

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

FACTORS OF CHANGE MANAGEMENT AFFECTING EFFECTIVENESS  
OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE BANGKOK 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2566

KMITL-2023-ED-M-218-009

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

FACTORS OF CHANGE MANAGEMENT AFFECTING EFFECTIVENESS  
OF SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE BANGKOK 2



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG  
2023  
KMITL-2023-ED-M-218-009

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2023

SCHOOL OF INDUSTRIAL EDUCATION AND TECHNOLOGY

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
นักศึกษา	นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ
รหัสประจำตัว	63603019
ปริญญา	ครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
พ.ศ.	2566
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 372 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ (IOC) ตั้งแต่ 0.80 – 1.00 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 คือ ด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 77.20 โดยมีสมการคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.730 + 0.295(X_4)^{**} + 0.262(X_5)^{**} + 0.194(X_6)^{**} + 0.075(X_1)^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z}_y = 0.330(X_4)^{**} + 0.297(X_5)^{**} + 0.226(X_6)^{**} + 0.081(X_1)^{**}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Factors of Change Management Affecting Effectiveness of Schools Under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2
<b>Student Name</b>	Miss Nilawan Nunamkham
<b>Student ID.</b>	63603019
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education
<b>Program</b>	Educational Administration
<b>Year</b>	2023
<b>Thesis Advisor Thesis</b>	Associate Professor Dr. Boonchan Sisan
<b>Co-advisor</b>	Associate Professor Dr. Pariyaporn Tungkunan

## ABSTRACT

The research objectives were to 1) study the level effectiveness of schools, 2) study the level factors of change management, and 3) study the factors of change management affecting effectiveness of schools. The sample was 372 teachers Under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2, stratified random sampling as school size and proportional sampling. The research instrument was a five point scale. The index of item-objective congruence (IOC) value of 0.80 – 1.00. The questionnaire reliability on the change management affecting effectiveness of schools value of 0.90 or higher. The data were analyzed by mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

The results showed that 1) the level of schools' effectiveness management in overall were at high level, 2) the level factors of change management in overall were at high level, and 3) the change management affecting effectiveness of schools was significantly at 0.01 level; There were leader team and facilitation support for changes ( $X_4$ ), monitoring evaluation and improvement ( $X_5$ ), maintaining changes ( $X_6$ ) and planning ( $X_1$ ) could be predicted at 77.20 percent with the analytical equations follow

$$\text{Unstandardized score equation } \hat{Y} = 0.730 + 0.295(X_4)^{**} + 0.262(X_5)^{**} + 0.194(X_6)^{**} + 0.075(X_1)^{**}$$

$$\text{Standardized score equation } \hat{Z}_y = 0.330(X_4)^{**} + 0.297(X_5)^{**} + 0.226(X_6)^{**} + 0.081(X_1)^{**}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก อ.ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำ ข้อคิดเห็น ตรวจสอบ และแก้ไขร่างวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถเรียบเรียง วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จ สมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านด้วยความเคารพอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลสำคัญ รวมถึงขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญรองศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา ดร.ศุภมาส ชุมแก้ว ดร.มาเรียม ซอหมัด และ ดร.มิตรชัย สมสำราญกุล ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพที่ดี

ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้วิจัยในการสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน ทั้งระหว่างที่ศึกษา และระหว่างการจัดทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 9 รุ่นพี่ หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จได้ด้วยดี สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่เป็นผู้มีส่วนสำคัญของผู้วิจัยในด้านทุนทรัพย์และคอยให้กำลังใจในระหว่างการศึกษา ตลอดมา

นิลาวัลย์ หนูน้ำคำ

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อไทย.....	I
บทคัดย่ออังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	17
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา.....	27
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	63
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล.....	71

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4.1 สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	75
4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	76
4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	87
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	90
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	96
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	106
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	107
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	112
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	121
ประวัติผู้เขียน.....	125

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	6
2.1 แสดงจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาดและจำนวนนักเรียน.....	16
2.2 แสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น.....	16
2.3 แสดงจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา.....	16
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	64
3.2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2.....	67
3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพ มหานคร เขต 2.....	69
3.4 แสดงค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance ของปัจจัยการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	70
4.1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ภาพรวมและ รายชื่อ.....	75
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยน แปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 รายด้าน.....	76
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยน แปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการวางแผน ภาพรวมและรายชื่อ.....	77
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยน แปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการติดต่อสื่อสาร ภาพรวมและรายชื่อ.....	78

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ/หรืออ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ภาพรวมและรายชื่อ.....	79
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมและรายชื่อ.....	80
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ภาพรวมและรายชื่อ.....	81
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ภาพรวมและรายชื่อ.....	82
4.10 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Stepwise Multiple Regression Analysis) ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	83
4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการค้นหาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	84
4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ ค่าสถิติที่ใช้ พิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ โดยใช้วิธี Stepwise.....	85
ค.1 การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	122

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ค.2 การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามตามความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	124



# สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

8



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่ ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับความท้าทายของสถานะการแข่งขันในเวทีโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โลกได้เข้าสู่ยุคที่อาศัยความรู้เป็นฐาน ซึ่งทำให้ระดับและคุณภาพการศึกษาของประชากรกลายเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงความสามารถในการแข่งขันของแต่ละประเทศ จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกและได้เรียนรู้วิธีการบริหารการศึกษาที่เหมาะสม ที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายพร้อมรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยมีความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประชากรและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ ดังนั้น การศึกษานับวันยิ่งจะเป็นเรื่องที่สำคัญและสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ซึ่งสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้เกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของผู้บริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์กรด้วย จึงจะทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. 2562 : 13)

ในขณะที่บริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก อันเนื่องมาจากการพัฒนาการที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบมาสู่ประเทศไทยอย่างมาก โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายของสถานะการแข่งขันในเวทีโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่หากประชากรของประเทศมีความรู้ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน จึงส่งผลให้ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับใหม่ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565 : 4) ที่ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการมุ่งเน้นและบรรลุผลภายในระยะเวลาของแผน ให้สามารถชี้ถึงเป้าหมายหลักที่ประเทศไทยต้องดำเนินการให้เกิดผลและต้องเร่งดำเนินการหรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เป้าหมายหลักบรรลุผลและพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับพลวัตและเงื่อนไขใหม่ของโลก เพื่อให้ประเทศไทยสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่ง "คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ" ด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใหม่ สถานศึกษาจึงถือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาและต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา จะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพราะการศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน (นครินทร์ ธิยะภูมิ. 2563 : 140)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อให้ทุกส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาทิ เช่น ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการและการพัฒนากำลังคน โดยมุ่งปฏิรูปองค์กรเพื่อหลอมรวมภารกิจและบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นเอกภาพ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงานและการจัดการศึกษา ปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ โดยมุ่งให้ครอบคลุมถึงการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมไปถึงการปฏิรูปองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นเอกภาพของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2565 : 2-4) ดังที่ ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553 : 41) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ และการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 10)

ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2563 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นผลที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติตามการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นผลที่เกิดต่อผู้เรียน ต่อสถานศึกษา มีผลการดำเนินงานที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีนวัตกรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญ

อย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นการตัดสินใจว่าการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับการวางแผนการดำเนินงานและการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและรอบคอบ ไม่อย่างนั้นจะเป็นเอกสารที่สูญเปล่าสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดที่สำคัญจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งการจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่สังคมต้องการ และแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Hoy and Miskel (2005 : 389) ได้แสดงถึงคุณลักษณะความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาไว้ 3 ประการ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีความครอบคลุมในการประเมินความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 กำหนดทิศทางการบริหารจัดการศึกษาเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานลงสู่สถานศึกษา ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางพัฒนาคุณภาพการศึกษา บริหารจัดการด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน อาทิ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2564 : ออนไลน์) แต่จากผลการติดตามและของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 1 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนในการสร้างภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในทุกรูปแบบ ตัวชี้วัดที่ 11 ร้อยละของสถานศึกษาที่สอนในระดับ ม.ต้น ที่ได้รับการเตรียมความพร้อม ด้านการอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ในการประเมินระดับนานาชาติตามโครงการ PISA และตัวชี้วัดที่ 15 นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่จบหลักสูตรในปีการศึกษา 2563 ได้ศึกษาต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 หรือเทียบเท่ามีผลการประเมิน ยังไม่บรรลุ ตามค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2564 พบว่า ผลการทดสอบระดับชาติ 3 ปีที่ผ่านมาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติ มีค่าพัฒนาเป็นลบ ซึ่งหมายความว่าค่าเฉลี่ยที่ลดลง ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2563 : 18-19) ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวการดำเนินงานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด ตลอดจนสามารถช่วยให้สถานศึกษาประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องที่มุ่งเน้นการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีการพัฒนาที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครอบคลุมและบูรณาการบริหารจัดการกับผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของปัญญา น้าใจสุข (2556 : 83-85) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และปิยรัฐ จันทวงเพ็ญ (2562 : 99) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านการกำกับติดตาม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพลังอำนาจ และด้านการเจรจาข้อตกลงร่วมกัน ตามลำดับ จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ด้านการกำกับติดตาม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพลังอำนาจ และด้านการเจรจาข้อตกลงร่วมกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา หากสถานศึกษามีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ และจัดระบบให้ก้าวหน้าทันสมัย จะส่งผลให้สถานศึกษามีการพัฒนาและเกิดประสิทธิผลที่ดี ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

### 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.4.1 ในการวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Kotter & Cohen (1996: 46) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 8) และศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของจิระ ประภา โมจิตะ (2556) ปัญญา น้าใจสุข (2556) สุนิสา คงสุวรรณ (2559) และ ปิยรัฐ จันทางเพ็ญ (2562) และสามารถสังเคราะห์เพื่อสรุปปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

แหล่งอ้างอิง	แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง					
	Kotter & Cohen (1996)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ ราชการ (2550)	จิระประภา โมจิตะ (2556)	ปัญญา น้ำใจสุข (2556)	สุนิสา คงสุวรรณ (2559)	ปิยรัฐ จินดาพงษ์ (2562)
ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา						
1. การเพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน	✓					
2. การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓					
3. การสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง	✓					
4. การติดต่อสื่อสารให้ทุกคนยอมรับ	✓					
5. การสนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ	✓	✓		✓		
6. การสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์	✓					
7. การมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ	✓					
8. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	✓					
9. การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง		✓		✓		
10. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง		✓		✓	✓	
11. การกำหนดยุทธศาสตร์			✓			
12. การกำหนดเป้าประสงค์			✓			
13. การวางแผน					✓	
14. การประเมินผล					✓	
15. การปรับปรุง					✓	
16. การติดต่อสื่อสาร	✓					✓
17. การมีส่วนร่วม						✓
18. การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน						✓
19. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา						✓
20. การใช้พลังอำนาจ						✓
21. การกำกับติดตาม						✓

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 1.1 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้การรวมกลุ่มตัวแปรที่มีลักษณะและความหมายที่เหมือนและใกล้เคียงกันรวมเป็นปัจจัยเดียวกัน ดังนี้

1. ข้อที่ 1.การเพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน ข้อที่ 3.การสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง ข้อที่ 9 การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ข้อที่ 11.การกำหนดยุทธศาสตร์ ข้อที่ 12.การกำหนดเป้าประสงค์ และข้อที่ 13.การวางแผน เป็น การวางแผน

2. ข้อที่ 4.การติดต่อสื่อสารให้ทุกคนยอมรับ ข้อที่ 16.การติดต่อสื่อสาร และข้อที่ 18.การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน เป็น การติดต่อสื่อสาร

3. ข้อที่ 5.การสนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ ข้อที่ 6.การสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ ข้อที่ 10. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และข้อที่ 17.การมีส่วนร่วม เป็น การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

4. ข้อที่ 2.การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อที่ 19.การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็น การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

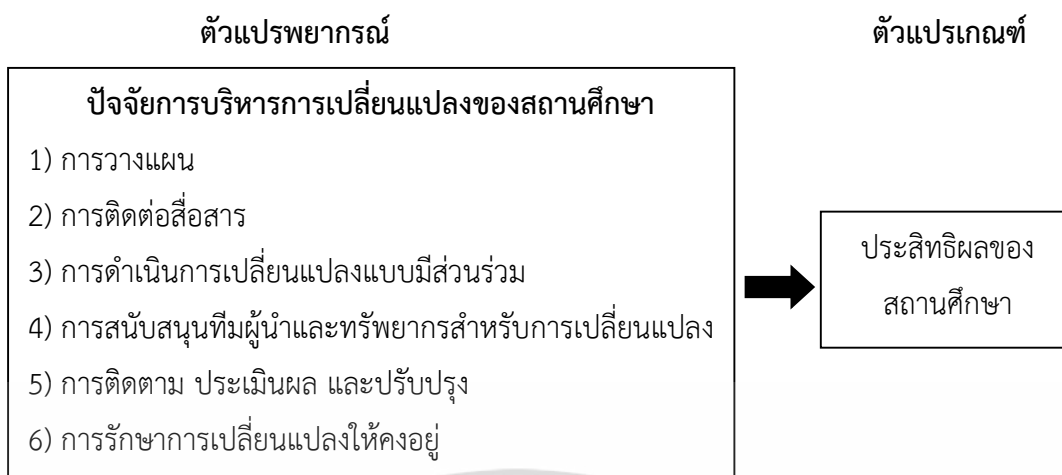
5. ข้อที่ 14.การประเมินผล ข้อที่ 15.การปรับปรุง ข้อที่ 20.การใช้พลังอำนาจ และข้อที่ 21. การกำกับติดตาม เป็น การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง

6. ข้อที่ 7.การมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ และข้อที่ 8.การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เป็น การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การวางแผน
2. การติดต่อสื่อสาร
3. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม
4. การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง
5. การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง
6. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

1.4.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดประสิทธิผลของสถานศึกษาของ Hoy and Miskel, (2005 : 389) มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 52 สถานศึกษา โดยมีประชากรทั้งสิ้น จำนวน 5,329 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2: ออนไลน์) ในปี การศึกษา 2565

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของ Taro Yamane 1973 (บุญจันทร์ สีสันต์. 2563 : 58) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 372 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling)

### 1.5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.5.2.1 ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม 4) การสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง 5) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง และ 6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

1.5.2.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**1.6.1 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการจัดการกับกลไกส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษา โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ จุดมุ่งหมายหรือผลผลิตทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี บรรลุตาม วัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังนี้

**1.6.1.1 การวางแผน** หมายถึง กระบวนการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในการตัดสินใจ เลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุตร่วมกัน โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการ ดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.6.1.2 การติดต่อสื่อสาร** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็น ไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดย บุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถ ทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ

**1.6.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง กระบวนการ ดำเนินการจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผน ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างความพร้อมและกำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความ ยอมรับ และให้การสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ สถานศึกษากำหนดไว้

**1.6.1.4 การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะใหม่ให้แก่ครูและบุคลากรที่เป็นทีมผู้นำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และเสริมพลัง ในการเปลี่ยนแปลง โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ จัดหาสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

**1.6.1.5 การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง** หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวม ข้อมูลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่กำหนดไว้ โดยตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และความ สอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผล และนำผลมาใช้ในการตัดสินใจออกแบบ กระบวนการทำงาน และพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**1.6.1.6 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่** หมายถึง กระบวนการเสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับเปลี่ยนใหม่ ทั้งด้านระบบ โครงสร้าง นโยบายและพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน

**1.6.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา** หมายถึง ผลสำเร็จของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดำเนินการร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ที่ทำให้นักเรียนเกิดประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน ซึ่งเกิดจากการมีขวัญและกำลังใจ มีแรงผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน

3. การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม หมายถึง การกำหนดทิศทางในการทำงาน และนโยบายที่ชัดเจน การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**1.6.3 ครู** หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพครู ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในปีการศึกษา 2565

**1.6.4 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 แห่ง ในปีการศึกษา 2565 มีเขตพื้นที่การปกครองทั้งหมด 27 เขต ประกอบด้วย เขตบางรัก เขตวัฒนา เขตสาทร เขตพระโขนง เขตบางนา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตยานนาวา เขตดินแดง เขตห้วยขวาง เขตจตุจักร เขตลาดพร้าว เขตบางเขน เขตสายไหม เขตบึงกุ่ม เขตบางกะปิ เขตวังทองหลาง เขตดอนเมือง เขตหลักสี่ เขตลาดกระบัง เขตสะพานสูง เขตคันนายาว เขตมีนบุรี เขตคลองสามวา เขตหนองจอก เขตประเวศ และเขตสวนหลวง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำรา เอกสาร วารสาร และรายงานการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งได้เรียบเรียงและนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

2.1.1 สภาพการจัดการศึกษา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2.1.2 ทิศทางการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2.1.3 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.2.2 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

(1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

(2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

(3) การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.3 รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.4 กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3.5 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

(1) การวางแผน

(2) การติดต่อสื่อสาร

(3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

(4) การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

(5) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง

(6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

จากการศึกษาบริบทของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า มีการกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง มีทิศทาง การขับเคลื่อนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ ให้สถานศึกษาในสังกัดใช้เป็นกรอบ การดำเนินงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงเหมาะในการทำ วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยมี รายละเอียดของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดังต่อไปนี้

### 2.1.1 สภาพการจัดการศึกษา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นหน่วยงานทาง การศึกษาที่กำหนดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา ครอบคลุม พื้นที่การปกครอง 27 เขตปกครอง มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 52 สถานศึกษา (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565 : 2-3)

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการ ของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขต พื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสาน การระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

### 2.1.2 ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้กำหนดทิศทางการบริหารการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และจุดเน้นในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565: 23-26)

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรส่งเสริมการจัดการศึกษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีคุณภาพ ยั่งยืนสู่เมืองหลวงการศึกษา

#### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมืองและมีความเป็นพลโลก

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถทางวิชาการเพื่อสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะ ตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีแผนพัฒนารายบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้มีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

7. พัฒนาระบบการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มุ่งองค์กรเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดทั้งสหวิทยาเขต เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง และมีความเป็นพลโลก

2. ผู้เรียนมีความสามารถทางวิชาการเพื่อสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

