหารโดยผู้บริหารแต่เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องมีหน่วยที่ปรึกษาเข้ามาช่วยเหลือและคำแนะนำ ซึ่งหน่วยงานที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ มีหน้าที่เฉพาะช่วยเหลือให้คำปรึกษาเท่านั้น เช่น สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่าย และมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษา ตามการจัดโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2553 มาตรา 38 มีอำนาจสั่งการได้ในบางเรื่อง ตามมติที่ประชุม เช่น การอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี หลักสูตร และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น

2. กระบวนการ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา อาศัยแนวคิด กระบวนการบริหาร **จัดการแบบร่วมคิดร่วมทำ** ซึ่งเป็นการรวมเอาลักษณะและกลวิธีต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการของคน กลุ่มกำหนดนโยบาย (Policy Group) และกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ (Program Group) ปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างดียิ่ง
- 2) การบริหารจัดการเป็นความร่วมมือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนรวมถึงนักเรียนและชุมชน
- 3) การบริหารจัดการเน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- 4) กลุ่มกำหนดนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ กำหนดนโยบาย กำหนดงบประมาณ และประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 5) กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ได้แก่ คณะครู เจ้าหน้าที่ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย
- 6) แผนงาน/โครงการที่จัดทำสะท้อนถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากร
- 7) การนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ และประเมินผลเป็นภารกิจสำคัญของกลุ่ม

ขั้นตอนในการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำมี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหาความต้องการ (Goal Setting and Need Identification) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดข้อความแสดงทิศทางอย่างกว้างๆ รวมถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการ ไม่มีการกำหนดช่วงเวลา เป้าหมายของสถานศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน ส่วนการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการนั้นจะพิจารณาจากสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็นว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด แล้วนำปัญหาและความต้องการในแต่ละด้านมาจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (Policy Making) การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อความที่แสดงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จ และกำหนดกรอบเป็นแนวปฏิบัติด้วยโดยปกตินโยบายกำหนดจากปรัชญาการศึกษาและเป้าหมายการศึกษาที่สถานศึกษายอมรับและกำหนดขึ้น พร้อมเสนอแนวทางปฏิบัติประกอบไว้อย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นการคิดก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ คือคิดว่า จะทำอะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นคนทำ

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) การกำหนดงบประมาณของสถานศึกษา เป็นการแปลค่าข้อมูลทางการเงินของแผนงาน กลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ ต้องเตรียมข้อมูลด้านงบประมาณ และวิเคราะห์สภาพของสถานศึกษานำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนโครงการอย่างทั่วถึง และเหมาะสม

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementing) เมื่อการจัดทำแผนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย แล้วรายละเอียดของแผนที่กลุ่มกำหนดนโยบายให้ความเห็นชอบแล้วกลุ่มจัดทำแผนงาน โครงการก็สามารถนำแผนไปปฏิบัติได้

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluating) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อจุดประสงค์ในการตัดสินใจ และต้องตัดสินใจว่าถูกหรือผิดจากข้อมูล การประเมินผลจะต้องทำในระหว่างดำเนินงาน และภายหลังการปฏิบัติงานตามแผนเสร็จสิ้น

การบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำนั้นจะส่งผลกระทบก็ต่อเมื่อผลของการดำเนินโครงการ ก่อให้เกิดเป้าหมายใหม่ ปัญหาความต้องการใหม่ กำหนดนโยบายใหม่หรือมีโครงการใหม่เกิดขึ้น

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม

องค์ประกอบที่ 2 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 รูปแบบ ได้แก่ คือ การบริหารจากบนลงล่าง (Top – Down) การบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom –Up) การบริหารจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out)

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการการกำหนดนโยบาย การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การทำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล

องค์ประกอบที่ 4 ระบบวงจรคุณภาพ (PDCA) คือ การวางแผน (Planning) การลงมือปฏิบัติ (Doing) การติดตามตรวจสอบ (Checking) และการปรับปรุงแก้ไข (Acting) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามวงจรดังกล่าว อยู่ภายใต้กระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและวิเคราะห์ปัญหา 2) การกำหนดนโยบาย 3) การวางแผน 4) การกำหนดงบประมาณ 5) การนำแผนไปปฏิบัติและ 6) การประเมินผล

