

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองสออด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน ครูสายผู้สอน รวมทั้งประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มบริหารงานบุคคล หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร ประธาน คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้า กลุ่มงานนิเทศการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่ปฏิบัติงานในปี การศึกษา 2555 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) และแบบ สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเสนอผลการศึกษาโดยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ความเรียง และ ประมวลเป็นภาพรวม สรุปการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

สภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอนของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองสออด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ตามทฤษฎีแบบจำลองการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นของ Kurt Lewin ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreeze Stage) สภาพการละลายพฤติกรรมของบุคลากร สายผู้สอน พบว่า สภาพในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการละลาย พฤติกรรมของบุคลากรสายผู้สอนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการละลายพฤติกรรม ด้านสร้างการยอมรับแนวทางการทำงานแบบใหม่ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ใช้ข้อมูลจากข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มาประเมินสถานการณ์ ความสามารถในการปฏิบัติตามแนว ทางการดำเนินงานรูปแบบใหม่อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อการละลายพฤติกรรมของบุคลากร ด้านมีการปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือย้ายมาใหม่อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Change Stage) สภาพการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายผู้สอนพบว่า สภาพในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่องสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานสู่วิทยฐานะที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ของสถานศึกษา สนับสนุนให้บุคลากรร่วมกิจกรรมพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร และกำหนดนโยบายที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการจัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยในชีวิตของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ขั้นการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreeze Stage) สภาพการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ของบุคลากรสายผู้สอนพบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่องมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบุคลากรในสถานศึกษา นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่องของการจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองสอ ด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 5 ตามความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิสรุปได้ดังนี้

ปัญหาในขั้นละลายพฤติกรรม พบว่า บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจถึงสาเหตุ เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ไม่คุ้นเคย ไม่พร้อมและไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความถี่มากที่สุด ในส่วนของระบบบริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานตามศักยภาพ และบุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมมีความถี่น้อยที่สุด สำหรับข้อเสนอแนะในขั้นละลายพฤติกรรมที่สำคัญและชัดเจนมากที่สุด พบว่า ควรให้ความรู้ ความเข้าใจ ความจำเป็น ผลกระทบ ประโยชน์และข้อมูลข่าวสารแห่งการเปลี่ยนแปลงตลอดจนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้บุคลากรทราบและเข้าใจ อีกทั้งควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะ

ที่มีผู้แสดงความเห็นน้อยที่สุดคือ ควรรวบรวมข้อมูลข่าวสารแห่งการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา เพื่อนำมาประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ ตลอดจนควรเพิ่มงบประมาณในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และจัดประชุมประจำเดือนของบุคลากร ร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ในขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ คือ บุคลากรเบื้องหน้าที่ต้อง เปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการทำงานจากแบบที่คุ้นเคย เนื่องจากขาดกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุน พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การถ่ายทอดความรู้ การสอนงานระหว่างผู้อาวุโส กับผู้ปฏิบัติงานใหม่ ทำให้บรรยากาศแห่งการประสานความร่วมมือไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ตลอดจนการที่บุคลากรขาดการพัฒนาตนเอง ทำให้ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับ การปฏิบัติงานรูปแบบและวิธีการใหม่ได้ และที่เป็นปัญหาน้อยที่สุด คือ วัสดุในการปฏิบัติงาน มีไม่เพียงพอและการประเมินจากภายนอกมีน้อย ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความตื่นตัว สำหรับ ข้อเสนอแนะที่สำคัญ พบว่า ควรจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างข้อตกลง กติกาการทำงาน ตลอดจน วางแผนในการทำงานร่วมกัน ควรจัดให้บุคลากรมีการสอนงานระหว่างกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหา โดยให้มีบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่วนข้อเสนอแนะ ที่มีผู้ให้ความเห็นน้อยที่สุด คือ ควรจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ให้เพียงพอและพร้อมสำหรับการใช้ งานอยู่เสมอ ผู้บริหารควรทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรเพื่อจะได้หาวิธีการในการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามความต้องการด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตลอดจนควรจัดให้มีการสอน งานระหว่างบุคลากรที่มีความชำนาญกับบุคลากรที่ด้อยประสิทธิภาพในด้านนั้นๆ บ่อยๆ

ขั้นการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ พบว่า ปัญหาเรื่องพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปไม่คงทน เป็นปัญหาที่สำคัญและมากที่สุด และปัญหาที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดคือ ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ เกิดความยุ่งยากในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ขาดการสนับสนุน ส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดการติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปของ บุคลากร มีปัญหาน้อยที่สุด สำหรับข้อเสนอแนะที่มีผู้แนะนำมากที่สุด คือ ควรสร้างขวัญและ กำลังใจแก่บุคลากรอยู่เสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ทางที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้น เดือน ตรวจสอบ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พฤติกรรม ที่เปลี่ยนแปลงไปคงสภาพและยั่งยืน