3. ผู้เรียนมีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. ผู้เรียนได้รับโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีแผนพัฒนารายบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ

6. สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัย จากภัยทุกรูปแบบ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technolog) มุ่งองค์กรเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดทั้งสหวิทยาเขต เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง และมีความเป็นพลโลก

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถทางวิชาการเพื่อสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีแผนพัฒนารายบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้มีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

7. พัฒนาระบบการบริหารและจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มุ่งองค์กรเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดทั้งสหวิทยาเขต เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดเน้น

1. การส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่ความเป็นเมืองหลวงการศึกษา
2. การยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
3. การพัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้ได้มาตรฐาน
4. การพัฒนาระบบการบริหารและจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มุ่งองค์กรเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดทั้งสหวิทยาเขต เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.1.3 ข้อมูลทั่วไปของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

การศึกษาข้อมูลสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565: 2) พบว่า มีเขตพื้นที่การปกครองทั้งหมด 27 เขต ได้แก่ เขตคลองเตย เขตคลองสามวา เขตจตุจักร เขตดอนเมือง เขตดินแดง เขตบางกะปิ เขตบางเขน เขตบางนา เขตบางคอแหลม เขตบางรัก เขตบึงกุ่ม เขตคันนายาว เขตประเวศ เขตพระโขนง เขตมีนบุรี เขตยานนาวา เขตลาดกระบัง เขตลาดพร้าว เขตวังทองหลาง เขตวัฒนา เขตสวนหลวง เขตสะพานสูง เขตสาทร เขตสายไหม เขตหนองจอก เขตหลักสี่ เขตห้วยขวาง ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 37 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่ 11 สถานศึกษา สถานศึกษาขนาดกลาง 4 สถานศึกษา และ สถานศึกษาขนาดเล็ก 0 สถานศึกษา (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2565)

#### 2.1.3.1 จำนวนสถานศึกษา

ข้อมูลจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ในปีการศึกษา 2565 ดังปรากฏในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาดและจำนวนนักเรียน

ขนาดสถานศึกษา	จำนวนนักเรียน (คน)	จำนวนสถานศึกษา
ขนาดเล็ก	นักเรียน 1 - 119 คน	0 สถานศึกษา
ขนาดกลาง	นักเรียน 120 - 719 คน	4 สถานศึกษา
ขนาดใหญ่	นักเรียน 720 - 1,679 คน	11 สถานศึกษา
ขนาดใหญ่พิเศษ	นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป	37 สถานศึกษา

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2565 : ออนไลน์)

### 2.1.3.2 จำนวนนักเรียน

ข้อมูลจำนวนนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในปีการศึกษา 2565 ดังปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้น

ระดับชั้น	จำนวนนักเรียน (คน)
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	21,011
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	21,641
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	21,912
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	19,898
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	19,319
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	18,398
รวมทั้งสิ้น	122,179

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2565 : ออนไลน์)

### 2.1.3.3 จำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

ข้อมูลจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในปีการศึกษา 2565 ดังปรากฏในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	52
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	63
ครู	5,329
รวม	5,444

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2565 : ออนไลน์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้จะต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา

Hoy & Miskel (2005 : 383) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและแก้ปัญหาได้

ดวงพร คำภูแสน (2551: 33) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาให้นักเรียนมีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม แก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และสามารถทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2553 : 21) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานทั้งด้าน การบริหารและการจัดการเรียนการสอน แล้วทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

พัฒนา แสงตะวัน (2553 : 48) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ระดับความสามารถและผลสำเร็จของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานรวมถึงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยจัดการศึกษาให้สำเร็จบรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตร นโยบาย และแผนงานต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและยอมรับ อีกทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารนั้นเกิดจากการใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารเพื่อโน้มน้าวใจผู้ได้บังคับบัญชา รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้

เพ็ญภัคร พันผา (2554 : 21) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานของสถานศึกษาจนสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการควบคุมปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสถานศึกษา (non-school variables) เช่น ผลสัมฤทธิ์เพศ ฐานะ เป็นต้น

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (2555 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและครูผู้สอน ตลอดจนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน รู้จักการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อีกทั้งสามารถบริหารจนบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษากำหนด

ปัญญา น้ำใจสุข (2556 : 30) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารและความสามารถของครูผู้สอน ที่มุ่งพัฒนาให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษาเกิด ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดความก้าวหน้า โดยมี การปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ ที่กำหนดไว้จนสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ปัทมา โสภิตชาติ (2558 : 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสามารถดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในเชิง ปริมาณและคุณภาพ

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์ (2559 : 10) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ดำเนินกิจการของสถานศึกษา ตลอดจนบรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถผลิต นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและ พัฒนาสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จของ สถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ดำเนินการร่วมกันเพื่อมุ่งพัฒนาให้สถานศึกษาเกิดผล สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

## 2.2.2 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา

Mott (1972 : 305) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การประเมินที่แสดงถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพ ของนักเรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน

2. ความสามารถพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้อง กับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงพัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดอย่างสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะ อันจำเป็นเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมี ความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม แล้วทัศนคติ ทางบวกจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวก จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยรวม

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการ พัฒนาคณะ และงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ประกอบด้วย ผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษา ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น สถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงนโยบายของสถานศึกษา ไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น แต่ละสถานศึกษาจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของสถานศึกษา แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตาม ในการทำงานของสถานศึกษาย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเกิดความเรียบร้อยและกิจกรรมคือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Hoy and Ferguson (1985 : 102) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เกิดจากความสนใจ ตระหนักถึงความสำคัญมีความต้องการจะพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบอยากรู้ อยากเห็น รู้จักวางแผนทำตามแผนที่กำหนดไว้ และประเมินผลความก้าวหน้าของตนเองใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนและความรู้ทั่ว ๆ ไปด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นความรู้สึกของครูที่มีต่อการทำงานภายในสถานศึกษาซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากสภาพการทำงานลักษณะของงานที่ปฏิบัติ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานและรายได้ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูให้อยู่ในระดับสูง และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการทำงานของครูมีผลกระทบไปยังกลุ่มอื่น ดังนั้น ผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์ให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็จะมีผลทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะครูร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

3. ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู เป็นครึ่งหนึ่งของการเรียนรู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึกเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ สร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทางการคิด ได้แก่ การคิดไตร่ตรอง คิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตลอดจนเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมให้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้เรียน สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีการเรียนรู้ในปัจจุบันมีอิทธิพลสูงต่อการกระตุ้นให้ผู้เรียน กลายเป็นแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและมีประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย

4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดการศึกษา สถานศึกษาโดยผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และคุ้มค่าตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการจัดสรรและกระจายทรัพยากร ตลอดจนกำกับติดตามผลการใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษานักเรียนตลอดจนต่อทางราชการให้มากที่สุด

5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก เป็นความสามารถของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ทางด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าทันต่อสภาพที่เปลี่ยนไป โดย พิจารณาจากลักษณะของการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารและ การเรียนการสอนความสามารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ ของตนเอง ความกระตือรือร้นที่จะได้จากการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

Hoy and Miskel (1991 : 383) ถือว่าองค์กรเป็นระบบสังคม โดยความอยู่รอดของระบบ สังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่สำคัญ 4 ประการและได้นำแนวคิดของ Parsons มากำหนดเกณฑ์การ ประเมินให้เป็นรูปแบบบูรณาการ ดังนี้

1. การปรับตัว เป็นหน้าที่ของระบบที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้ เช่น สถานศึกษาอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องจุดประสงค์ของสิ่งแวดล้อม และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องโดย พยายามเปลี่ยนรูปให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ภายนอก ตัวชี้วัดประสิทธิผลคือความสามารถในการ ปรับตัว นวัตกรรม ความก้าวหน้าและการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย เป็นการมุ่งให้บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ได้รับการกำหนดขึ้นให้ มีความชัดเจนเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล คือ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การได้มาซึ่งทรัพยากรและ ประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการ เป็นการสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของ องค์กร การประสานงานและความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะเป็นหน่วยเดียวกัน เกณฑ์การ ประเมินประสิทธิผล คือความพึงพอใจ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้ง

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม เป็นการรักษาความมั่นคงของคุณค่าของระบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรม และระบบการจูงใจ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล คือ ความจงรักภักดี ความ สนใจในชีวิต การจูงใจ และความมีเอกลักษณ์ขององค์กร

Hoy and Miskel (2005 : 389) ได้นำเสนอตัวชี้วัดการประเมินด้านผลลัพธ์ของสถานศึกษา ที่แสดงถึงคุณลักษณะของควมมีประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Academic achievement)

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร (Job satisfaction)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม (Overall perceptions of school effectiveness)

โดย Hoy and Miskel ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการภายใน 5 ประการ ได้แก่ การเรียนและการสอน โครงสร้างบุคคล วัฒนธรรมและบรรยากาศ ตลอดจนนโยบายทางการเมืองที่มีความเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กัน และถูกกำหนดโดยอำนาจของสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนผลผลิตของสถานศึกษานั้นจะประกอบด้วย ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของนักเรียน ครูและผู้บริหาร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ซึ่งสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

ทรงยศ แก้วมงคล (2554 : 9) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

2. ความสามารถในการแก้ปัญหาของนักเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหตามหลักอริยสัจ 4 ประกอบด้วย ชั้นระบุปัญหา ชั้นระบุสาเหตุของปัญหา ชั้นนำวิธีการการแก้ปัญหามาใช้ และชั้นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา

3. ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของครูที่มีต่องานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามที่กำหนดไว้

4. ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความสำเร็จของการบริหารงานของสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในการบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

รติรัตน์ คล่องแคล่ว (2561 : 14) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 6 องค์ประกอบดังนี้

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษาได้จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น โดยเฉลี่ยทุกวิชาได้รับรางวัลทางด้านวิชาการและสามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มขึ้น

2. นักเรียนมีเจตคติที่ดี หมายถึง นักเรียนมีระเบียบวินัย มีความขยันอดทน รอบคอบ มีคุณธรรมจริยธรรมเหมาะสมกับวัยเรียนและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรประเมินผลการเรียนและปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในห้องเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและทำการเปลี่ยนแปลงของสังคม

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษานำผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและแก้ปัญหา

ให้เกิดการเรียน การสอนได้อย่างเหมาะสม สามารถปกครองดูแลนักเรียนให้มีระเบียบวินัยเพื่อลด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของนักเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติในการควบคุมพฤติกรรมนักเรียน

5. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมีความประทับใจและภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานตลอดจนมีส่วนร่วมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. สมรรถนะของผู้เรียน หมายถึง คุณลักษณะที่นักเรียนทุกคนพึงมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมในด้านการสื่อสาร การคิดการแก้ไขปัญหา การใช้ทักษะชีวิต ผลักดันให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข

ปฐมพงศ์ ขวาลิต (2561 : 18) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบดังนี้

1. คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานของสถานศึกษาในการพัฒนา นักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีทักษะในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข มีความสามารถในการประกอบอาชีพ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์กรที่เอื้อต่อการขยายขอบเขตความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ในการขยายความคิดสร้างสรรค์โดยใช้การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างแท้จริง ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

3. การรักษาอัตลักษณ์ของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถในการรักษาความมั่นคงของ คุณค่าและคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์หรือวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่โดดเด่นจน กลายเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

4. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ทัศนคติส่วนบุคคลของครูผู้สอนและบุคลากรภายในสถานศึกษาต่อการปฏิบัติงาน บริหารงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่ง ความรู้สึกเหล่านี้จะส่งผลให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสามารถทำงานได้ตาม เป้าหมายของสถานศึกษา

จากการศึกษาการประเมินความมีประสิทธิภาพผลของสถานศึกษานั้นมีความคล้ายคลึงกันในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาของ Hoy and Miskel (2005 : 389) ที่แสดงถึงคุณลักษณะความมีประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาไว้ 3 ประการ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และการจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม ซึ่งสถานศึกษามีประสิทธิภาพผลเป็นตัวชี้วัดขององค์กรในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงกระบวนการบริหารเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปความมีประสิทธิภาพผลของสถานศึกษา รายด้าน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### (1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Hoy and Miskel (2008 : 291-322) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในสถานศึกษาได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น สามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมาก รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง โดยสถานศึกษาจัดกิจกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการทดสอบมาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก สถานศึกษาที่มีคุณภาพสูง ได้แก่ สถานศึกษาในเมือง สถานศึกษาประจำจังหวัดที่มีชื่อเสียง สถานศึกษาที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านงบประมาณคล่องตัว สามารถจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายได้อย่างสะดวก มีบุคลากรคือ ครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2551 : 16) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง คุณลักษณะและประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมหรือจากการสอน จึงเป็นการตรวจสอบความสามารถหรือความสัมฤทธิ์ผลของบุคคลว่าเรียนรู้แล้วเท่าไร มีความสามารถชนิดใด

อรทัย จันใด (2553 : 14) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ความสามารถในการเข้าถึงความรู้หรือทักษะ ซึ่งเกิดจากการกระทำที่ประสานกันต้องอาศัยความพยายามอย่างมาก ทั้งองค์ประกอบทางด้านที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญาและแสดงออกในรูปของความสำเร็จ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยาหรือแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทั่วไป

สุทธภา บุญแซม (2553 : 4) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนที่จะทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสามารถวัดได้โดยการแสดงออกมาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย ไว้ตามลักษณะของวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน

สิริสรณ์ สิทธิรินทร์ (2554 : 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความสำเร็จทางการเรียนของบุคคลที่วัดได้จากกระบวนการทดสอบหรือกระบวนการที่ไม่ต้องอาศัยการทดสอบด้วยวิธีการอย่างหลากหลาย เช่น การตรวจผลงานผู้เรียน การสังเกตพฤติกรรม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลผลิตของนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนและจัดกิจกรรม ที่ทำให้นักเรียนเกิดประสบการณ์และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและทักษะ

## (2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร

Hoy and Miskel (2008 : 291-322) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง การที่บุคคลในสถานศึกษายอมรับนโยบาย มาตรการและข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่มีความพึงพอใจในระบบการบริหารงานของสถานศึกษา มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกัน มีความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง มีระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 132) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 22) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมที่แต่ละบุคคลมีต่องาน บุคคลใดที่มีความพึงพอใจสูงจะมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานตรงกันข้ามบุคคลใดที่ไม่พึงพอใจในงานของตนจะมีความรู้สึกเชิงลบต่องาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 98) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ทศนคติที่เกี่ยวกับงานของพนักงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคลความพอใจอันเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน

จันทร์แรม พุทธนุกูล (2554 : 10) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและการปฏิบัติงานโดยมีผลมาจากปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันทำให้บุคคลทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจ ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญมี เวียงนนท์ (2556 : 16) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจจะปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่องานในหน้าที่และต่องานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ซึ่งงานนั้นจะต้องเป็นงานที่ผ่านการพิจารณาตัดสินใจจากผู้บริหารแล้ว ประกอบด้วย เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานและการจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความชอบต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน เช่น ค่าตอบแทน โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันทำให้บุคคลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ

### (3) การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม

สมศักดิ์ สินธุระเวช (2542 : 183) ได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการคุณภาพ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนด้วยการให้บุคลากรทุกระดับและทุกคนในสถานศึกษา มีส่วนร่วมปรับปรุง ในการจัดการให้ประสบความสำเร็จสูงสุด สถานศึกษาจะต้องถือความพอใจสูงสุดของผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และลูกค้าเป็นหลัก กำหนดทิศทางในการทำงานและนโยบายที่ชัดเจน ปรับปรุงยกระดับมาตรฐาน กำหนดขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความร่วมมือที่ดีและการประเมินงานที่เข้มแข็งทั่วทั้งองค์กร จัดทำ และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับและแสวงหาวิธีการจัดการเพื่อควมมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจในองค์กร

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2545 : 44-45) ได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการคุณภาพ หมายถึง การสร้างคุณภาพในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐราชการและเอกชน ไม่ได้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพหรือฝ่ายประกันคุณภาพขององค์กร แต่เป็นงานที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การสร้างนวัตกรรมใหม่ และการพัฒนาคุณภาพของตนเอง หน่วยงาน และองค์กร ตามลำดับ คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องเกิดจากความเข้าใจ ความซาบซึ้ง และการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ และเป็นรูปธรรมแก่องค์กร ซึ่งต้องดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า การจัดการคุณภาพ ( Quality Management) ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning) เป็นกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการวางแผนคุณภาพ เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในทุกระดับ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่จะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร โดยผู้บริหารจะต้องสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ และนำวิสัยทัศน์มาแปลเป็นภารกิจ กลยุทธ์ และแผนคุณภาพที่มีความชัดเจนครอบคลุม และเป็นรูปธรรม

2. การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) เป็นกระบวนการการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดของสถานการณ์ โดยผู้พัฒนาคุณภาพจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีการที่เรียบง่าย แต่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพที่สุด มาใช้ในการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ซึ่งต้องดำเนินงานผ่านการบริหารการฝึกอบรมและการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีจิตสำนึก มีความมุ่งมั่นและต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพในทุกระดับ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความเป็นเลิศของคุณภาพและการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

3. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้น มีคุณสมบัติสอดคล้องกับที่กำหนดไว้ซึ่งจะดำเนินการโดยกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์ และวิธีการติดตามตรวจสอบคุณภาพ เพื่อประเมินและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน โดยปรับการดำเนินงานและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน โดยผู้ควบคุมคุณภาพอาจจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาตามความเหมาะสม การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐาน และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าธุรกิจสามารถดำเนินงานอย่างคงเส้นคงวา และส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าได้ตรงตามที่ตกลงอย่างสม่ำเสมอ

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2550 : 19) ได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการคุณภาพ หมายถึง การใช้วิธีการทำงานที่เป็นระบบที่ดี (Good System) ในการจัดการทุกเรื่องในองค์กรให้มีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product) คุณภาพบริการ (Service) คุณภาพการปฏิบัติงาน (Performance) คุณภาพกระบวนการ (Process) และคุณภาพบุคลากร (Personnel)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่าจัดการคุณภาพ หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งการพัฒนาคนที่ทำงาน พัฒนาทีมงานที่ปฏิบัติงาน มุ่งพัฒนาชีวิตในการทำงานพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาคุณภาพคนทำงาน คุณภาพของทีมงาน คุณภาพงานและคุณภาพของการบริการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ กำหนดทิศทางในการทำงานและนโยบายที่ชัดเจน กำหนดขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งคู่มือปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมอย่างเป็นระบบ จัดหา และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วม

จากการสรุปความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หน้า 17 การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หน้า 22 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หน้า 23 และการจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม หน้า 24 สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ผลสำเร็จของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูดำเนินการร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึง ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของนักเรียนที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาที่ทำให้นักเรียนเกิดประสบการณ์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ

ความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ 2) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน ซึ่งเกิดจากการมีขวัญและกำลังใจ มีแรงผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน และ 3) การจัดการคุณภาพของสถานศึกษาโดยรวม หมายถึง การกำหนดทิศทางการทำงานและนโยบายที่ชัดเจน การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2548 : 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดีและลดผลกระทบด้านที่ไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ชาญชัย อาจิสมาจาร (ม.ป.ป. : 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนใด ๆ ของสถานะเดิมที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งหมดขององค์กร ที่ทำให้เกิดความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ทั้งการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและบทบาทของคนในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 35) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อนำพาองค์กรหรือบุคคลจากสภาวะปัจจุบันไปสู่สภาวะใหม่ที่พึงประสงค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงอาจเป็นกระบวนการในระดับองค์กรหรือปัจเจกบุคคลก็ได้

รัศมี เจริญรัตน์ (2551 : 25) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จและถูกแงสำคัญออกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 118) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ จุดมุ่งหมาย หรือผลผลิตภายในองค์กร ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรม หรือผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 1) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่สายบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรและการติดต่อสื่อสาร รวมถึงแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 13) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปรับตัว ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญในการ สร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษา เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีส่วนร่วม มีการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา โดยสามารถเจรจาข้อตกลงร่วมกัน มีการกระบวนการกำกับติดตามและการสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล (2562 : 15) ได้ให้ความหมายของคำว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์กร ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไปหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนและอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มี ประสิทธิภาพควรให้ความสำคัญกับคน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นก่อนเพื่อ เสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์กร

Holland & Davis (2007 อ้างใน เจ็ดศักดิ์ ศุภโสภณ. 2553 : 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการในการบริหารจัดการงานเพื่อรับประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามการวางแผนเอาไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพ ในการทำงานภายในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการ กับกลไกส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ จุดมุ่งหมายหรือผลผลิตทั้งภายในและภายนอกในองค์กร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้ องค์กรทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ภายในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

### 2.3.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถในการ บริหารเพื่อ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงจะสามารถบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงยังทำให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กรและเกิดเป็น

นวัตกรรมใหม่ ๆ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตามทฤษฎีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการสนับสนุนภารกิจของงานเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่น

Mike Beer (อ้างใน ภักดี เมฆจำเริญ. 2551 : 6-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า องค์กรที่ต้องผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตขององค์กรและมีความจำเป็นต่อความก้าวหน้า ที่รู้ว่าจะคาดการณ์มันได้อย่างไร จะเร่งมันได้อย่างไร และจะจัดการมันได้อย่างไร จะพบว่าชีวิตการทำงานและองค์กรของตนเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจและจะประสบความสำเร็จ

วิเชียร วิทย์อุดม (2554 : 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับต้องเผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ตลอดชีวิตการทำงาน ผู้บริหารที่เลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาไปอย่างเด่นชัด

ปิยรัฐ จันทวงเพ็ญ (2562 : 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการนำทั้งนวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานทุกสังกัด ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรที่จะวางแผนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบและให้ทุกคนในองค์กรยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2562 : 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยี เปลี่ยนกฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็นสิ่งมีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นต่อการสนับสนุนภารกิจของงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะวางแผนพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ และให้ทุกคนในองค์กรเกิดการยอมรับ โดยเลือกแนวทางการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและนำแนวทางมาใช้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่ดีขึ้น

### 2.3.3 รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 30) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมี 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ คือ การเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที โดยอำนาจในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารทั้งหมด ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามคำสั่ง โดยขาดการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนี้อาจก่อให้เกิดการต่อต้านภายในองค์กร เพราะผลของการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่พอใจและเกิดความรู้สึกขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กรและอาจส่งผลกระทบต่อในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีพัฒนาการ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงจะค่อย ๆ เกิดขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการศึกษา มีการวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง และเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลานันท์ (2551 : 37) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเนื้อหาและขอบเขตของงาน

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องนำแนวทางใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

3. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องการพัฒนาสมรรถนะภายในตัวบุคคล ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานต่าง ๆ ในองค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่าย มีการรวบรวมเอาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 225) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ซึ่งองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อน เพราะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะสงบนิ่งใหม่และมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง โดยมีกระบวนการที่กระตุ้นให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่อย ๆ เปลี่ยนหรือปรับไปสู่แบบที่ต้องการและทำให้องค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบใหม่ ๆ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และไม่อาจคาดเดาได้ว่าจะเกิดเมื่อใด ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหาร และตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

Bartol (1998 : 371-374) ให้ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านคน (People) และ 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจจะทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย

Mike Beer (อ้างใน ภักดี เมฆจำเจริญ. 2551 : 16-17) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structural change) โดยจะมองว่าองค์กรเป็นเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนที่มาทำงานร่วมกัน ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารสูงสุด พร้อมด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาจะพยายามที่จะปรับส่วนประกอบเหล่านั้น เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ซึ่งการควบกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนหน่วยปฏิบัติงานทั้งหมดล้วนเป็นตัวอย่างของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost cutting) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะมีการตั้งเป้าหมายเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือวิธีการอื่น ๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงานขององค์กร สำหรับกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจน้อยในช่วงที่องค์กรทำกำไรได้สูง จะกลับมาได้รับความสนใจจากผู้ลดต้นทุนในช่วงเวลาแห่งความยากลำบาก

3. การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Process change) โดยมีจุดมุ่งหมายไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน เช่น การปฏิรูประบบกระบวนการอนุมัติเงินกู้ แนวทางในการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการ การเคลมสินค้าที่ยังอยู่ในระยะประกันหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง กระบวนการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะทำให้กระบวนการต่าง ๆ นั้นเกิดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ เชื่อถือได้มากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural change) โดยมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การเปลี่ยนจากการบริหารแบบสั่งการและการควบคุม (command and control) ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม รวมไปถึงความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร จากมุมมองภายใน ออกไปสู่ภายนอก กลายเป็นการมองจากมุมมองภายนอกเข้ามาภายใน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแบบแผนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและไม่สามารถคาดเดาได้หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ซึ่งองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงมีการแบบวางแผนไว้ก่อนเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปขององค์กร ทั้งนี้ประกอบไปด้วย 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านคน (People) และ 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

### 2.3.4 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทุกองค์กรต้องดำเนินการให้เป็นระบบ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้กระบวนการในการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ลดความขัดแย้งและสามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้ พิบูล ที่ปะปาล (2550 : 334-335) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ 6 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงจะทำให้สถานการณ์ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดลง การทำความเข้าใจในขั้นตอนนี้อาจใช้วิธีการพูดคุยปรึกษาเป็น รายบุคคล (One-on-one discussion) การใช้บันทึกข้อความ (Memos) การนำเสนอต่อกลุ่มหรือ รายงาน เป็นต้น

2. การมีส่วนร่วม (Participation) วิธีนี้เป็นการนำผู้คัดค้านต่อต้านไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจก่อนทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหากเขาได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจต่อการนำความเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรนั้นจะทำให้ยากที่จะต่อต้านในสิ่งที่เขา เข้ามามีส่วนร่วมอยู่ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and support) วิธีนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยให้การสนับสนุนเพื่อลดการต่อต้านได้ในกรณีที่พนักงานเกิดความกลัวและกังวลใจ อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานต้องการคำแนะนำ คำปรึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องสามารถแก้ปัญหาให้ได้ด้วยการจัดฝึกอบรมทักษะใหม่ การให้ลาหยุดระยะสั้นโดยได้รับค่าจ้าง เพื่อเอื้อให้พนักงานได้มีเวลาปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ได้

4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือการใช้การเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การให้รางวัลที่มีค่าเพื่อแลกเปลี่ยนกับการต่อต้าน โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่อาจจะสูง และมีความเสี่ยง เมื่อตกลงกับกลุ่มหนึ่งได้ แต่อาจมีปัญหากับอีกกลุ่มหนึ่ง

5. การปรับความเหมาะสมและการนำเข้ามามีส่วนร่วม (Manipulation and Cooptation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจบิดเบือนข้อเท็จจริงบางอย่าง เพื่อยับยั้งข้อมูลในส่วนที่พนักงานอาจไม่พอใจ เพื่อให้ข้อมูลน่าสนใจมากขึ้น ให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนการนำหัวหน้ากลุ่มที่มีการต่อต้านเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจมอบหมายให้ในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง แต่การใช้วิธีนี้อาจมีความเสี่ยงสูงต่อการไม่ได้รับการยอมรับในครั้งถัดไป

6. การใช้การบังคับ (Coercion) เป็นกลวิธีสุดท้ายที่ใช้การบีบบังคับ ช่มชู้ หรือใช้อำนาจหน้าที่บังคับผู้ที่ต่อต้าน เช่น การขู่ว่าจะโยกย้ายหน้าที่การงาน ไม่เลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งและประเมินผลงานในทางลบแต่ควรเลือกเป็นวิธีสุดท้าย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 43-44) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมการก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

2. ขั้นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้างยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ "รับรู้" (Awareness) "ศรัทธา" (Passion) "ศึกษาวิธี" (Education) และ "มีความสามารถ" (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในระดับภาพรวมในขั้นตอน "รับรู้" และ "ศรัทธา" ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน "ศึกษาวิธี" และ "มีความสามารถ" ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ การยอมรับ สนับสนุน จากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ได้ดำเนินการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ขั้นการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมและที่การดำเนินการที่เป็นไปได้ เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนและถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิม

วิเชียร วิทย์อุดม (2558 : 10-23) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การวางแผนกระบวนการพัฒนาเพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยมีหลากหลายกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. การจัดลำดับความสำคัญให้กับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใช้ (Alignment with needs and Goals of users) คือ การสร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นที่ต้องการจริง ๆ โดยพนักงานในแผนกวิจัยและพัฒนา มักจะมีแนวคิดที่ดีสำหรับการแก้ไขที่ไม่ได้มีอยู่จริงเพราะการขาดการติดต่อกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. การติดต่อสื่อสารและการฝึกอบรม (Communication and Training) การติดต่อสื่อสารหมายถึง การแจ้งให้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันข่าวลือ การเข้าใจผิดและความไม่พอใจ การฝึกอบรมก็เป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจและรับภาระหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. สภาพแวดล้อมที่ส่งผลทางด้านความปลอดภัยทางกายภาพ (Environment that affords psychological safety) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกมั่นใจว่าไม่ถูกปฏิบัติจากบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงต้องการบุคคลที่สามารถรับความเสี่ยงและการทำในสิ่งที่แตกต่างได้ แต่หลายคนกลัวการเริ่มใหม่ การให้การสนับสนุนด้านความปลอดภัยทางกายภาพของผู้บริหารโดยการสร้างบรรยากาศ ความเชื่อใจและความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

4. การมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กันในองค์กร (Participation and Involvement) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงแต่แรกจะทำให้พนักงานเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

5. การใช้อำนาจและการบีบบังคับ (Forcing and Coercion) เป็นวิธีการสุดท้ายที่ไม่ควรนำมาใช้หากไม่จำเป็น ผู้บริหารจะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้อำนาจจัดการ ซึ่งพนักงานอาจไม่พอใจในผู้บริหารได้ วิธีนี้ควรใช้กับสถานการณ์ที่เร่งด่วน

6. การสร้างทีมในการเปลี่ยนแปลง (Establish team for change) การสร้างทีมงานเฉพาะกิจเป็นอีกหนึ่งทางในการสร้างสรรค์ ทั้งด้านความคิดสร้างสรรค์ ทั้งทางด้านความคิดและพลังในการเปลี่ยนแปลง การแยกแผนกทำให้เกิดอิสระทางความคิด ทีมงานจะมีหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. สนับสนุนความคิดให้เป็นผู้ชนะเลิศ (Foster ideal champions) เป็นอาวุธอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิผล สำหรับการเปลี่ยนแปลง คือความคิดให้เป็นผู้ชนะเลิศมักมีการแสดงถึงความคิดใหม่ ๆ ด้วยการมองถึงกิจกรรมด้านเทคนิคให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 121) ได้กล่าวถึงกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการทำให้การต่อต้านลดน้อยลงนั้นมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ดังกระบวนการต่อไปนี้

1. การให้ความรู้และการติดต่อสื่อสารที่ดีแก่พนักงาน (Education and Communication) หมายถึงผู้บริหารควรให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และก่อนทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นควรบอกพนักงานให้ทราบโดยมีการนำเสนอในรูปแบบกลุ่มหรือรายงานหรือบันทึกให้พนักงานทราบ

2. การให้มีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้อง (Participation and Involvement) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพนักงานในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงและรับฟังคำแนะนำของพนักงาน

3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้นหากได้รับการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการจัดฝึกอบรม จัดหาทรัพยากรให้กับพนักงาน เพราะพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่

4. การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล (Negotiation and Rewards) หมายถึง ผู้บริหารต้องทำการเจรจากับพนักงานเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่พอใจแก่พนักงาน โดยมีการให้รางวัล เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5. การใช้กลวิธีและการเอามาเป็นพวก (Manipulation and Cooptation) หมายถึง ผู้บริหารใช้ยุทธวิธีในการโน้มน้าวใจให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วาทศิลป์หรือวิธีที่จะทำให้พนักงานยอมเป็นพวกที่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเข้าเป็นสมาชิกกับกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การต่อต้านลดลง

6. การบังคับ (Coercive) หมายถึง ผู้บริหารอาจลงโทษกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่ควรใช้เป็นวิธีสุดท้ายเพราะไม่ทำให้เกิดผลดี พนักงานอาจมีความรู้สึกไม่ติดต่อบริหาร ผู้บริหารอาจใช้อำนาจบังคับให้พนักงานยอมทำตามที่ต้องการได้แต่พนักงานอาจต่อต้านอยู่ภายใน

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 8-9) ได้เสนอกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการดำเนินการบริหารจัดการองค์การอย่างมีระบบตามแผนที่กำหนดไว้โดยส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้สามารถปรับตัวตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญในการสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง บุคลากรในองค์กรได้ทราบนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์ และมาตรฐานขององค์กร มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและเสนอข่าวสารที่เป็นจริง โดยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลที่ได้รับจะมีระบบการตรวจสอบ มีช่องทางให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างหลากหลาย

2. การมีส่วนร่วม หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดการตัดสินใจวางแผนติดตามและประเมินผลการบริหารองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง บุคลากรในองค์กรร่วมกับชุมชนช่วยกันจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา ด้านงบประมาณ จัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้การสนับสนุนสื่อวัตกรรมการศึกษา ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์ด้วยความสมัครใจของบุคลากรทุกฝ่าย กำหนดเป้าหมายและผลประโยชน์ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันเพื่อให้บรรลุความต้องการทุกฝ่ายและร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างประนีประนอม

5. การกำกับติดตาม หมายถึง บุคลากรในองค์กรร่วมกันตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินผล การปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ สร้างความเข้าใจในแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อตกลงขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน ดำเนินการพัฒนาให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและร่วมกันป้องกันปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

6. พลังอำนาจ หมายถึง บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยยอมรับคำสั่งและบทลงโทษตามระเบียบ ยอมรับผลประโยชน์การเลื่อนตำแหน่งและการประเมินความดีความชอบ

Kotter & Schlesinger (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2558 : 161-163) ได้เสนอการใช้กระบวนการเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีกระบวนการสรุปได้ ดังนี้

1. การให้ความรู้และการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น การให้ความรู้ความเข้าใจและการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรจะช่วยในให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลและตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่บุคลากรเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือเกิดจากที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ดังนั้นหากบุคลากรได้รับทั้งข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเหตุผล รวมไปถึงความจำเป็นตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดและเลิกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) สำหรับการให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโดยให้ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการเปลี่ยนแปลง การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยลดความรุนแรงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลที่เข้าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมในการเปลี่ยนแปลงเกิดการผูกมัดตัวเองเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น

3. การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาต่อรองเป็นอีกกลวิธีที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ลดศักยภาพในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากบุคคลที่มีอำนาจมาก ๆ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการเจรจาต่อรองระหว่างองค์กรกับบุคคลผู้มีอำนาจ การเจรจาต่อรองจะช่วยให้ทราบถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้มีอำนาจและสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน

4. การให้สิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Facilitation and Support) เป็นวิธีที่จะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดความวิตกกังวล ควรช่วยให้การสนับสนุนการฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อบุคคลหรือกลุ่มผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับความสำคัญและเลิกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้วกลับมาให้การสนับสนุน เสริมพลังสร้างแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

5. การโยกย้ายถ่ายเทและการร่วมมือ (Manipulation and Cooperation) เป็นการควบคุมบังคับให้เป็นไปตามที่ต้องการ แต่เป็นลักษณะการใช้ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ต่อต้าน ซึ่งการบิดเบือนข้อเท็จจริงโดยการสร้างกระแสข่าวลือจะทำให้เกิดแรงดึงดูดใจที่ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างความน่าเชื่อถือต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเลิกการต่อต้านและหันกลับมายอมรับให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง การร่วมมือเป็นการผสมผสานระหว่างการโยกย้ายถ่ายเทกับการมีส่วนร่วม คือ การให้ผู้นำกลุ่มได้มีบทบาทในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็น "การซื้อใจ" ทำให้ผู้นำการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงยอมรับฟัง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนำเอาคำแนะนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