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การดำเนินงาน และปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์การดำเนินงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษามีกลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความสำเร็จดังนี้

- 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการสั่งการ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาคิดริเริ่มและใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา
- 2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการให้มีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญ และยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- 3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 4) กลยุทธ์แบบผสม เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยรูปแบบการบริหารหลาย ๆ มาตรฐานการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกัน
- 5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาสถานศึกษาในทั้งด้านคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

ปัจจัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) ความเป็นอิสระในการบริหาร 3) ความร่วมมือของบุคลากร 4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม 5) การกระจายอำนาจ 6) แรงจูงใจ 7) วิสัยทัศน์ 8) การบริหารบุคลากร 9) การบริหารทรัพยากร 10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 11) เครือข่ายภายนอก 12) การจัดการปัญหา 13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 15) ความเป็นสถาบัน และ 16) การเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะความเป็นผู้นำ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนรูปแบบการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาในยุคปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรได้ร่วมมือกันวิเคราะห์สภาพที่เปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารสถานศึกษา และร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีการเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพศึกษาของสฤตญญา แซ่มซ้อย (2561) ที่กล่าวว่า ความท้าทายใหม่ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทในการจัดการศึกษาในยุคดิจิทัล ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์การทุกรูปแบบ โดยเฉพาะสถานศึกษาจะต้องรับมือกับการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2555) ที่ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นการบริหารเชิงระบบ และการบริหาร คุณภาพ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้าที่มีองค์ประกอบย่อยคือ การนำองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ธรรมชาติภาพ และวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกระบวนการประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการจัดการความรู้ สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการนั้นต้องดำเนินการตามหลักการบริหารสถานศึกษาครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้าน การบริหารทั่วไป

ส่วนด้านผลผลิต คือ ทำให้ได้ผู้เรียน เก่ง ดี และมีความสุข ส่วนครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพ และมาตรฐาน ชุมชนมีจิตอาสาช่วยเหลือโรงเรียน อย่างไรก็ดีในด้านกระบวนการ โรงเรียนจะต้องคิดแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการคิดนอกกรอบ ตามสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. ผลการศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนสภาพที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดทิศทางในการบริหาร ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับทิศทางของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาหลายแห่งกำหนดทิศในการบริหารโดยกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ขาดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการกำหนดทิศทางในการบริหารสถานศึกษา นำไปสู่ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การหนดนโยบาย และทิศทางในการบริหาร สถานศึกษาที่ไม่สะท้อนสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ที่กล่าวว่า ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการมองดูตนเอง และมองดูสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น วิเคราะห์สถานภาพของตนเอง และสภาพแวดล้อมอย่างถูกต้อง เพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางในการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้น ดังกล่าว

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาที่ควรจะเป็น มีการปรับโครงสร้างการบริหาร เพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบการบริหาร 4 รูปแบบ (Integrated four perspective Model) และกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น กระจายอำนาจ และการสร้างพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงคือ การมีส่วนร่วมในการจัดกับพัฒนาจากของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้เหมาะสม มีการจัดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา และการบริหารในรูปแบบให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารด้านต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อให้การบริหารสถานศึกษา

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายเพ็ญ บุญทองแก้ว และคณะ. (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพ สถานศึกษาได้มีการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับ นักเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการตามวงจรคุณภาพใน 4 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ด้านผลผลิต และมีรูปแบบเสริมเพิ่มอีก 2 ส่วนคือ 4) เงื่อนไขความสำเร็จ 5) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นได้อย่างมีคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- ไพฑูริย์ สินลารัตน์ และคณะ. (2561). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*. กรุงเทพฯ :วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สายเพ็ญ บุญทองแก้ว และคณะ. (2563). “การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพสำหรับนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2” *วารสารวารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 7 (9), 98–110.
- สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย*, 2(1), 166–177.
- Hamlin, B., Keep, J., and Ash, K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Harlow: Financial Times /Financial Hall.
- Leucke, R. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston : Harvard Business School Press.