อภิปรายผล

จากผลของการศึกษาอิสระเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอน ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองสอ ดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 มีข้อค้นพบและประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ขั้นการละลายพฤติกรรม ผลการศึกษาพบว่า การสร้างการยอมรับแนวทางการทำงาน แบบใหม่ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพปัญหาที่พบมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจถึงสาเหตุ เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ไม่คุ้นเคย ไม่พร้อมและไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนแปลงโดยที่บุคลากรยังยึดติดกับพฤติกรรมแบบเดิม วัฒนธรรมขององค์กร ขนบธรรมเนียม ภายในองค์กรแบบเดิม ส่งผลให้บุคลากรไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรจึง ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อโน้มน้าว จูงใจ ให้บุคลากร เกิดความคุ้นเคยและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Kurt Lewin (อ้างใน ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2547, หน้า 116) ที่กล่าวว่า การละลายพฤติกรรม (Unfreeze Stage) เป็นขั้นตอน เริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งดำเนินงานเพื่อที่จะเตรียมสมาชิกในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การเพิ่ม ระดับการรับรู้ การแสดงปัญหาที่ซ่อนเร้น หรือดึงดูความสนใจของสมาชิก เพื่อให้เขามีข้อมูล เข้าใจ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือแม้แต่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 312-313) ที่พบว่า กระบวนการแรกของการ เปลี่ยนแปลงเป็นการคลายความต้องการของบุคคลที่จะอยู่ในสภาวะเดิม หรือในสภาพที่คุ้นเคย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการละลายพฤติกรรมจากการตอบแบบสอบถามและ การสัมภาษณ์พบว่า ควรให้ความรู้ ความเข้าใจ ความจำเป็น ผลกระทบ ข้อมูลข่าวสารแห่ง การเปลี่ยนแปลง ประโยชน์ของการปฏิบัติ รูปแบบการทำงานใหม่ ให้บุคลากรทราบและเข้าใจ ซึ่งก็สอดคล้องกับ ยุดา รักไทย (2542, หน้า 57 – 67) ที่กล่าวว่า วิธีที่จะช่วยให้สามารถเตรียมการ ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ ควรให้บุคลากรเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้อง เปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนแรกและให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริง ในเรื่องของสภาพแวดล้อมของ องค์กร ล้วนสามารถสร้างแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นควรตรวจสอบและคอย สังเกตความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปงนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยกันตั้งแต่ สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง นั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ จากความจำเป็นเพราะมีบางสิ่งบ่งชี้ว่าถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอาจ เกิดความเสียหายบางอย่างแก่องค์กรได้ และจากความต้องการการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปใน

ลักษณะเชิงรุก เนื่องจากเห็นว่าองค์กรจะได้เปรียบคู่แข่ง หรือได้ประโยชน์บางอย่างจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้สามารถอภิปรายได้ว่าเมื่อบุคลากรทราบถึงสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง บุคลากรก็สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ และยิ่งบุคลากรทราบถึงประโยชน์ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือองค์กร ก็จะยิ่งสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรยอมรับและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายยิ่งขึ้น

ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากการวิเคราะห์และประมวลผลของผู้ตอบแบบสอบถาม และจากทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรสายผู้สอน นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนางานสู่วิทยฐานะที่สูงขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ จึงทำให้บุคลากรเมื่อหน้าที่ต้องเปลี่ยน กระบวนการหรือวิธีการทำงานจากแบบที่คุ้นเคย อันอาจจะเกิดจากขาดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ทำให้บรรยากาศแห่งการประสานความร่วมมือไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันมากที่สุดเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น สร้างข้อตกลง กติกาการทำงาน ตลอดจนวางแผนในการทำงานร่วมกัน จัดให้บุคลากรมีการสอนงานระหว่างกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยให้มีบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับที่ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 33) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปสู่พฤติกรรมใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีการแนะนำ สาธิต เลียนแบบ และอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ จนในที่สุดเกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ และ Kurt Lewin (อ้างใน ฉัญฐพันธ์ เจริญนันท์ 2547, หน้า 117) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Stage) เริ่มทำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อิทธิกรรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ ซึ่งอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามลำดับก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ส่วนป๋นรศ มาลากุล ณ อรุณา (2553, หน้า 38-40) ที่กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึง การที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผล ความจำเป็น ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น จนทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใดๆ

ของบุคลากร นอกจากจะให้บุคลากรทราบถึงเหตุและผลที่ต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องให้เขา
ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ ตลอดจนสร้างบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง
ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งการสนทนาระหว่างบุคลากรด้วยกัน การสื่อสารภายในทีมงานต้อง
ชัดเจน การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ต้องอาศัยกระบวนการบูรณาการ
เข้ามาช่วยในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ของบุคลากรสายผู้สอน คือ มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ร่วมกันทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบุคลากรในสถานศึกษา นำผลการประเมินมาใช้ในการ
ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ
จากเพื่อนร่วมงานและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากรไม่คงทน เนื่องจากไม่ตรงกับ
ความต้องการของบุคลากร สำหรับข้อเสนอแนะที่มีผู้แนะนำมากที่สุด คือ ควรสร้างขวัญและ
กำลังใจแก่บุคลากรอยู่เสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ทางที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้น
เตือน ตรวจสอบ ติดตาม นิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พฤติกรรมที่
เปลี่ยนแปลงไปคงสภาพและยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 33)
ที่กล่าวถึงการทำให้พฤติกรรมใหม่มั่นคง จะต้องให้แรงเสริมด้วยเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่พอใจ
เช่นเดียวกับ ยุดา รักไทย (2542, หน้า 71 - 72) ที่กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คน
เลิกพฤติกรรมแบบเดิมๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทน แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้
วิธีการเดิมๆ ตลอดจน Kurt Lewin (อ้างใน ฉวีพันธุ์ เขจรันท์ 2547, หน้า 117) ที่กล่าวว่า
การคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreeze Stage) ปกติทั้งบุคคลและองค์การต่างมีแนวโน้มจะกลับไป
ไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเฉื่อยหรือความเฉื่อย
(Inertia) ของระบบ ดังนั้น ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำการเสริมแรง (Reinforcement)
และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล
การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลง
ให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด หรือแม้แต่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(2550, หน้า 24 - 25) ที่ให้บูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร
อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไป
อย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กร
ย้อนกลับไปดำเนินวิธีการทำงานแบบเดิมอีก ในขั้นนี้สามารถอภิปรายได้ว่า ในการทำให้พฤติกรรม
ของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไปคงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนนั้น ควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลง
ใดๆ ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องทำและเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปกติเช่นทุกวัน การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ภาระ
เพิ่มจากงานที่ปฏิบัติโดยปกติ และผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ได้นั้นก็คือผู้บริหารทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับปฏิบัติ กำลังใจและแรงเสริมทางบวก จากผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ การติดตามงาน การนิเทศงานก็เป็นส่วนช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คงทน และสิ่งที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารคือ การที่ทำให้การเปลี่ยนแปลง ที่ยากยิ่งกลายเป็นเรื่องง่ายสำหรับบุคลากรสายผู้สอนทุกท่าน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอน ของโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองฮอด เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. ควรให้มีกระบวนการวิเคราะห์ให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความสามารถศักยภาพ และความต้องการของบุคลากรก่อนละลายพฤติกรรมหรือให้ความรู้ในเรื่องนั้นๆ
2. ควรให้ความรู้ ความเข้าใจ ความจำเป็น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรจะได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
3. ควรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ใช่ภาระเพิ่มนอกเหนือจากภาระ ที่ปฏิบัติในปัจจุบัน และเป็นเรื่องปกติที่ปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
4. ควรจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้ บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหา วางแผนการทำงานร่วมกัน
5. ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม และศึกษาต่อ เพื่อนำ ความรู้ที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ในองค์กร
6. ควรสร้างทีมวิเคราะห์แผนงาน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำผลแห่งการ เปลี่ยนแปลงมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาต่อไป
7. ควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน (Mentoring and Coaching) ในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนามากขึ้น
8. ควรกระตุ้นเตือน ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
9. ควรให้แรงเสริมทางบวกแก่บุคลากรอยู่อย่างเสมอเมื่อมีโอกาส
10. ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทั้งเขตพื้นที่การศึกษา ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 เพื่อเปรียบเทียบและหาจุดเด่นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนขยายโอกาสแต่ละอำเภอ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาตามพื้นที่ (Area Based Assessment) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2. การศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาเปรียบเทียบการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอนระหว่างโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากับโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 เพื่อศึกษาวิธีการ กระบวนการ สภาพปัญหาในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนต่างระดับการศึกษาเพื่อให้ได้แนวทาง วิธีการ กระบวนการที่หลากหลายซึ่งสามารถนำมาใช้บูรณาการหรือแทนกันได้ในบางกรณี