6. การบังคับ (Coercion) เป็นการบังคับให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต้องเชื่อฟังและยอมรับการเปลี่ยนแปลง วิธีนี้สามารถนำไปใช้หลังจากวิธีการโยกย้ายถ่ายเทและการร่วมมือไม่ได้ผล การบังคับให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงอาจทำได้โดยการโยกย้ายผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการไม่ปรับระดับตำแหน่งและค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมแก่ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Kreitner & Kinicki (2008 : 550) ได้เสนอกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ามี 6 กระบวนการสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเพื่อการศึกษา คือ กระบวนการที่ใช้ติดต่อสื่อสารและให้ข้อมูลข่าวสารกันระหว่างคนในองค์กร ในกรณีที่ไม่มีข้อมูลหรือข้อมูล การวิเคราะห์ไม่ถูกต้องจะช่วยให้การชักชวนให้มีการดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแต่ต้องใช้เวลานานกับบุคคลจำนวนมาก

2. การมีส่วนร่วม คือ กระบวนการวางแนวทางในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยมีกระบวนการโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความเห็นขัดแย้งได้คล้อยตามกับแนวการปฏิบัติที่กำหนดใหม่ แต่ต้องใช้เวลาหากยังขาดผู้ที่มีส่วนร่วมในการออกแบบการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

3. การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา คือ กระบวนการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนส่งเสริมในกรณีที่มีผู้ต่อต้านเนื่องจากปัญหาการปรับตัวให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

4. การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน คือ การเจรจาต่อรองเป็นวิธีง่าย ๆ ที่หลีกเลี่ยงต่อต้านให้เกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์กรต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และเหมาะสมในกรณีที่บางคนหรือบางกลุ่มที่สูญเสียการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง และกลุ่มที่มีอำนาจที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

5. การกำกับติดตาม คือ กระบวนการดำเนินงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้การดำเนินงานนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วและดำเนินไปได้ โดยร่วมกันป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

6. พลังอำนาจ คือ กระบวนการใช้พลังอำนาจตามกฎหมายและอำนาจแฝงของผู้บังคับบัญชา ให้บุคลากรในองค์กรยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นอย่างประนีประนอม โดยการมีอำนาจมากจะสามารถเอาชนะการต่อต้านได้ แต่อาจเกิดความเสียหายหากผู้ใช้มีความบ้าอำนาจมาก

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนขององค์กรด้วยกระบวนการอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยมีหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็น การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การเจรจาต่อรอง การใช้พลังอำนาจ การสร้างทีมในการเปลี่ยนแปลง การกำกับติดตาม เป็นต้น

### 2.3.5 ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น มีตัวแปรที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Kotter & Cohen (1996 : 46) ได้นำเสนอกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เน้นบทบาทของผู้นำว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลง Kotter ระบุว่ามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลประสบผลสำเร็จ ดังกระบวนการต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน (Increase urgency)
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the guiding teams)
3. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง (Get the vision right)
4. สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน (Communicate for buyin)
5. สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ (Enable action)
6. สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน (Create short-term wins)
7. มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (Don't let up)
8. รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ (Make it stick)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 8) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภาพความสำเร็จสุดท้ายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น ๆ วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย 3 กระบวนการหลักดังนี้ 1) การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) การดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

จิระประภา โมจิตะ (2556 : 40-46) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุนิสา คงสุวรรณ (2559 : 258-261) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กระบวนการดำเนินการของแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1) การวางแผน 2) การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การประเมินผล และ 4) การปรับปรุง ซึ่งแบบ จำลองที่สร้างขึ้นมีผลการประเมิน ด้านความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและด้านความเป็นไป ได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปิยรัฐ จันทางเพ็ญ (2562 :83-85) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม พบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านการกำกับติดตาม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพลังอำนาจ และด้านการเจรจาข้อตกลงร่วมกัน ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัญญา น้าใจสุข (2562 : 99) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยร่วมกันทำนายได้ ร้อยละ 75

โดยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษา โดยใช้การรวมกลุ่มตัวแปรที่มีลักษณะและความหมายที่เหมือนและใกล้เคียงกันดัง ปรากฏในตารางที่ 1.1 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) การวางแผน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม 4) การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการ เปลี่ยนแปลง 5) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง และ 6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาไว้ ดังนี้

#### (1) การวางแผน

##### ความหมายของการวางแผน

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2540 : 5-7) ได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผน หมายถึง การใช้ความคิดคาดคะเนและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดไว้เพื่อกำหนดเป็นเป้าหมายในอนาคตของ ผู้บริหาร ซึ่งเป็นกระบวนการของการเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีลักษณะเป็นพลวัตรและอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างการปฏิบัติตามแผนนั้น

ชีวิวัฒน์ นิจนตร (2542 : 3-4) ได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผน หมายถึง การ เตรียมการล่วงหน้าว่าจะทำกิจกรรมหรือดำเนินการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และวัตถุประสงค์ของการวางแผนก็คือการแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 105) ได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 26) ได้ให้ความหมายของคำว่า การ วางแผน หมายถึง การวางแผนเป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ ในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 61) ได้ให้ความหมายของคำว่าวางแผน หมายถึง ความ พยายามที่เป็นระบบเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดร่วมกัน สำหรับอนาคตเพื่อให้องค์กร บรรลุผลที่ปรารถนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยงยุทธ เกษสาคร (2548 : 88) ได้ให้ความหมายของคำว่า การวางแผน หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์สู่พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติกิจกรรมในอนาคตอย่างมีหลักการว่าจะทำอะไร (What) เพื่อต้องการทราบสิ่งที่ต้องทำ ทำทำไม (Why) เพื่อทราบจุดมุ่งหมาย ใครเป็นผู้ทำ (Who) เพื่อทราบผู้รับผิดชอบ ทำกับใคร (Whom) เพื่อทราบผู้ร่วมงานทำเมื่อใด (When) เพื่อทราบกำหนดเวลาทำที่ไหน (Where) เพื่อทราบสถานที่ทำอย่างไร (How) เพื่อทราบวิธีการทำเท่าไร (How Many) เพื่อทราบจำนวนที่สามารถวัดเป็นปริมาณงานได้ภายใต้ทรัพยากรและเวลาอันจำกัด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553 : 28-29) ได้ให้ความหมายของคำว่า การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยหลักการพื้นฐานของการวางแผน วิธีการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่จะใช้ดำเนินงาน เป้าหมายขององค์กร การวางแผนจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

จากความหมายของการวางแผนสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดร่วมกัน โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความสำคัญของการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้อย่างดี ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน การวางแผนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
3. การวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้
4. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต
5. การวางแผนจะช่วยให้การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าและช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในอนาคตและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในระยะข้างหน้า
6. การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้าและเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์
7. การวางแผนช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วยังมีบทบาทช่วยให้การกระทำเป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบ
8. การวางแผนจะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุต่างๆ

มีผลและมีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พะยอม วงศ์สารศรี (2543 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร
3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร
4. เป็นการลดความสูญเสียเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน
5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎีหลักการและงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนด จุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะทำให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม

จรัส อติวิทยากรณ์ (2553 : 220-221) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี
4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำกรต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย
5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้หลักทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ประกอบกับตัวเลข สถิติ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผล และเป็นประโยชน์ตามต้องการ
6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณาการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งวิธีการกระบวนการขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ทำให้ทุกคนในองค์กรทราบความมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน
10. ทำให้ทุกคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
11. การวางแผนทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อน้ำที่
12. การวางแผนช่วยให้ควบคุมทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงาน
13. การวางแผนช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กรและตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน
14. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผน เป็นแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กร ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุมีผลและมีการกระทำตามแผนและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

#### กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นการดำเนินงานที่มีการจัดลำดับขั้นตอนกิจกรรม รวมทั้งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม ชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ไว้ดังนี้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2541 : 13-17) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการก่อนหรือขั้นก่อนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นติดตามประเมินผล

1. ขั้นตอนเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้
  - 1.1 การจัดตั้งองค์กร หรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน ในกรณีของหน่วยงานที่มีกองฝ่ายหรืองานที่รับผิดชอบการวางแผนโดยตรง การประสานงานเรื่องการจัดทำแผนก็จะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานย่อยนั้น ๆ
  - 1.2 กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมกำหนดขั้นตอน และระยะเวลาในการวางแผน
  - 1.3 กำหนดรูปแบบของการบริหารให้สอดคล้องกับวิธีการวางแผน เช่น กำหนดว่าการจัดตั้งงบประมาณให้จัดตั้งตามแผนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ จะต้องพิจารณาตามลำดับความสำคัญของโครงการที่ได้กำหนดไว้
  - 1.4 วางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลจากเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กำหนดรายการข้อมูล กำหนดวิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบข้อมูล

#### 2. ขั้นวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 การระบุความจำเป็นหรือปัญหาในการประเมินความจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องมีการป้องกัน แก้ไข หรือพัฒนาในแต่ละช่วงเวลาของแผน พิจารณาความจำเป็นหรือสภาพที่ควรจะเป็น สภาพที่เป็นอยู่การกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น อาจพิจารณาจากข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1.1 นโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 เกณฑ์มาตรฐาน

2.1.3 ผลการวิจัย ผลการประเมิน โครงการ

2.1.4 ความเปลี่ยนแปลงที่ควรจะให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อป้องกันปัญหา แก้ไข ปัญหาหรือการพัฒนา การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ ทำได้โดยการสำรวจข้อมูลในเรื่องที่กำหนดไว้ เป็น สภาพที่ควรจะเป็นซึ่งอาจใช้วิธีการต่าง ๆ

2.2 การจัดความสำคัญของความจำเป็นหรือปัญหา เมื่อได้ปัญหาแล้วก็ต้องมีการ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพราะปัญหาที่มีอยู่อาจไม่สามารถแก้ไขได้หมดในแต่ละช่วงเวลาของ แผน เนื่องจากทรัพยากรจำกัด จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญไว้ในกรณีที่ไม่สามารถ ดำเนินการได้ ทั้งหมด จะได้เลือกดำเนินการตามลำดับความสำคัญได้ทันที การจัดลำดับความสำคัญพิจารณาจาก

2.2.1 ความร้ายแรงของปัญหา

2.2.2 ผลกระทบที่จะตามมาหากไม่แก้ไขปัญหา

2.2.3 ความสอดคล้องกับนโยบาย

2.3 กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญห ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ระบุสาเหตุของปัญหาให้ครบถ้วน ขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการ แก้ปัญหาโดยพิจารณาลักษณะปัญหาแล้ว แก้ไขทันทีอาจทำให้การแก้ไขปัญหไม่ตรงกับสาเหตุของ ปัญหา และทำให้ปัญหานั้นคงอยู่ หรือเกิดผลกระทบอื่น ๆ ต่อไปอีกได้

2.3.2 กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตามสาเหตุของปัญหา โดยระบุ ทางเลือก ที่จะนำไปสู่การให้ผลบรรลุวัตถุประสงค์ให้มากที่สุด

2.4 กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายให้ครอบคลุมปัญหาที่จะดำเนินการในแต่ละช่วง แผน

2.5 กำหนดแผนงานและโครงการที่ตอบสนอง

2.6 ส่งแผนงานและโครงการที่จะตอบสนองนโยบายให้กับผู้มีอำนาจอนุมัติ

2.7 จัดทำรายละเอียดแผนงานและโครงการตามวงเงินที่ได้รับหลักการ

3. ขั้นตอนการ ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

3.1 การเตรียมการ เพื่อดำเนินการนอกเหนือจากการเตรียมการให้ผู้เกี่ยวข้องกับการ วางแผนยอมรับในแผนเพื่อนำแผนไปใช้ โดยอาจให้มีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ระบุปัญหาแล้ว ยังต้องมีการเตรียมให้บุคลากร สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกันในระดับดำเนินการ โดยจัดทำ ปฏิทินการปฏิบัติงาน มอบหมายงาน สื่อสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ให้เข้าใจตรงกัน และในบางกรณี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจต้องฝึกการปฏิบัติงานบางอย่าง ให้คำชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการทำงานเพื่อให้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามแผนหรือพัฒนาบุคลากร ได้

3.2 การดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ ได้แก่

3.2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากรให้ตรงประเภท เพียงพอ คุณภาพดี ทุ่มเวลา ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ประเมินระหว่างการดำเนินการ นำผลที่ได้รับไปปรับปรุงการดำเนินการ

3.2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผน

4. ขั้นตอนตามประเมินผล กิจกรรมที่ทำในขั้นตอนนี้ ได้แก่

4.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนดำเนินการ ให้ผู้ประเมินรับรู้ ตรงกันเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 วัดผล ประเมินผลและค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป

4.3 เปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง

4.4 รายงานไปยังผู้เกี่ยวข้อง เน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย

4.5 นำผลการประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูลป้อนกลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป

ประทีป ศิริรัศมี (2544 : 24) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เช่น กลุ่มคน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระดับการบังคับบัญชา

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์ โอกาสและอุปสรรค เช่น สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

2. การกำหนดจุดประสงค์ หมายถึง การกำหนดขอบเขต ทิศทาง หรือแนวทางในการปฏิบัติตามแผนที่สามารถวัดได้ ซึ่งแสดงถึงผลงาน จุดหมายปลายทางว่าต้องทำอะไรให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของแผน

3. กำหนดทางเลือก การวินิจฉัย การกำหนดนโยบาย การกำหนดค่าใช้จ่าย สำหรับความต้องการในอนาคต การจัดลำดับความสำคัญ

4. การเลือกทางเลือกที่กำหนดไว้ เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดแผนจากทางเลือกต่าง ๆ

5. การจัดทำแผนตามทางเลือก การจัดทำแผนต้องระบุหลักการสำคัญ แนวนโยบาย ทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารพิจารณาอนุมัติแผนและร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ

6. การนำแผนไปปฏิบัติ คือ การนำโครงการต่าง ๆ ในแผนไปปฏิบัติการ มอบหมายอำนาจ ประสานให้คำปรึกษา การมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีส่งแผนคืน และการควบคุมการปฏิบัติงาน

7. การประเมินผลเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง กระทำพร้อม ๆ กับการนำแผนไปปฏิบัติการ

รายงานการประเมินผลต้องมีการกำหนดเวลาที่แน่นอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผน เป็นการดำเนินงานที่มีการจัดลำดับขั้นตอนกิจกรรม กำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม ชัดเจนและเป็นระบบ ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการก่อนหรือขั้นก่อนวางแผน ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นติดตามประเมินผล

## (2) การติดต่อสื่อสาร

### ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

เรณู เชื้อสะอาด (2551 : 37) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือถ่ายทอดอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด ความต้องการ เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจ มีความเชื่อถือและเกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินชีวิต และการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะหากการติดต่อสื่อสารไม่ดีก็ จะไม่มีการกระทำใด ๆ เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสังคม

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553 : 26) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร เป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น อารมณ์ ความรู้สึกและสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับให้เกิดความเข้าใจ โดยสามารถสอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิชยอุดม (2554 : 10-23) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด การเข้าใจผิดและความไม่พอใจ การฝึกอบรมก็เป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจและรับภาระหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมตตา สารวิวงศ์ (2558 : 8) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร การถ่ายทอดข้อมูลและเสนอข่าวสารที่เป็นจริง โดยข้อมูลที่ได้รับจะมีระบบการตรวจสอบมีช่องทางให้บุคลากรได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างหลากหลาย

Kotter & Schlesinger (1979 อ้างใน เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. 2558 : 161) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรจะช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรทราบถึงเหตุผลและตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากบุคลากรได้รับทั้งข้อเท็จจริงและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับเหตุผล รวมไปถึงความจำเป็นตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดและเลิกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Kreitner & Kinicki (2008 : 550) ได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ติดต่อสื่อสารให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้กับบุคลากรในองค์กรให้ทราบถึงเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ มาตรฐาน และผลจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความพร้อมและเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารและความคิดเห็น ไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยบุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ตีเยาว์ (2546 : 25-27) ได้สรุปลักษณะของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่บุคคลหลีกเลี่ยงไม่ได้ การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นแม้ในขณะที่เราตัดขาดจากโลกภายนอกหรือแม้แต่ขณะที่เราหลับ ทั้งนี้เนื่องจากการติดต่อสื่อสารไม่ได้ครอบคลุมแค่การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากตนเองไปสู่บุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารภายในตนเอง ที่เรียกว่า "การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล"

2. การติดต่อสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบวิธีการ เนื้อหา ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ข่าวสาร สัญลักษณ์ที่ใช้ ตลอดจนผู้รับสารและผู้ส่งสารไม่ได้เกิดขึ้นตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นตามกฎเกณฑ์เสมอไป ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องติดต่อสื่อสารอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา โดยไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุด

3. การติดต่อสื่อสารทุกอย่างย่อมมีเป้าหมาย เพื่อให้บุคคลบรรลุสิ่งที่ต้องการ ทั้งการเข้าใจตนเอง บุคคลอื่นและสภาพแวดล้อม เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในเหตุการณ์ใด ก็จะมีการติดต่อสื่อสารเพื่อลดความไม่แน่นอนเหล่านั้น ด้วยการเรียนรู้จากบุคคลอื่น ๆ แสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับตนเองเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถสื่อสารได้ด้วยคำพูด เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารทางหนึ่งที่นิยมใช้กันมากที่สุด แต่ก็มักจะมีประสพปัญหาจากการใช้คำที่ใช้เฉพาะในวงการ หนึ่ง ๆ หรือคำเทคนิคเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความซับซ้อนของภาษาซึ่งเป็นระบบที่มนุษย์คิดสร้างขึ้นเพื่อแทนความหมายในวัฒนธรรมกลุ่มของตนเอง ซึ่งอาจพบได้ว่าภาษาที่ติดต่อสื่อสารเองก็มีข้อบกพร่องที่ไม่สามารถใช้คำ ๆ หนึ่งที่จะอธิบายความหมายได้สมบูรณ์ การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด บางครั้งอาจเรียกว่า "ภาษาร่างกาย" หรือ "ภาษาท่าทาง" การติดต่อสื่อสารด้วยร่างกายมีทั้งที่แสดงออกมาโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางสีหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง การสัมผัส อื่น ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบททางวัฒนธรรม ประเพณี สถานที่ สถานภาพทางสังคม เพศ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. การติดต่อสื่อสาร โดยการใช้สัญลักษณ์ เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้สัญลักษณ์แสดงออกมาในรูปแบบคำพูด เครื่องหมาย รูปร่าง หรือเสียงซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ละวัฒนธรรมก็จะมีสร้างระบบสัญลักษณ์เพื่อติดต่อสื่อสารให้กับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง แต่ปัญหาที่มักพบในการติดต่อสื่อสารด้วยวิธีนี้คือการที่สมาชิกอาจไม่ทราบหรือไม่เข้าใจในเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ดังกล่าวเหมือนกันทุกคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เป็นกระบวนการทางสังคมที่ใช้สัญลักษณ์แสดงออกมาในรูปแบบคำพูด เครื่องหมาย รูปร่าง หรือเสียงซึ่งใช้แทนความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสื่อสารให้กับสมาชิกในกลุ่มของตนเอง ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร ทั้งในด้านความรู้ ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรม

### ระดับของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ตีเขาว์ (2542: 27-32) ได้แบ่งระดับของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารระดับตัวเอง เป็นกิจกรรมการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกับตนเอง ทั้งคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจหรือพูดกับตนเองกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในใจของบุคคลเพียงลำพังที่สำคัญความหมายของการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้น ตนเองเป็นผู้แปลความหมายนั้น ๆ

2. การติดต่อสื่อสารระดับบุคคล เป็นกิจกรรมการติดต่อสื่อสารตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อสร้างความเข้าใจกันและรู้ข่าวสารต่างๆ ของโลก รวมถึงทำให้รู้จักตนเองด้วยเพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเสมือนภาพสะท้อนของตนเอง การติดต่อสื่อสารระดับบุคคลนั้นจะก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือ 1) ลดความกลัว หรือความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในตนเองที่จะติดต่อบุคคลอื่น 2) ความสอดคล้องของการกระทำที่ตรงกับความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมของตนเอง 3) สร้างความไว้วางใจกัน การติดต่อสื่อสารที่มีความจริงใจย่อมมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

3. การติดต่อสื่อสารระดับกลุ่มย่อย เป็นกระบวนการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากการติดต่อสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารระดับกลุ่มย่อยมีประสิทธิภาพสูงกว่าที่ต่างคนต่างทำและความสัมพันธ์มีความสลับซับซ้อนมากกว่า พลังภายในของกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวส่วนตัวและสมาชิกในกลุ่มและต่อเป้าหมายของกลุ่มด้วยการติดต่อสื่อสารระดับกลุ่มย่อยเป็นรากฐานของการทำงานแบบประชาธิปไตย ความเสมอภาค สมาชิกในกลุ่มจะเรียนรู้การทำงานในบรรยากาศที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มชัดเจนและแน่นอน ทำให้การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และที่เน้นการปรึกษาหารือมากกว่ามุ่งที่จะคัดค้านหรือเอาชนะกัน

4. การติดต่อสื่อสารระดับเทคโนโลยี เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีทางด้านการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ในแง่ของการใช้สื่อทางการติดต่อสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระดับนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้อุปกรณ์ทางการติดต่อสื่อสารอย่างดี เป็นผู้สร้างเนื้อหาที่สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว และมีปริมาณการส่งที่แพร่กระจายได้มาก รวมถึงมีความเชี่ยวชาญด้านการติดต่อสื่อสาร โดยสามารถเข้าใจภาษาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อที่จะนำเอาเครื่องมือทุกอย่างมาใช้กับภาษาในรูปแบบต่าง ๆ กันเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การติดต่อสื่อสารระดับชุมชน เกิดขึ้นเมื่อผู้รับข่าวสารจำนวนมาก โดยโอกาสที่จะก่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับมีน้อย ในแง่ของจำนวนผู้รับสารอาจเป็นการระบุจำนวนที่แน่นอนแต่จะมีจำนวนที่มากกว่ากลุ่มย่อยแต่น้อยกว่าระดับมวลชน การติดต่อสื่อสารระดับชุมชนเกิดขึ้นในลักษณะต่อเนื่อง เป็นแนวทางเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ มักจะเกิดขึ้นในโอกาสพิเศษ ซึ่งการเตรียมตัวสำหรับการติดต่อสื่อสารในระดับชุมชนจึงต้องจัดทำเป็นการเฉพาะกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่จะสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลหรือชักชวนให้คล้อยตามและเพื่อความบันเทิงที่สำคัญการแจ้งข้อมูลจะต้องมีลักษณะการนำเสนอที่ผู้รับสารไม่เคยรู้มาก่อน หรือวิธีการนำเสนอที่แปลกใหม่ไปกว่าเดิม เพื่อให้การติดต่อสื่อสารระดับชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้รับสาร

6. การติดต่อสื่อสารระดับมวลชน เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าทางสื่อหรือตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร ต้องอาศัยสื่ออย่างมากจึงจะทำให้การติดต่อสื่อสารมวลชนประสบความสำเร็จ โดยมีผู้รับสารจำนวนมากอย่างไม่จำกัด ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งด้านชนชั้นทางสังคมและพฤติกรรมส่วนบุคคล รูปแบบของการติดต่อสื่อสารมวลชนมีลักษณะแตกต่างกันโดยอาศัยสื่อหลากหลายประเภท เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ หนังสือ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระดับของการติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระดับตัวเอง การติดต่อสื่อสารระดับบุคคล การติดต่อสื่อสารระดับกลุ่มย่อย การติดต่อสื่อสารระดับเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารระดับชุมชน และการติดต่อสื่อสารระดับมวลชน

### (3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

#### การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 263) ได้กล่าวว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ในระยะนี้การวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและใช้ระยะเวลาเวลานานมาก เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ฝ่ายบริหารจะต้องตระหนักว่าในตอนเริ่มแรกหรือระยะแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหวังผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วเป็นเรื่องที่เห็นหรือทำได้ลำบากซึ่งอาจจะแยกให้เห็นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันได้ ดังนี้

1. การเน้นระบบบริหารและเป้าหมายองค์กร โดยให้ทุกหน่วยงานขององค์กรได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. ระบบข้อมูลป้อนกลับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

3. รูปแบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการที่จะร่วมมือร่วมใจกัน ในการเพิ่มผลผลิตเพิ่มบริการและแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของงาน

ยุดา รักไทย (2542 : 69-71) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ถึงแม้จะมีแผนระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการต่าง ๆ ไว้แล้ว ก็เชื่อว่าในขั้นนี้จะวางใจปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนได้ เพราะอาจบิดเบือนนอกนอกเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้พร้อม ๆ กัน

1. ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยการดูงานไหนเสร็จสิ้นตามที่กำหนด งานไหนมีปัญหาจะได้ออกแก้ไขหรือเอาแผนฉุกเฉินมาใช้ได้ทันเวลา

2. สื่อสารความคืบหน้าให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ให้ข้อมูลแล้วจะต้องรับข้อมูลคือความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานทุกคน

3. การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน ผลจากการติดตามการดำเนินงานและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีโอกาสปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ ทำหน้าที่บริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ ออกรายงานให้ทุกอย่างดำเนินไปจนจบก่อนแล้วค่อยรายงาน เพราะการทำให้ผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญ เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างยิ่ง

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542 : 96-109) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เมื่อฝ่ายบริหารพิจารณาและกำหนดแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรแล้ว ขั้นต่อไปจะเป็นขั้นตอนที่จะลงมือทำงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องดำเนินการดังนี้

1. การจัดตั้งทีมงาน ทีมงานที่จะเข้ามาดำเนินงานปรับเปลี่ยนองค์กรจะต้องถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 โครงสร้าง ทีมงานจะขึ้นตรงกับคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์กร คณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์กรจะขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริษัท

1.2 คณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์กร จะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท คณะกรรมการบางคนอาจจะมาจากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้ที่คณะกรรมการบริษัท แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกก็ได้

1.3 ทีมงานการปรับเปลี่ยนองค์กร จะประกอบด้วยหัวหน้าโครงการในงานที่ทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นทีมงานหลักในระยะแรกและต่อไปจนจบสิ้นโครงการ เมื่องานแต่ละโครงการดำเนินการไปถึงขั้นตอนที่จะต้องลงไปศึกษาระบบ ขั้นตอน วิธีการของงานแต่ละงาน หากจำเป็นต้อง

เพิ่มทีมงานมากขึ้น อาจจะทำอาชีพการโอนย้ายพนักงานทำงานประจำชั่วคราวในสำนักงานหรือช่วยทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำอยู่แล้ว

1.4 การจัดสถานที่ทำงานสำหรับทีมงาน ควรจัดให้มีความรู้สึกของความเป็นชีวิตชีวา

1.5 การเปิดตัวงานและทีมงาน การเปิดตัวทีมงานไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลหรือทีมงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการสร้างและยอมรับภาระผูกพันของทีมงานที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีจะมีผลกระทบต่อเขาโดยตรง

2. การจัดการกับการต่อต้าน โดยปกติแล้วเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นในองค์กรแล้วร้อยละ 60 ของคนจะต่อต้านไว้ก่อน ร้อยละ 25 ของคนจะวางตัวเฉย ๆ อย่างไรก็ตาม 15% ของคนจะเห็นดีด้วย ดังนั้น เป็นเรื่องที่คุณำในองค์กรจะต้องมีกลวิธีในการที่จะทำให้คนร้อยละ 60 เปลี่ยนจากการต่อต้านแล้วหันมาสนับสนุน นั่นก็คือการสร้างภาพให้เขาเหล่านั้นยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลดีต่อเขาอย่างไรบ้าง หากการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีต่อเขาการต่อต้านก็จะสลายไป แต่ถ้าเขาไม่รู้ มองไม่เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเขาจะต่อต้านไว้ก่อนเพราะความคุ้นเคยอยู่กับสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันมาแล้วเป็นสิบ ๆ ปี ซึ่งก็คิดว่าเขาสุขสบายและมั่นคงดี ดังนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปทำไมกัน

3. การสร้างความเข้าใจและยอมรับในองค์กรที่จะมีการปรับเปลี่ยน จะต้องมีการบรรยายของการให้ข่าวสาร การรับรู้ การยอมรับในกิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการหรือดำเนินการอยู่ภาพหรือสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงการทำให้ ความร่วมมือกันเดินไปสู่จุดหมายใหม่จะต้องมีอยู่ทั่ว ๆ องค์กร

Lewin (อ้างใน มัลลิกา ต้นสอน. 2546 : 164) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การปรับเปลี่ยน (Movement) โดยดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานะของระบบตามแผนที่กำหนด โดยอาจจะเริ่มต้นเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Prototype) และค่อยขยายตัวจนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ หรือทำการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical Change) โดยสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตามซึ่งจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทันที

วันชัย มีชาติ (2548 : 313) ได้กล่าวถึงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่องค์กรมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้าง ระบบการทำงานขององค์กร ภารกิจและงานขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์กร ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ องค์กรจะใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธีประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีแผนในการเปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเฉพาะบางส่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรซึ่งมีผลกระทบต่อทั่วทั้งองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 12-23) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้าง ความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ "รับรู้ (Awareness) ศรัทธา (Passion) ศึกษาวิธี (Education) และมีความสามารถ (Competence)" วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวมตามขั้นตอน "รับรู้" และ "ศรัทธา" ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน "ศึกษาวิธี" และ "มีความสามารถ" ซึ่งผลที่ได้จากขั้นตอนงานนี้คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ โดยองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่องค์กรมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งการสร้าง ความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กร

#### การมีส่วนร่วม

เป็นกระบวนการวางแผนในการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันของบุคลากรในองค์กรซึ่งมีกระบวนการโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความเห็นขัดแย้งได้เห็นด้วยกับแนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมนิยามความหมายจากนักวิชาการไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2550 : 16) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ

พิชราพร ทวยสงฆ์ (2552 : 2- 3) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติการในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรือกระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2551 : 44) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินชีวิต รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายและการตัดสินใจ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554 : 254) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง วิธีการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้มีส่วนร่วมตามความเหมาะสม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นับตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตามประเมินผลร่วม แก้ไขปัญหา ร่วมรับผิดชอบผลงานที่ออกมา ร่วมภาคภูมิใจในผลงาน หรือรับข้อตำหนิที่เกิดขึ้นนั้นคือ ร่วมรับทั้งผิดและชอบ

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 8) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ วางแผน ติดตามและประเมินผลการบริหารขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

Kotter & Schlesinger (1979 อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2558 : 161) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรสามารถให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรมีคุณภาพเพิ่มสูงขึ้น

Cohen and Uphoff (1981 : 213) ได้กล่าวถึงความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกขององค์กรต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการ โดยจูงใจให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผน ดำเนินงาน ติดตามและประเมินผล การบริหารขององค์กร ร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ รวมถึงการร่วมแก้ไขปัญหาร่วมรับผิดชอบผลงานที่ออกมา ร่วมรับผลประโยชน์หรือรับข้อตำหนิที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการดำเนินการจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างความพร้อมและกำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความยอมรับ และให้การสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

#### (4) การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

##### การสนับสนุนทีมผู้นำ

วิเชียร วิทญญอดม (2554 : 10-23) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทีมผู้นำ หมายถึง การให้การสนับสนุนทีมงานเฉพาะกิจ ในการสร้างสรรค์ทั้งด้านความคิดสร้างสรรค์และพลังในการเปลี่ยนแปลง การแยกแผนทำให้เกิดอิสระทางความคิด ทีมงานจะมีหน้าที่ในการติดต่อสื่อสารสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

Kotter & Schlesinger (1979 อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2558 : 161) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทีมผู้นำ หมายถึง การสนับสนุนการฝึกอบรมให้ทักษะใหม่ ๆ ให้บุคลากรภายในองค์กร โดยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อบุคคล ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยอมรับความสำคัญและเลิกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้วกลับมาให้การสนับสนุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Cummings and Worley (2005 : 32) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทีมผู้นำ หมายถึง การรักษาพลังในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างระบบสนับสนุนแก่ทีมผู้นำ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ปลูกฝังนิสัยใหม่ ๆ แก่บุคลากรและดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Michael Fullan (2006 : 55) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทีมผู้นำ หมายถึง การสร้างศักยภาพของบุคคลและองค์กร ด้านความรู้ความสามารถ ส่วนศักยภาพขององค์กรต้องพัฒนาให้มีศักยภาพใหม่ ๆ ด้วยการให้การสนับสนุนอบรม ให้คำปรึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การสนับสนุนทีมผู้นำ หมายถึง การพัฒนาทักษะใหม่ให้แก่บุคลากรที่เป็นทีมงานเฉพาะกิจ พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และพลังในการเปลี่ยนแปลง โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง

### **การสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง**

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 121) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีการจัดฝึกอบรม จัดหาทรัพยากรให้กับพนักงานเพราะพนักงานจะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 8) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคลากรในองค์กรร่วมกับชุมชนช่วยกันจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาด้านงบประมาณจัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้การสนับสนุนสื่อนวัตกรรมทางการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น

Kotter & Schlesinger (1979 อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2558 : 161-163) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสนับสนุนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่อบุคคลหรือกลุ่มผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับความสำคัญและเลิกการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้วกลับมาให้การสนับสนุนเสริมพลังสร้างแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

Kreitner & Kinicki (2008 : 550) ได้กล่าวว่าการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนส่งเสริมในกรณีที่มีผู้ต่อต้าน เนื่องจากปัญหาการปรับตัวให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จัดหาทรัพยากรทางการศึกษาที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ จัดหาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้การสนับสนุน สื่อนวัตกรรมทางการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการพัฒนาทักษะใหม่ให้แก่บุคลากรที่เป็นทีมผู้นำ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และเสริมพลังในการเปลี่ยนแปลง โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และพัฒนาจิกรกรรม การเรียนรู้ จัดหาสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก

### (5) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง

#### การติดตาม

สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 222) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด

พิชญ์ พงศ์ศรี (2549 : 111) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง การตรวจสอบ กำกับควบคุม การดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตามสภาพหรือสถานการณ์ มาเปรียบเทียบกับสิ่งที่กำหนดไว้ ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร เพื่อจะได้ป้องกันปรับปรุงการดำเนินการได้ทัน่วงที

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2550 : 100) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการซึ่งได้กำหนดไว้ แล้วใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามนโยบาย แผนงานและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด

กลุ่มงานติดตามและประเมินผลสำนักนโยบายและแผน (2550 : 2) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ไขปัญหาขณะดำเนินการ

สำนักงานประมาณของรัฐสภา (2559 : 3) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง กระบวนการเก็บ ข้อมูลของตัวชี้วัดสำคัญของงาน/โครงการ อย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ความคืบหน้าและระดับความสำเร็จของงาน/โครงการให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist (2004: 12) ได้กล่าวว่าการติดตาม หมายถึง เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดการและผู้มีส่วนได้เสียหลักได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแสดงความคืบหน้าในการใช้เงินที่ได้รับการจัดสรร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการติดตาม หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะ ๆ โดยจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ตามสภาพหรือสถานการณ์ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ไขปัญหาการดำเนินการได้ทัน่วงทีและได้ผลงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การประเมินผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุภาพร พิศาลบุตร (2547 : 222) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้า และความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นต่อไปได้

กลุ่มงานติดตามและประเมินผลสำนักนโยบายและแผน (2550 : 2) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า (Value Judgement) เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินงานหรือโครงการ เพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุง การดำเนินงานหรือโครงการสรุปผลสำเร็จของงานหรือโครงการและพัฒนางานหรือโครงการต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2554 : 21-22) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง กระบวนการศึกษา สิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย ตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

เชาว์ อินใย (2555 : 4) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อช่วยในการตัดสินใจตีค่าผลการดำเนินงานนั้น ๆ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ใช่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ

สำนักงบประมาณของรัฐบาล (2559 : 4) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง การวิเคราะห์ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรม/กระบวนการ (Activities) และผลงาน (Results) ของโครงการ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist (2004 : 12) ได้กล่าวว่าการประเมินผล หมายถึง การประเมินนโยบาย แผนงาน โครงการหรืออื่น ๆ ในด้านการออกแบบ การปฏิบัติและผลลัพธ์ ทั้งระหว่างและเสร็จสิ้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และความสอดคล้องกันระหว่าง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบและความยั่งยืน และให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินผล หมายถึง เป็นกระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า โดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และความสอดคล้องกันระหว่าง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบและความยั่งยืน เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานหรือโครงการสรุปผลสำเร็จของงานและพัฒนางานหรือโครงการต่อไป

### การปรับปรุง

สุทธภา บุญแซม (2553: 60) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การตรวจสอบ ข้อบกพร่องในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ และเป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานตลอดเวลา

ธัญญา ประจงใจ (2557 : 1) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การนำความรู้จากการอบรมศึกษาดูงานไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน และหมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงานของตนเองอยู่เสมอส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2557 : 10) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การนำความรู้จากการอบรมศึกษาดูงานมาพัฒนาคุณภาพงาน และพร้อมที่จะมีการออกแบบงานผลงานใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ

อริศรา อุ่มสิน (2560 : 29) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การนำความรู้จากการอบรมศึกษาดูงานมาพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบงานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสม มีการค้นพบข้อบกพร่องการทำงาน เพื่อมาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ มีการปรับกระบวนการทำงานให้มีความมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา พัฒนางานให้ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และมีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนางาน

Larson and Lasfasto (1989 : 185) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การนำความรู้ที่มีไปพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

Romig (1996 : 74) ได้กล่าวถึงความหมายการปรับปรุง หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนางานเพื่อลดระยะเวลาในการทำงานและเป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบงานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ช่วยให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปรับปรุง หมายถึง เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องและการตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงานพร้อมที่จะมีการออกแบบงานผลงานใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพที่กำหนดไว้ โดยตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์และความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผล และนำผลมาใช้ในการตัดสินใจออกแบบกระบวนการทำงาน และพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### (6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

วันชัย มีชาติ (2548 : 313-314) ได้กล่าวว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่าการรักษาสภาวะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์กรเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งหากองค์กรเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการประเมินต่อเทคนิควิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงหาวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล

ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการและเกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรเกิดขึ้นแล้ว เช่น มีการใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ ใช้วิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 24-25) ได้กล่าวว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง เป็นขั้นตอนที่มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมที่เป็นไปได้ เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันไม่ให้อุบัติการณ์ในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินการวิถีการทำงานแบบเดิม

Lewin (2008 อ้างใน มัลลิกา ต้นสอน. 2546 : 165) ได้กล่าวว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่าการทำให้คงตัว (Refreeze) เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่ได้สิ้นสุดลงเมื่อสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของระบบจนสำเร็จแต่ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความมั่นคงในพฤติกรรม โดยเสริมแรงให้พฤติกรรมคงอยู่ในระยะยาวตลอดจนติดตาม ตรวจสอบและแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนหรือย้อนกลับไปทำพฤติกรรมแบบเดิม โดยได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการ ให้การเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing)

Kotter & Cohen (1996 : 46) ได้กล่าวว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำและรักษามาตรฐานการทำงานที่สำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

สรุปได้ว่าการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เป็นกระบวนการเสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับเปลี่ยนใหม่ ทั้งด้านระบบ โครงสร้าง นโยบายและพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

จิระประภา โมจิตะ (2556 : 40-46) ได้ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน 2) ระดับศึกษาประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน และ 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมตตา สารวิงค์ (2559 : 82-83) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 2) ระดับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านโดยเมื่อเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ พลังอำนาจ การมีส่วนร่วม การกำกับติดตาม การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา โดยการกำกับติดตาม การติดต่อสื่อสาร พลังอำนาจ และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลคิดเป็นร้อยละ 60.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุนิสา คงสุวรรณ (2559 : 258-261) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อสร้างแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน 2) การดำเนินการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การประเมินผล และ 4) การปรับปรุง พบว่ามีผลการประเมินความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปัญญา น้าใจสุข (2562 : 83-85) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) วิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อีกทั้งประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ส่วนการบริหารการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยรวมทำนายได้ร้อยละ 75

ปิยรัฐ จันทวงษ์ (2562 : 99) ได้ศึกษาการจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม 2) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม และ 3) วิเคราะห์การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม โดยด้านการกำกับติดตาม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพลังอำนาจ และด้านการเจรจาข้อตกลงร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 งานวิจัยนี้ พบว่า การจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้านการกำกับติดตาม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านพลังอำนาจ และด้านการเจรจาข้อตกลงร่วมกัน สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดนครปฐม ได้ร้อยละ 79.00

ชรินทิพย์ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2562 : 140) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการดำเนินงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี 2) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 3) วิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ส่งผลการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อยู่ในระดับมาก (2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านการกำกับติดตาม มีค่ามากที่สุด (3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่งผลการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาด้านการมีส่วนร่วม และด้านการกำกับติดตาม

ภัลลพ สุขพราย (2562 : 66) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ระดับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา และ 4) วิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา คือ การติดต่อสื่อสาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีส่วนร่วม การกำกับติดตาม พลังอำนาจ การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การเจรจาและ ข้อตกลง ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 83.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Dalton, Lawrence and Greiner (1970 : 3) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การและ ได้บ่งชี้ปัจจัยที่จะช่วยลดการต่อต้านและส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล คือ 1) ความ ต้องการ ความเครียดหรือความเสียหายที่รู้สึกได้อย่างรุนแรงที่จะจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) การ มีทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) การมีผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการ ยกย่องอย่างสูง 4) แผนของการกระทำซึ่งมุ่งไปสู่เป้าหมายและวิธีการโดยเฉพาะ 5) แผนการกระทำที่ ส่งผลให้บุคคลผู้เกี่ยวข้องได้รับการยกย่องมากขึ้น 6) แผนการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผลทำให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทางสังคมแบบใหม่ ซึ่งกระทำต่อพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคล ทำให้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจะลดน้อยลงโดยการวางแผนอย่างจริงจัง และพิจารณาถึงปัจจัย 6 ประการ

Cox and De Fress (1991 : 1) ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ สถานศึกษา 10 สถานศึกษาในมลรัฐ Maine พบว่า สถานศึกษาเหล่านั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 ประการ โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่าง ๆ ให้กับนักเรียน นำ วิธีการสอนใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่และ สร้างเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์กรเอกชนและนอกสถานศึกษา โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กร มี ส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดจากการมี วิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาทั้งตัวอาจารย์และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จ ทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของอาจารย์ ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้ เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้ง ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องกระทำ ต่อเนื่อง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากรให้การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น 4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้อง อาศัยงบประมาณสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

Harison (2000 : 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของวิทยาลัย ชุมชน ได้ศึกษาวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกาเหนือ 46 แห่ง โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ คือ วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโดยใช้แบบสอบถามและแบบ สัมภาษณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร (Institutional Performance) เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยใช้การวิเคราะห์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยามให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Multiple Regression Analysis) ผลสรุปผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัยได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีความมั่นใจสื่อสารแบบเปิดและมีวิสัยทัศน์ที่ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

Mahdavinia (2008 : 1) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา: กรณีศึกษาของการสะท้อนในการปฏิบัติ พบว่า 1) ระดับสถานศึกษาการอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ คือ (1) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (2) แบบจำลองกระบวนการการเปลี่ยนแปลง (3) สมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (4) วิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ (5) พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา 2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงตนเองและการสร้างแบบจำลองกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร ควรปรับที่ปรึกษากับรูปแบบการสื่อสารและภาษา 3) ระดับบุคคล พบว่า ความรู้ส่วนบุคคล ความเชื่อและทัศนคติที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นจัดการกับอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นมาบนพื้นฐาน การเรียนรู้ของทฤษฎีทางสังคมวัฒนธรรม การดำเนินการและนำเสนอรูปแบบองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ทำให้ทราบถึงปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบไปด้วย การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์ การกำหนดภารกิจ และการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการติดต่อสื่อสาร การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การมีส่วนร่วม การใช้พลังอำนาจ การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมีงบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ และการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยการกำกับติดตาม การประเมินผล การปรับปรุงการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษามีความต่อเนื่อง จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 52 สถานศึกษา โดยมีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 5,329 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 : ออนไลน์) ในปีการศึกษา 2565

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane 1973 (บุญจันทร์ สีสันต์. 2563 : 58) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 372 คนและใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชั้นที่ 1 แบ่งขนาดสถานศึกษาออกเป็น 3 ขนาด ประกอบด้วย ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ทั้งหมด 52 สถานศึกษา คือ ขนาดกลางจำนวน 4 สถานศึกษา ขนาดใหญ่จำนวน 11 สถานศึกษา และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 37 สถานศึกษา

ชั้นที่ 2 การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) หน่วยสุ่มคือ ขนาดสถานศึกษา โดยวิธีการจับฉลากจำนวนกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาร้อยละ 50 ได้เป็นสถานศึกษาขนาดกลางจำนวน 2 สถานศึกษา ขนาดใหญ่จำนวน 6 สถานศึกษา และขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 18 สถานศึกษา รวมจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 26 สถานศึกษา

ชั้นที่ 3 การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) หน่วยสุ่มคือ ครูและเทียบ สัดส่วนบัญญัติไตรยางศ์ได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ คือ ครูจำนวน 372 คน ปรากฏดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษาร้อย ละ 50	จำนวนครู	
			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดกลาง	4	2	143	10
ขนาดใหญ่	11	6	1,131	79
ขนาดใหญ่พิเศษ	37	18	4,055	283
รวม	52	26	5,329	372

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มี 6 ปัจจัย จำนวน 34 ข้อ ประกอบด้วย

(1) การวางแผน จำนวน 5 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (2) การติดต่อสื่อสาร จำนวน 4 ข้อ
- (3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม จำนวน 7 ข้อ
- (4) การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ข้อ
- (5) การติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง จำนวน 5 ข้อ
- (6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 10 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

### 3.2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎี จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวคิดของการสร้างเครื่องมือ

3.2.2.2 ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามตามแนว Likert's Scale ตามหลักการสร้างแบบสอบถามการวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.2.3 สร้างแบบสอบถามโดยให้ครอบครัวกลุ่มเนื้อหาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปรับปรุง

3.2.2.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) ระหว่างข้อความถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยคัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป (พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 195) เกณฑ์การพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
+1	แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ
0	ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านประกอบด้วยบุคคลดังนี้

ดร.มาเรียม ซอหมัด	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
ดร.มิตรชัย สมสำราญกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
ดร.ศุภมาส ชุมแก้ว	อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
รศ.ดร.อัจฉรา นิยมภา	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา
รศ.ดร.พร้อมพีไล บัวสุวรรณ	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการของแบบสอบถามดังกล่าวปรากฏว่าได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3.2.2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try Out) กับครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

3.2.2.6 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient:  $\alpha$ ) ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้สูตรดังนี้ (พรธณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 203)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด
	$k$	แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	$\Sigma$	แทน ผลรวม
	$s_i^2$	แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$s_t^2$	แทน ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือจะต้องมีค่าคำนวณได้ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นสูงเพียงพอที่จะเชื่อถือได้จริง (บุญจันทร์ สีสันต์. 2563 : 92)

ผลการนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ดังตารางที่ 3.2

**ตารางที่ 3.2** แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ด้าน	ค่าความ เชื่อมั่น
ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย	
1. ด้านการวางแผน ( $X_1$ )	0.93
2. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ )	0.92
3. ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.94
4. ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ )	0.91
5. ด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ )	0.93
6. ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ )	0.93
ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y)	0.90

3.2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.3.1 บันทึกเสนอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้

3.3.2 ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 372 ฉบับพร้อมกับหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้ง 26 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองพร้อมข้อกำหนดนัดหมายวันเวลาในการรับแบบสอบถามคืน

3.3.3 ผู้วิจัยติดตามและจัดเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามนัดหมาย จำนวน 372 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้ เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคัดเลือกและตรวจสอบความสมบูรณ์ นำผลคะแนนที่ได้มาหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.4.2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยการแปลความหมายเพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย (บุญจันทร์ สีสันต์, 2563 : 103)

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	มากที่สุด
3.50 – 4.49	มาก
2.50 – 3.49	ปานกลาง
1.50 – 2.49	น้อย
1.00 – 1.49	น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.3 วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลตามเงื่อนไขก่อนการวิเคราะห์สถิติ Multiple Regression คือ ตัวแปรต้นที่นำมาใช้พยากรณ์ต้องไม่มีปัญหาเรื่อง Multicollinearity หมายถึง ตัวแปรที่นำมาใช้พยากรณ์ไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1.000	.695**	.728**	.797**	.841**	.837**	.841**
X <sub>2</sub>		1.000	.838**	.817**	.725**	.719**	.716**
X <sub>3</sub>			1.000	.890**	.802**	.777**	.793**
X <sub>4</sub>				1.000	.875**	.813**	.866**
X <sub>5</sub>					1.000	.852**	.887**
X <sub>6</sub>						1.000	.893**
Y							1.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3.3 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน (X<sub>1</sub>) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร (X<sub>2</sub>) ปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (X<sub>3</sub>) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง (X<sub>4</sub>) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง (X<sub>5</sub>) และปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (X<sub>6</sub>) ทั้ง 6 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r=.841, r=.716, r=.793, r=.866, r=.887, และ r=.893) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยตนเอง พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน (X<sub>1</sub>) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร (X<sub>2</sub>) ปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (X<sub>3</sub>) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง (X<sub>4</sub>) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง (X<sub>5</sub>) และปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (X<sub>6</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยด้านการรักษาการ

เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) มีความสัมพันธ์กันทางบวกมากที่สุด ( $r=.893$ ) ซึ่งอาจเกิดภาวะ Multicollinearity ผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยใช้ค่าความเพือของการผันแปร (Variance inflation factor : VIF) หรือค่าความทนทาน (Tolerance) โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบ ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2553 : 169)

1. ค่าความเพือของการผันแปร (Variance inflation factor : VIF) ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากมากกว่าจึงจะพิจารณาว่าจะเกิดปัญหา Multicollinearity

2. ค่าความทนทาน (Tolerance) ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.10 หากมีค่าน้อยกว่าจึงจะพิจารณาว่าจะเกิดปัญหา Multicollinearity จึงทำการทดสอบค่า Tolerance และ Variance inflation factor (VIF) ของตัวแปรพยากรณ์ ดังตารางที่ 3.3

**ตารางที่ 3.4** แสดงค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance ของปัจจัยการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตัวแปร	Tolerance	Variance Inflation Factor (VIF)
ด้านการวางแผน ( $X_1$ )	.269	3.717
ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ )	.167	5.977
ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	.117	8.574
ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ )	.158	6.341
ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ( $X_5$ )	.177	5.657
ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ )	.129	7.776

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3.4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยแต่ละตัว โดยการตรวจสอบด้วยค่า Tolerance และค่า Variance inflation factor (VIF) ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรด้านการวางแผน ( $X_1$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ( $X_5$ ) และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) มีค่า Tolerance ตามลำดับดังนี้ .269, .167, .117, .158, .177 และ .129 ซึ่งมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.10 และเมื่อพิจารณาค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรทั้ง 6 ตัว มีค่าตามลำดับดังนี้ 3.717, 5.977, 8.574, 6.341, 5.657 และ 7.776 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 เมื่อพิจารณาทั้ง 3 ส่วนนี้สามารถสรุปได้ว่าไม่เกิดตัวแปร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในสื่อออนไลน์ใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในลักษณะมีความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) เมื่อเป็นไปตามเกณฑ์ของค่า Tolerance และ ค่า VIF ที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการถดถอยพหุคูณแบบ มีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เป็นลำดับต่อไปได้

### 3.5 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดำเนินการด้วยการให้เกียรติ และคำนึงถึงศักดิ์ศรีของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และกลุ่มตัวอย่าง มีการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างทุก ๆ ท่าน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยความสมัครใจของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สอบถามความสมัครใจในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงความมุ่งหมายของการวิจัย และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ละเว้นการระบุตัวตน ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง หรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนได้ ผู้วิจัยดำเนินการขอจริยธรรมในการวิจัยครั้งนี้ รหัสโครงการ EC-KMITL\_65\_130 และทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้ง 26 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยให้เวลาคิดทบทวนก่อนตัดสินใจตอบแบบสอบถามหลังจากได้รับแบบสอบถามไป กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิ์ที่จะยุติการตอบแบบสอบถามเมื่อมีข้อสงสัย โดยผู้วิจัยจะไม่นำผลไปรวมในส่วนที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและเรื่องในการเก็บรักษาความลับของข้อมูลผู้วิจัยเก็บไว้อย่างปลอดภัย ดังนั้นข้อมูลที่ได้ทั้งหมดจะถูก นำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาด้านวิชาการเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2" ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลทั่วไป และผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

#### 4.1 สัญลักษณ์ของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน t-distribution
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ยกกำลังสอง
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
SE <sub>est</sub>	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
SE <sub>b</sub>	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์พยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Y	แทน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
$\hat{Y}$	แทน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งเป็นปัจจัยเกณฑ์ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}_y$	แทน	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งเป็นปัจจัยเกณฑ์ที่ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$X_1$	แทน	ปัจจัยด้านการวางแผน
$X_2$	แทน	ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร
$X_3$	แทน	ปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม
$X_4$	แทน	ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง
$X_5$	แทน	ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง
$X_6$	แทน	ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	99	26.60
หญิง	273	73.40
<b>รวม</b>	<b>372</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	86	23.10
30 - 40 ปี	174	46.80
41 - 50 ปี	62	16.70
51 ปี ขึ้นไป	50	13.40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวม	372	100.00
-----	-----	--------

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	221	59.40
สูงกว่าปริญญาตรี	151	40.60
รวม	372	100.00
<b>4. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	62	16.70
5 – 10 ปี	198	53.20
11 – 15 ปี	38	10.20
มากกว่า 15 ปี	74	19.90
รวม	372	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 372 คน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 73.40 รองลงมา คือ เพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60

จำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 46.80 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 23.10 ลำดับที่ 3 คืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 62 คนคิดเป็นร้อยละ 16.70 และลำดับสุดท้ายคือ อายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 และรองลงมาคือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 53.20 รองลงมาคือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 ลำดับที่ 3 คือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 และลำดับสุดท้ายคือ 11- 15 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	นักเรียนเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมจากกระบวนการ เรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา	3.96	0.78	มาก	8
2.	นักเรียนเกิดประสบการณ์จริงจากกระบวนการเรียน การสอนและการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา	4.09	0.70	มาก	4
3.	นักเรียนเปลี่ยนแปลงความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจากกระบวนการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา	4.07	0.73	มาก	6
4.	บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่อการทำงาน	3.86	0.89	มาก	9
5.	บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.84	0.97	มาก	10
6.	บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะ ทำงาน	4.12	0.76	มาก	3
7.	สถานศึกษากำหนดทิศทางในการดำเนินงานและ นโยบายที่ชัดเจน	4.05	0.83	มาก	7
8.	การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ต้องการ	4.08	0.81	มาก	5
9.	สถานศึกษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	4.20	0.71	มาก	2
10.	สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	4.26	0.78	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>4.05</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 10. สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.= 0.78) รองลงมา คือ ข้อที่ 9 สถานศึกษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 6 บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.76) ข้อที่ 2 นักเรียนเกิดประสบการณ์จริงจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.= 0.70) ข้อที่ 8 การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.= 0.81) ข้อที่ 3 นักเรียนเปลี่ยนแปลงความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.= 0.73) ข้อที่ 7 สถานศึกษากำหนดทิศทางในการดำเนินงานและนโยบายที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.83) ข้อที่ 1 นักเรียนเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.= 0.78) ข้อที่ 4 บุคลากรเกิดความรู้สึกทางบวกต่อการทำงาน ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.= 0.89) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.= 0.97) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ด้านการวางแผน ( $X_1$ )	4.12	0.68	มาก	1
2.	ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ )	4.06	0.78	มาก	2
3.	ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	3.94	0.75	มาก	6
4.	ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ )	3.99	0.70	มาก	5
5.	ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ( $X_5$ )	4.05	0.71	มาก	3
6.	ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ )	4.01	0.73	มาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เฉลี่ยรวม	4.03	0.67	มาก	
-----------	------	------	-----	--

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการวางแผน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.68) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.= 0.78) ด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.71) ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.73) ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.= 0.70) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.= 0.75) โดยทุกด้านมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการวางแผน

ข้อที่	ด้านการวางแผน	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีการเตรียมการเลือกแนวทางปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ในการบริหารสถานศึกษา	4.26	0.73	มาก	1
2.	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากร ในการบริหารสถานศึกษา	4.08	0.80	มาก	4
3.	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา	4.07	0.80	มาก	5
4.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.09	0.72	มาก	3
5.	ผู้บริหารสร้างแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	0.75	มาก	2
เฉลี่ยรวม		4.12	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีการเตรียมการเลือกแนวทางปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.= 0.73)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รองลงมา คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสร้างแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.= 0.75) ข้อที่ 4 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.= 0.72) ข้อที่ 2 ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงาน ร่วมกันกับบุคลากร ในการบริหารสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.= 0.80) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.= 0.80) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

**ตารางที่ 4.5** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อที่	ด้านการติดต่อสื่อสาร	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.12	0.84	มาก	2
2.	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเห็น ไปยังบุคลากรให้เกิดความร่วมมือ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.16	0.81	มาก	1
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย	3.97	0.79	มาก	4
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ	4.00	0.83	มาก	3
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>4.06</b>	<b>0.78</b>	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.= 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเห็น ไปยังบุคลากรให้เกิดความร่วมมือ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.16$ , S.D.= 0.81) รองลงมา คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.84) ข้อที่ 4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.= 0.83) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.= 0.79) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

**ตารางที่ 4.6** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

ข้อที่	ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารมีแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้	3.97	0.82	มาก	2
2.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน	3.87	0.90	มาก	7
3.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานภายในสถานศึกษา	3.89	0.87	มาก	6
4.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.84	มาก	5
5.	ผู้บริหารสร้างความพร้อมเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	3.93	0.89	มาก	4
6.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความยอมรับ	3.95	0.83	มาก	3
7.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.05	0.87	มาก	1
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.94</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.87) รองลงมา คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารไปยังบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารมีแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.= 0.82) ข้อที่ 6 ผู้บริหารกำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความยอมรับ ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.= 0.83) ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินการตามแผน

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิจกรรมที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.= 0.89) ข้อที่ 4 ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.92$ , S.D.= 0.84) ข้อที่ 3 ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.89$ , S.D.= 0.87) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ( $\bar{X}=3.87$ , S.D.= 0.90) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

**ตารางที่ 4.7** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากร สำหรับการเปลี่ยนแปลง	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากรที่เป็นทีมผู้นำ	4.13	0.79	มาก	1
2.	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	4.10	0.80	มาก	2
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	3.98	0.83	มาก	5
4.	ผู้บริหารเสริมพลังบวกในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา	3.83	0.93	มาก	8
5.	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรภายในสถานศึกษา	3.91	0.83	มาก	7
6.	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้บุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	3.97	0.84	มาก	6
7.	ผู้บริหารสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษาสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	4.01	0.86	มาก	3
8.	ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา	3.99	0.79	มาก	4
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>3.99</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.= 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากรที่เป็นทีมผู้นำ ( $\bar{X}=4.13$ , S.D.= 0.79) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.10$ , S.D.= 0.80) ข้อที่ 7 ผู้บริหารสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.86) ข้อที่ 8 ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.= 0.79) ข้อที่ 3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.98$ , S.D.= 0.83) ข้อที่ 6 ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้บุคลากร สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.= 0.84) ข้อที่ 5 ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.91$ , S.D.= 0.83) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารเสริมพลังบวกในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.83$ , S.D.= 0.93) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

**ตารางที่ 4.8** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง

ข้อที่	ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	4.08	0.79	มาก	1
2.	ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.06	0.78	มาก	2
3.	ผู้บริหารตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.03	0.76	มาก	4
4.	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ ออกแบบกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4.01	0.77	มาก	5
5.	ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.05	0.81	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เฉลี่ยรวม	4.05	0.71	มาก	
-----------	------	------	-----	--

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.= 0.79) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.= 0.78) ข้อที่ 5 ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.81) ข้อที่ 3 ผู้บริหารตรวจสอบความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.= 0.76) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ ออกแบบกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.77) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

ข้อที่	ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	n=372		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ผู้บริหารเสริมแรงในการดำเนินงานให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับสถานศึกษา	3.97	0.86	มาก	4
2.	ผู้บริหารสร้างกระบวนการดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า	4.05	0.79	มาก	2
3.	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐาน	4.07	0.74	มาก	1
4.	ผู้บริหารนำผลการประเมินจากการดำเนินงานมาปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างและนโยบายภายในสถานศึกษา	4.03	0.75	มาก	3
5.	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน	3.95	0.86	มาก	5
<b>เฉลี่ยรวม</b>		<b>4.01</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 3 ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐาน ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.= 0.74) รองลงมา คือ ข้อที่ 2 ผู้บริหารสร้างกระบวนการดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.79) ข้อที่ 4 ผู้บริหารนำผลการประเมินจากการดำเนินงาน มาปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างและนโยบายภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.= 0.75) ข้อที่ 1 ผู้บริหารเสริมแรงในการดำเนินงานให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.97$ , S.D.= 0.86) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.= 0.86) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตารางที่ 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ลำดับการเข้าสมการของตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F change
(X <sub>4</sub> )	.841	.708	.707	896.114*
(X <sub>4</sub> ), (X <sub>5</sub> )	.872	.761	.760	81.961*
(X <sub>4</sub> ), (X <sub>5</sub> ), (X <sub>6</sub> )	.877	.769	.767	12.962*
(X <sub>4</sub> ), (X <sub>5</sub> ), (X <sub>6</sub> ), (X <sub>1</sub> )	.879	.772	.769	4.600*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เมื่อนำตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร เข้าสู่สมการพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยวิธี Stepwise พบว่า มี 4 ตัวแปรถูกเลือกเข้าสู่สมการตามลำดับ การเข้าสมการของตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง (X<sub>4</sub>) สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R<sup>2</sup>) เท่ากับ .708 ซึ่งแสดงว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง สามารถพยากรณ์การส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 70.80

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .761 แสดงว่า ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่มื่อนำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) และปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 76.10

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .769 แสดงว่า ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่มื่อนำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) และปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 76.90

และเมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .772 แสดงว่า ปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั่นคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่มื่อนำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 77.20 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตารางที่ 4.11** แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนในการค้นหาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถพยากรณ์ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p - value
สมการถดถอย	4	111.680	27.920	310.442	.000**
ความคลาดเคลื่อน	367	33.007	.090		
ผลรวม	371	144.686			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวพยากรณ์ที่ดีค่าความแปรปรวนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แสดงว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้

**ตารางที่ 4.12** แสดงค่าสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์ โดยใช้วิธี Stepwise

ปัจจัยพยากรณ์ที่นำเข้ามาสมการทั้งหมดในขั้นตอนเดียว	b	SE <sub>b</sub>	$\beta$	t	p-value
Constant	.730	.101		7.198	.000**
ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ )	.295	.052	.330	5.698	.000**
ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง ( $X_5$ )	.262	.052	.297	5.037	.000**
ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ )	.194	.057	.226	3.417	.000**
ด้านการวางแผน ( $X_1$ )	.075	.035	.081	2.145	.000**
R = .879      SE <sub>est</sub> = .300					
R <sup>2</sup> = .772					
F = 310.442					

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 เมื่อนำปัจจัยอิสระทั้ง 6 ตัวเข้ามาสมการ เพื่อตรวจสอบว่าปัจจัยใดได้รับการคัดเลือกเข้ามาสมการ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) เมื่อพิจารณาน้ำหนักการพยากรณ์ในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ( $R^2$ ) ได้ร้อยละ 77.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .295, .262, .194, และ .075 ตามลำดับ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
 ในรูปสมการคะแนนดิบและสมการคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.730 + 0.295(X_4)^{**} + 0.262(X_5)^{**} + 0.194(X_6)^{**} + 0.075(X_1)^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z}_y = 0.330(X_4)^{**} + 0.297(X_5)^{**} + 0.226(X_6)^{**} + 0.081(X_1)^{**}$$



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2” ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1.1 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

5.1.1.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

5.1.1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

##### 5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 52 สถานศึกษา โดยมีประชากรทั้งสิ้นจำนวน 5,329 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 : ออนไลน์) ในปีการศึกษา 2565

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 โดยใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane 1973 (บุญจันทร์ สีสันต์. 2563 : 58) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 372 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 และตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.80 – 1.00 และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป

### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือ และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2565 ระหว่างเดือนพฤศจิกายน ถึง เดือนธันวาคม 2565 จำนวน 372 ฉบับ เพื่อเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 372 คน โดยการติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และทำการนัดหมายกำหนดวันเวลาในการรับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 372 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 100.00

### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน และทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นโดยการทดสอบความสัมพันธ์กันเองระหว่างคู่ตัวแปร (Multicollinearity) ซึ่งพิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance และวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### 5.1.6 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ผลดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อที่ 10. สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.= 0.78) รองลงมา คือ ข้อที่ 9 สถานศึกษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 6 บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.76) ข้อที่ 2 นักเรียนเกิดประสบการณ์จริงจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.09$ , S.D.= 0.70) ข้อที่ 8 การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ ( $\bar{X}=4.08$ , S.D.= 0.81) ข้อที่ 3 นักเรียนเปลี่ยนแปลงความสามารถ ทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.= 0.73) ข้อที่ 7 สถานศึกษากำหนดทิศทางในการดำเนินงานและนโยบายที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.83) ข้อที่ 1 นักเรียนเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมจากกระบวนการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.= 0.78) ข้อที่ 4 บุคลากรเกิดความรู้สึกลงมือทำงาน ( $\bar{X}=3.86$ , S.D.= 0.89) สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อที่ 5 บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}=3.84$ , S.D.= 0.97) โดยทุกข้อคำถามมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

2. ผลการศึกษาระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$ , S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการวางแผน ( $\bar{X}=4.12$ , S.D.= 0.68) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $\bar{X}=4.06$ , S.D.= 0.78) ด้านการติดตามประเมินผลและปรับปรุง ( $\bar{X}=4.05$ , S.D.= 0.71) ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $\bar{X}=4.01$ , S.D.= 0.73) ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=3.99$ , S.D.= 0.70)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.= 0.75) โดยทุกด้านมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก

3. ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่ ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) โดยอธิบายปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้ร้อยละ 77.20 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y} = 0.730 + 0.295(X_4)^{**} + 0.262(X_5)^{**} + 0.194(X_6)^{**} + 0.075(X_1)^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z}_y = 0.330(X_4)^{**} + 0.297(X_5)^{**} + 0.226(X_6)^{**} + 0.081(X_1)^{**}$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้อภิปรายผลดังนี้

### 5.2.1 อภิปรายผลเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของการปฏิบัติตามการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นผลที่เกิดต่อผู้เรียน ต่อสถานศึกษา มีผลการดำเนินงานที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีนวัตกรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการกำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565 : 22) เพื่อให้สถานศึกษามีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป จึงทำให้ประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับงานวิจัยของยุกตนันท์ หวานฉ่ำ (2555 : 75) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของปีมา โสภิตชาติ (2558 : 109) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา และรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565 : 32) สอดคล้องกับการศึกษาของอริศชรา อุ่มสิน (2560 : 29) ที่กล่าวถึงกระบวนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพว่า ต้องมีการปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา พัฒนางานให้ทันสมัยเพื่อลดระยะเวลาในการทำงาน และมีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนางานโดยสถานศึกษาจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามหลักเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Romig (1996 : 74) ได้กล่าวว่าการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการพัฒนางาน เป็นการปรับปรุงคุณภาพและออกแบบงานใหม่ที่สร้างสรรค์ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น จะช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงานมากขึ้น

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีบุคลากรในสังกัดเป็นจำนวนมาก ในกระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจอาจจะยังไม่ทั่วถึง ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร มีภาระงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอนมากขึ้น ต้องใช้เวลาหลังเลิกงานและวันหยุดราชการในการปฏิบัติงาน อาจส่งผลทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจน้อยลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2563 : 58) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตะวัน ศิลป์ประกอบ (2551 : 58) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่า ข้าราชการครูขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติพรรณ ดอนหัวรอ (2560 : 5) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ด้านความพึงพอใจในสภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน อยู่ในระดับน้อยและเป็นลำดับสุดท้าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.2.2 อภิปรายผลเกี่ยวกับระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =4.12, S.D.= 0.68) เป็นอันดับแรก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 มีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา รวมทั้งได้ดำเนินการวางแผนและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงจากแผนงานยุทธศาสตร์โดยการบูรณาการโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและการจัดทำแผนในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565 : 1) สอดคล้องกับการศึกษาของอนันต์ เกตุวงศ์ (2541: 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า เป็นตัวกำหนดทิศทางและความมุ่งหมายสำหรับองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ โดยการวางแผนจะช่วยให้การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไร้ล่วงหน้าและช่วยให้ผู้บริหารทำงานอย่างรัดกุมในขนาดและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในระยะข้างหน้า ทั้งเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน การวางแผนจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา คงสุวรรณ (2559 : 258-261) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการวางแผน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรก

2. ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ =3.94, S.D.= 0.75) เป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ยังขาดการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกันกับบุคลากรภายในสถานศึกษา และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย ซึ่งสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม มีการประชาสัมพันธ์ของบุคลากรภายในสถานศึกษา และร่วมปฏิบัติงานในองค์กรให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ เพื่อยกระดับประสิทธิผลขององค์กร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. 2565 : 57) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและทุกคนให้การยอมรับ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถานศึกษา เห็นได้จากข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ข้อที่ 2 ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของชรินทิพย์ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2562 : 140) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

### 5.2.3 อภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2. ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

#### 5.2.3.1. ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มี 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) ปัจจัยด้านการติดตามประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) ปัจจัยด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) และปัจจัยด้านการวางแผน ( $X_1$ ) สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ ) เป็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างทีมผู้นำเป็นอีกหนึ่งกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลง ให้บุคลากรมีศักยภาพทั้งด้านความคิดสร้างสรรค์และพลังในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างระบบสนับสนุนแก่ทีมผู้นำ เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร (Cummings and Worley, 2005 : 32) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter & Cohen (1996 : 46) ได้นำเสนอกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลได้แก่ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของภลลพ สุขพราย (2562 : 66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา น้าใจสุข (2562 : 99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง ( $X_5$ ) เป็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นลำดับที่สอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การติดตาม ประเมินผลและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษา ถือเป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) การกำกับ ทบทวน และแก้ไข ปัญหาโดยมีการกำหนดแผนการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงระบบบริหารของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาให้มากยิ่งขึ้น (กลุ่มงานติดตามและประเมินผลสำนักนโยบายและแผน. 2550 : 2) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา คงสุวรรณ (2559 : 258-261) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการปรับปรุงส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปิยรัฐ จันทวงษ์ (2562 : 99) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำกับติดตามส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

3. ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ( $X_6$ ) เป็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นลำดับที่สาม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การรักษาสภาพหลังจากที่สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับสถานศึกษาต่อไป โดยกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า การปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนถาวร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550 : 24-25) สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 : 8) ได้นำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และแนวคิดของ Kotter & Cohen (1996 : 46) ได้นำเสนอกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผล ได้แก่ สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน และรักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา น้ำใจสุข (2556 : 83-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

4. ด้านการวางแผน ( $X_1$ ) เป็นปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก กระบวนการวางแผนถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษา เพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางและความมุ่งหมายการดำเนินงานภายในสถานศึกษา มีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 26) สอดคล้องกับการศึกษาของ จรัส อติวิทยากรณ์ (2553 : 220-221) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา คงสุวรรณ (2559 : 258-261) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการวางแผนส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา น้ำใจสุข (2556 : 83-85) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

### 5.2.3.2. ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) และปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) ผลการวิจัยพบว่า ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) สัมพันธ์กับตัวแปรด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ซึ่งตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูง อีกทั้งการถ่ายทอดนโยบายจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ไปยังสถานศึกษาภายในสังกัด ยังขาดความชัดเจนและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติภายในสถานศึกษายังขาดประสิทธิภาพ ขาดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษา สอบถามข้อสงสัยในการดำเนินงานค่อนข้างน้อย ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่าข้อคำถามด้านการติดต่อสื่อสาร ข้อที่ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ด้วยเหตุดังกล่าวอาจทำให้ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเท่าที่ควร ดังนั้นจึงใช้ปัจจัยอีก 4 ด้านในการสะท้อนประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) อาจส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผ่านปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ผลการวิจัยพบว่า ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากตัวแปรด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) สัมพันธ์กับตัวแปรด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ) ซึ่งตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูง อีกทั้งครูส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์ และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 69.90 รวมทั้งสถานศึกษายังขาดการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกับบุคลากรภายในสถานศึกษา และการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย เห็นได้จากผลการวิจัยระดับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาที่พบว่า ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย ด้วยเหตุดังกล่าวอาจทำให้ปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเท่าที่ควร ดังนั้นจึงใช้ปัจจัยอีก 4 ด้านในการสะท้อนประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ซึ่งปัจจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) อาจส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผ่านปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

### 5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญจากผลการวิจัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ข้อคำถามที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่มีการค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ในการจัดทำนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเสริมแรงให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ครูและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจและความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญในการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา กำหนดมาตรฐานในการทำงานภายในสถานศึกษา โดยมีกรอบระยะเวลาของแผนงานและระยะเวลาของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีน้ำหนักพยากรณ์สูงสุดคือ ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ในการจัดทำนโยบายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาความรู้ อีกทั้งให้สนับสนุนทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลง โดยอำนวยความสะดวกเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถยกระดับให้สูงขึ้นได้อีก ดังนั้นจึงควรศึกษาแนวทางการยกระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นจึงควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

3. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ( $R^2$ ) ได้เพียงร้อยละ 77.20 ดังนั้นจึงควรศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมเพื่อค้นหาตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ อินทร์น้อย. 2553. “กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2.” ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กลุ่มงานติดตามและประเมินผลสำนักนโยบายและแผน. 2550. **คู่มือการติดตามและประเมินผล.** [Online]. เข้าถึงได้จาก Retrieved from: <https://www.senate.go.th>.
- กัลยารัตน์ จีระชนชัยกุล. 2562. **การจัดการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จรัส อติวิทยากรณ์. 2553. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** สงขลา : คณะศึกษาศาสตร์.
- จันทร์แรม พุทธนุกุล. 2554. “ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพสระบุรี จังหวัดสระบุรี.” ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิระประภา โมจิตะ และทวีวัฒน์ ปิตยานนท์. 2556. “รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน.” **วารสารวิชาการมหาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.** 40-46.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2558. **การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชรินทิพย์ อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2562. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2553. **การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ.** ปัตตานี : สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชีรวัดน์ นิเจนตร. 2542. **การวางแผนการศึกษา.** ภูเก็ต : สถาบันราชภัฏภูเก็ต.
- เชาว์ อินโย. 2555. **การประเมินโครงการ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วิ.พรินท์ (1991).
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. 2553. “การพัฒนาแบบการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพรรณ ดอนหัวรอ. 2560. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management.**

กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : วี.พรีนท์ (1991).

ดวงพร คำภูแสน. 2551. “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารงานด้าน  
กระบวนการของสถานศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด  
สกลนคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ตะวัน ศิลป์ประกอบ. 2551. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การ  
บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. 2551. **คู่มือการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐใน  
ระดับจังหวัด.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ทรงยศ แก้วมงคล. 2554. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ. 2550. **การประเมินนโยบายแผนงานและโครงการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3.  
นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540. **พฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุงใหม่.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2543. **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ 2550. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

ชัญญา ประจงใจ 2557. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม  
ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม  
ศึกษานครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

นครินทร์ ชิชะภูมิ. 2563. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2553. **การวิจัยหลักสูตรและการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2556. **การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ทริบเพิ้ลกรุ๊ป.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

บุญจันทร์ สีสันต์. 2563. **วิธีวิจัยและสถิติขั้นสูงสำหรับการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คณะครุ

ศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

บุญมี เวียงนนท์. 2556. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาด

เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหา  
มกุฏราชวิทยาลัย.

ปฐมพงศ์ ขวาลิต. 2561. “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษา

ภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ประกอบ ต้นมูล. 2558. “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลด้านวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ  
สกลนคร เขต 1”. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.

ประทีป ศิริรัมย์. 2544. **การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานสนับสนุน

การวิจัย (สกว).

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2548. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปัญญา น้ำใจสุข. 2556. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2549. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2553. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร**

**ภาครัฐในยุคปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปัทมา โสภิตชาติ. 2558. “ทักษะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543. **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ :  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

ปิยรัฐ จันฆางเพ็ญ. 2562. “การจัดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พยอม วงศ์สารศรี. 2545. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.

พรรณณี ลีกิจวัฒน์. 2554. **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2557. **การบริหารและจัดการการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พัชรพร ทวยสงฆ์. 2552. **นวัตกรรมการบริหาร**. นครศรีธรรมราช : ราชประชานุเคราะห์ 4.

พัฒนา แสงตะวัน. 2553. “ปัจจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

พิบูล ทีปะปาล. 2550. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พิสนุ พองศรี. 2549. **การประเมินทางการศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เพชรรุ่งการพิมพ์

เพ็ญภัคร พันผา. 2554. “การพัฒนาโมเดลมูลค่าเพิ่มพระดับเพื่อการวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภักดี เมฆจำเริญ. 2551. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

มัลลิกา ต้นสอน. 2546. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เมตตา สารวิงศ์. 2558. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ยงยุทธ เกษสาคร. 2548. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรินต์ติ้ง.

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. 2555. “การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ยุดา รักไทย. 2542. **การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดสู่วิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เยาวดี วิบูลย์ศรี. 2551. การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

รติรัตน์ คล่องแคล่ว. 2561. “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษา  
มัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาค  
ตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์. บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. “การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด  
ย่อมไทย.” ภาควิชาจิตวิทยา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รัศมี เจริญรัตน์. 2551. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการ  
บริหารงานวิชาการในสถานศึกษานำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาในจังหวัดนครพนม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เรณู เชื้อสะอาด. 2551. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ดวงกลมสมัย.

ฤทัยรัตน์ บุญอินทร์. 2559. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรีเขต 1.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วันชัย มีชาติ. 2548. พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริน.

วิเชียร วิทยอดม. 2550. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทยอดม. 2554. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทยอดม. 2559. การจัดการสมัยใหม่ = Modern management. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. 2542. การปรับเปลี่ยนองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ชุม.

ศิณีย์ สังข์ศรี. 2553. การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เพิ่มผลผลิต.

ศิริชัย กาญจนวาสี. 2554. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ ออยุธยา. 2550. การบริหารคุณภาพ. เชียงใหม่ : ธนุชพรินตัง.

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. 2542. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.

सनานจิตร์ สุคนธทรัพย์. 2541. กระบวนการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา (คู่มือการวางแผนใน  
สถานศึกษาและการประสานแผนของกรมสามัญศึกษาจังหวัด). กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนา  
สื่อการศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2564. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564.  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. **คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาการออกแบบระบบการประเมินผลภายใน.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2550. **แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการบริหารการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

สำนักงบประมาณของรัฐสภา. 2559. **คู่มือแนวทางการติดตามประเมินผล.** [Online]. เข้าถึงได้จาก Retrieved from: <https://dl.parliament.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565. **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุทธภา บุญชม. 2553. “การศึกษาความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาฟิสิกส์ หน่วยการเรียนรู้ เรื่อง คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยใช้การ สอนแบบสืบเสาะหาความรู้ (7E).” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2546. **การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน.** กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช.

สุนันทา เลานนท์. 2551. **กรสร้างทีมงาน.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : แอนด์เมตสติเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุนิสา คงสุวรรณ. 2559. “การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภาพร พิศาลบุตร. 2547. **การวางแผนและบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2546. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร. 2553. “การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรทัย จันใด. 2553. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภาษาอังกฤษนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2541. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อริศรา อุ่มสิน. 2560. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อำนาจ มีสมทรัพย์. 2553. “การศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- Bartol, Kathryn M. 1998. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Cohen, J.M. and Uphoff, N.T. 1981. **Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation**. New York : Cornell University.
- Cox, P. and De Fress, J. 1991. **Work in Progress: Restructuring in ten Maine Schools**. USA:Report Paper Prepared for the Maine Department of Education.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2005. **Organizational Development and Change**. 8<sup>th</sup> ed. New York: South Western College.
- Daltion, Lawrence, and Greiner. 1970. **Organizational Changes and Development**. Homewood : Irwin-Dorsey, Passim.

Harison. 2000. **School improvement**. London : Routledge Falmer.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. 1991. **Educational administrations: theory research and Practice.** 4<sup>th</sup> ed. New York : McGraw, Hill Book Company.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. 2005. **Educational Administration : Theory-Research-Practice.** 7<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W. K. and Miskel, C.G. 2008. **Educational Administration : Theory-Research-Practice.** 8<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, WK. and Ferguson, J. 1985. **A Theoretical Frame work and Exploration of Organizational Effectiveness in School.** Educational Administration Quarterly : 121-122.
- Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. 2004. **Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System.** The International Bank for Reconstruction and Development. Washington, DC : USA.
- Kotter & Cohen. 1996. **Leading Change.** Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. (1979). **Choosing Strategies for Change.** Harvard Business Review. 5(2), 106-114.
- Kreitner & Kinicki. 2008. **Organizational behavior.** 8<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Mahdavinia, M. 2008. **Facilitating school change: A case study of reflection on practice.** Proquest. UMI Dissertations Publishing.
- Michael Fullan. 2006. **The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization.** Course Material Office of The Basic Education Commission : 55.
- Mott, P.E. 1972. **The Characteristics of Effective Organizations.** New York : Harper.
- Romig, D.A. 1996. **Breakthrough Teamwork : Out Standing Result Using Structured Teamwork.** Chicago: Irwin.
- Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley. 2005. **OrganizationDevelopment and Change.** South-Western. 32.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ก  
หนังสือราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศคณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2565 ให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ รหัสประจำตัว 63603019 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 (Factors of Change Management Affecting Effectiveness of Schools under the Secondary Educational Service Area Office Bangkok 2) โดยมี อ.ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ.ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิติพงศ์ มะโน)

คณบดีคณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

๒๒ ก.ค. ๖๕ เวลา ๑๖:๐๘:๔๖ Non PKI Server Sign LN

Signature Code : OQAzA DIAOQ BGAEU AMwA4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ อว ๗๐๐๔/๕ ๖๖๓๖

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ๑ ซอยฉลองกรุง ๑ เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขา  
วิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหาร  
การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต ๒"  
โดยมี ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ  
ทดลองใช้แบบสอบถาม ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา  
ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพงษ์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดี

๓๐ พ.ย. ๖๕ เวลา ๐๙:๔๘:๕๘ Non-PKI Server Sign-LN

Signature Code : NABGA-EMARq-A3AEQ-AQwA0

งานบริหารวิชาการบัณฑิตศึกษา  
ส่วนสนับสนุนวิชาการ  
โทร ๐๒-๓๒๙-๘๐๐๐ ต่อ ๓๖๙๒  
โทรสาร ๐๒-๓๒๙-๘๔๓๖  
ติดต่อนักศึกษา โทร ๐๖๓-๙๕๒-๘๘๘๕

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ อว ๗๐๐๔/๕ ๖๔๓๔

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ๑ ซอยฉลองกรุง ๑ เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒" โดยมี ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รศ. ดร. ปริญญาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสม มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวงษ์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดี

๑๙ พ.ย. ๖๕ 17:17 ๑๖:๑๓:๓๗ Non-PKI Server Sign-LN  
Signature Code : QyA2A-EQAOA-AyADE-ARAA0

งานบริหารวิชาการบัณฑิตศึกษา  
ส่วนสนับสนุนวิชาการ  
โทร ๐๒-๓๒๙-๘๐๐๐ ต่อ ๓๖๙๒  
โทรสาร ๐๒-๓๒๙-๘๔๓๖  
ติดต่อนักศึกษา โทร ๐๖๓-๙๕๒-๘๘๘๕

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ อว ๗๐๐๔/๕ ๖๗๐๕

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ๑ ซอยฉลองกรุง ๑ เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ ๑๐๕๒๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

๒. แบบสอบถาม

ด้วย นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรอุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต สาขา วิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต ๒" โดยมี ดร.กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์ และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ เมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๖๕

คณะกรรมการอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ นางสาวนิลาวัลย์  
หนูน้ำคำ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ  
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพงษ์ ไพรินทร์)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดี

๐๑ ธ.ค. ๖๕ เวลา ๑๘:๓๗:๓๑ Non-PKI Server Sign-LN  
Signature Code : NABGA-DKAQg-AzAEY-AMQAz

งานบริหารวิชาการบัณฑิตศึกษา  
ส่วนสนับสนุนวิชาการ  
โทร ๐๒-๓๒๙-๘๐๐๐ ต่อ ๓๖๙๒  
โทรสาร ๐๒-๓๒๙-๘๔๓๖

ติดต่อนักศึกษา โทร ๐๖๓-๙๕๒-๘๘๘๕

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้กับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของ **ครูในสถานศึกษา** เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 **ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านในการตอบแบบสอบถามตามความจริงมากที่สุด และตอบให้ครบทุกข้อคำถามโดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม**

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 34 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำนวน 10 ข้อ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เบอร์โทร : 063-9528885 E-mail : [63603019@kmitl.ac.th](mailto:63603019@kmitl.ac.th)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามข้อมูลสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

### 1. เพศ

ชาย       หญิง

### 2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี       30 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี       51 ปี ขึ้นไป

### 3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี       สูงกว่าปริญญาตรี

### 4. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี       5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี       มากกว่า 15 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า ท่านมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) การวางแผน 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม 4) การสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง 5) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง และ 6) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	<u>ด้านการวางแผน</u> ผู้บริหารเตรียมการล่วงหน้าในการบริหารสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุดร่วมกับบุคลากร ในการบริหารสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา					
4.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.	ผู้บริหารสร้างแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6.	<u>ด้านการติดต่อสื่อสาร</u> ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูล ข้อเท็จจริงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					
7.	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดเห็น ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย					
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสอบถามข้อสงสัยการดำเนินงานภายในสถานศึกษาได้อย่างเปิดเผย					
9.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ					
10.	<u>ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม</u> ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรดำเนินตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้					
11.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน					
12.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานภายในสถานศึกษา					
13.	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
14.	ผู้บริหารสร้างความพร้อมเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตามด้วยความยอมรับ					
16.	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากรในการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่สถานศึกษากำหนดไว้					
17.	<b>ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากร</b> <b>สำหรับการเปลี่ยนแปลง</b> ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาทักษะใหม่ให้กับบุคลากรที่เป็นทีมงานเฉพาะกิจ					
18.	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					
19.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					
20.	ผู้บริหารเสริมพลังบวกในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา					
21.	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้บุคลากรภายในสถานศึกษา					
22.	ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารสนับสนุนสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษา สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					
24.	ผู้บริหารจัดหาแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.	<b>ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง</b> ผู้บริหารเก็บรวบรวมข้อมูลในการ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา					
26.	ผู้บริหารตรวจสอบการดำเนินงาน ให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
27.	ผู้บริหารตรวจสอบความสอดคล้องกัน ระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผลของ การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
28.	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการ ตัดสินใจ ออกแบบกระบวนการการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
29.	ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง					
30.	<b>ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่</b> ผู้บริหารเสริมแรงในการดำเนินงานให้การ เปลี่ยนแปลงคงอยู่กับสถานศึกษา					
31.	ผู้บริหารสร้างกระบวนการดำเนินงานให้เกิด การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า					
32.	ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตาม มาตรฐาน					
33.	ผู้บริหารนำผลการประเมินจากการ ดำเนินงาน มาปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายภายในสถานศึกษา					
34.	ผู้บริหารพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษา อย่างยั่งยืน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่า ท่านมีการความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในระดับใด

โดยใส่เครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

2. เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามเป็นดังนี้

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	นักเรียนเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมจาก กระบวนการเรียนการสอนและการจัด กิจกรรมของสถานศึกษา					
2.	นักเรียนเกิดประสบการณ์จริงจาก กระบวนการเรียนการสอนและการจัด กิจกรรมภายในสถานศึกษา					
3.	นักเรียนเปลี่ยนแปลงความสามารถ ทั้ง ด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจาก กระบวนการเรียนการสอนและการจัด กิจกรรมของสถานศึกษา					
4.	บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการ ทำงาน					
5.	บุคลากรได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะทำงาน					
7.	สถานศึกษากำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายที่ชัดเจน					
8.	การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่ต้องการ					
9.	สถานศึกษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
10.	สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ ค.1 การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์ เพื่อตรวจสอบ  
ความตรงเชิงเนื้อหา

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
<b>ด้านการวางแผน</b>								
1	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>								
6	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม</b>								
10	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสนับสนุนทีมผู้นำและทรัพยากรสำหรับการเปลี่ยนแปลง</b>								
17	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
<b>ด้านการติดตาม ประเมินผลและปรับปรุง</b>								
25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่</b>								
30	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ ค.2 การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความกับนิยามศัพท์ เพื่อตรวจสอบ  
ความตรงเชิงเนื้อหา

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล                      นางสาวนิลาวัลย์ หนูน้ำคำ  
 วัน-เดือน-ปีเกิด            15 ตุลาคม 2535  
 สถานที่เกิด                 จังหวัดร้อยเอ็ด  
 ที่อยู่ปัจจุบัน              22 หมู่ 9 บ้านพระเจ้า ตำบลพระเจ้า อำเภอเชียงขวัญ  
                                       จังหวัดร้อยเอ็ด รหัสไปรษณีย์ 45000

### ประวัติการศึกษา

ปีการศึกษา 2559            สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.)  
                                       สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม  
 ปีการศึกษา 2565            สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษา (ค.อ.ม.)  
                                       สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
                                       เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2560-2565            รับราชการครู โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔  
 พ.ศ. 2565-ปัจจุบัน        รับราชการครู โรงเรียนประชาราษฎร์รังสรรค์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้