

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง
4. โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ความหมายของการบริหารเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 57) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กรแบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้จากแนวคิดดังกล่าว

โดยสรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง วิธีการบริหารที่มีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันไว้ล่วงหน้าตามแผนที่วางไว้โดยอาศัยความรู้ที่เป็นระบบ มาตรการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นเครื่องมือ

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 142) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า ถ้าองค์กรใดที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหาร ดังกล่าวนี้ จึงมีคุณค่าสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่า การปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติปัจจัยของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในเชิงสร้างสรรค์ได้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 56) กล่าวว่า ความก้าวหน้าของวิทยาการสาขาต่าง ๆ ทำให้เรามีความรู้ มีเครื่องมือและวิธีการที่จะควบคุม หรือกำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งได้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เช่น การรักษาโรค การยืดอายุของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การก่อกำเนิดชีวิตใหม่จากเซลล์ของเพศเมียฝ่ายเดียว การสื่อสารทางไกล เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวงในการดำรงชีวิตของมนุษยชาติ ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลในด้านลบได้ เช่น สภาพจิตใจของผู้ที่เห็นความสำคัญของค่าตอบแทนในรูปของเงินรางวัล มากกว่าความรู้สึกรักผูกพันด้านจิตใจ เป็นต้น ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้สามารถบริหารจัดการให้

การเปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันต้องระมัดระวังมิให้การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางลบซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในองค์การชะงักหรือถดถอย

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15-17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำนี้ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวมไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์กรไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างดำเนินการภารกิจการเปลี่ยนแปลง เป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคธุรกิจและภาคราชการในระยะ 4 - 5 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยี

ที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขันการทำธุรกิจ วิถีชีวิตและความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างไรก็ตาม การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวางแนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้นจึงดูเหมือนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึงจริงๆ แล้วเป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หรือถี่ห่างมากแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กรดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเพิ่มเติมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 58) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ความสามารถแก้ข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กร สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์กรมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ มุ่งผนึก (Intergrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กรเข้าด้วยกัน

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 135) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงคือการทำให้เหตุการณ์ สถานการณ์ ลักษณะ (สิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง) ต่างไปจากของเดิมบนโลกใบนี้ ล้วนเกิดขึ้นมา วิวัฒนาการมา เจริญมาหรือตกต่ำ ล้วนเกิดการเปลี่ยนแปลงมาทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สิ่งของที่เปลี่ยนแปลงทุกสิ่งเป็นไปตามยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ทำให้ ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง จะแตกต่างกันตรงวิธีการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนสามารถใช้โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

เบนนิส (Bennis, 1969, P.100 อ้างอิงในสมบุญรัตน์ นนทสกุล, 2548, หน้า 13-14) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปที่องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กร 6 ประการ คือ

1. เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและเชื่อมั่นระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
2. เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
4. เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

5. มุ่งส่งเสริมประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่มและทั้งองค์กรโดยส่วนรวม

6. มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin, 1984, p. 448 อ้างอิงใน สมบุญรัตน์ นนทสกุล, 2548, หน้า 14) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปตามวิธีทางการพัฒนาองค์กรไว้ 10 ประการ คือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและสนับสนุนระหว่างกันในกลุ่มสมาชิกขององค์กร
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้น แทนที่จะไปเก็บกตปัญหาขององค์กรไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารใน 4 ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอน หรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง

4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบรวม แรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่เก็บกดไว้
7. พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร
9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
10. ส่งเสริมให้มีการโต้ตอบอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ มากขึ้น

เฟรนช์ และเบลล์ (French & Beell, 1990, p. 451992 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 16) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตยืนยาวต่อไปได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย

ดังที่ได้มีผู้กล่าววัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เพื่อให้เกิดการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย จากการเพิ่มโอกาสในการสื่อสารทำให้เกิดการพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กรและทำให้องค์กรไม่ล่าช้าหลังทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและโดยทั่วไปทุกระดับขององค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น องค์กรจะต้องคอยสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

ยุคดา รักไทย (2542, หน้า 74 - 76) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะให้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ขึ้นกับว่า ผู้รับผิดชอบได้คำนึงและเข้าใจองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้มากน้อยแค่ไหน

1. เมื่อใดที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จงพิจารณาถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นที่มีต่อส่วนรวมทั้งหมด อย่ามองแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น
2. การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือการกระทำให้พนักงานทั่วไปรับรู้
3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยทีมงาน เราไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ตามลำพัง (ถึงแม้ว่าเราจะเป็นคนที่มองออกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมและวิธีการมากมายหลายประการ ซึ่งก็คงไม่มีใครสามารถรับผิดชอบงานทั้งหมดได้เป็นแน่
4. การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารคนอย่างยิงและกว้างๆ ในการบริหารคนก็คือบรรยากาศที่เปิดเผยม การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม
5. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมันมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านั้นมักส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เราได้ดำเนินการ

6. ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น

7. ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ตั้งเป้าหมายที่มั่นใจว่าจะทำได้ก่อนจากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8. ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคิดว่ามันเป็นโอกาสไม่ใช่อุปสรรคที่ต้องต่อต้าน และโอกาสนั้นก็เป็นขององค์กร

9. จำไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การปฏิวัติ เพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งไปเร่งกดดันมันก็จะยิ่งช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวเลยก็เป็นได้

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543, หน้า 837) และสุนันทา เลานันท์ (2544, หน้า 34) กล่าวไว้ตรงกันว่า แรงผลักดันที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันหรือพลังจากภายนอกองค์กร (External forces)
2. แรงผลักดันหรือพลังภายในองค์กร (Internal forces)

จากปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น ย่อมเป็นเหตุปัจจัยส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางการศึกษาทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม

ลูลิส (Louis, 1992 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 16) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการศึกษาประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะหลายประการของนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ

1.1 การร่วมศูนย์ (Centrality) และคุณภาพ (Quality) ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ย่อมดำเนินการให้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในองค์กรรับรู้ว่าเป็นการพัฒนาที่มีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปในระยะยาว

1.2 ขอบเขต (Scope) และความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรมโปรแกรมการพัฒนาที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์กรในระดับมาก เช่น ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวาง ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ยังสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อยๆ

2. บริบทภายใน (Internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง เช่น

2.1 แรงกดดันขององค์กร (Organizational culture) ถ้าผู้บริหารระดับสูงนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่ก็พอจะมั่นใจได้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แรงกดดันนี้มีผลมาจาก วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2 วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรม ของการอาสาสมัครและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ของสมาชิกภายในองค์กรย่อมมีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีวัฒนธรรมของการเสียว่อมมีแนวโน้มที่จะเกิดการ เปลี่ยนแปลงย่อยๆ

2.3 โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) องค์กรที่มีโครงสร้างที่เอื้อให้ ของสมาชิกขององค์กรมีอิสระในการทำงาน และองค์กรที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. บริบทภายนอก (External context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการของบริบท ภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง คือ

3.1 การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (Social and community-support) ถ้าการ เปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยม และความคาดหวังของสังคมแล้วการเปลี่ยนแปลงองค์กร ก็เกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้ว โอกาส ที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

3.2 โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (Community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน ชุมชน ที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

3.3 ค่านิยมของสังคม (Social values) กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อม ได้รับอิทธิพลจากค่านิยม สังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคม ด้วย

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มี ผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ คือ

4.1 การวางแผน (Planning) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุด ส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2 การมีส่วนร่วม (Participation) หากสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเขาเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3 ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

รอบบินส์ (Robbins, 1994, p. 261 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548, หน้า 18) ได้สรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน (The changing of work force)
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology)
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic shocks)
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (Social trend)
5. การเมืองของโลก (World politics)
6. การแข่งขัน (Competition)
7. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ
8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) หมายถึงสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า การการแข่งขันสภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาด อีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ องค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชนและสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพลและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของตลาดแต่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชนความต้องการและคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นและแตกต่างกันไปในการบริหารและประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์กรภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการให้บริการ

ภาครัฐร่วมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการ พัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขอสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจ หรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากองค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่กระบวนการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุดจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งจากภายนอกและจากปัจจัยภายในองค์กรซึ่งองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ส่วนการบริหาร การเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารที่ดี และความรู้ ทักษะ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นองค์กรต้องบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงให้ดีเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอันประกอบด้วยปัจจัยภายในองค์กรที่ เกิดปัญหาหรือล่าช้าหลังประกอบกับปัจจัยภายนอกที่มีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและการ

แข่งขันที่สูง รวมถึงความต้องการของชุมชน ค่านิยมของสังคม และปัจจัยที่สำคัญคือ ตัวผู้นำที่เป็นผู้มีอิทธิพลในการกระตุ้นและผลักดันโดยใช้กลวิธีต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้น

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (ภาพความสำเร็จสูงสุดท้ายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นๆ) วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน โดยมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรเป็นหลัก ในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเมื่อเข้าสู่วิถีใหม่แล้ว แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2550. หน้า 8) ดังนี้

การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ยุดา รักไทย (2542, หน้า 57 - 67) ได้เสนอกระบวนการในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำเอาความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าทุกองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นกับองค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบอื่นทั้งหมด ซึ่งวิธีที่จะช่วยให้สามารถเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเป็นระบบนั้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง ในขั้นแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง” ถ้าคำตอบคือ เพราะเบื้องบนสั่งลงมา ควรต้องตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการนั้นอีกครั้ง เพื่อหาคำตอบที่ฟังดูแล้วมีเหตุมีผลมากขึ้น

- 1.1 สาเหตุที่แท้จริง สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น ลูกค้า ตลาด พนักงาน เทคโนโลยี แนวโน้มของเศรษฐกิจและสังคม ล้วนสามารถสร้างแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ควรตรวจสอบและคอยสังเกตความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยกันตั้งแต่ต้น เพื่อดูท่าทีของเขาไปในตัว สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

เนื่องจากความจำเป็น เพราะมีบางสิ่งบ่งชี้ว่า ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสียหายบางอย่าง แก่องค์กรได้ เช่น ยอดขายลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากความต้องการการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปใน ลักษณะเชิงรุก เนื่องจากเห็นว่าองค์กรจะได้เปรียบคู่แข่ง หรือได้ประโยชน์บางอย่างจากการ เปลี่ยนแปลงนั้น เช่น จะได้ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

1.2 การกระตุ้นความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งที่ถึงแม้ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเข้าใจถึงสาเหตุของมัน แต่ก็ไม่กระตือรือร้นที่จะกระทำการใดๆ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น คิดว่าบริษัทอื่นๆ ก็กำลังมีปัญหาแบบเดียวกันนี้และไม่เห็นเขา จะเดือดร้อนอะไรเลย หรือคิดว่า สถานการณ์ไม่ได้ร้ายแรงอะไรนัก เป็นต้น ซึ่งวิธีที่จะกระตุ้นให้ ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น มีดังนี้

1.2.1 สร้างวิกฤตการณ์ย่อยๆ ขึ้นโดยการยอมให้เกิดความผิดพลาดต่างๆ แทนที่จะคอยแก้ไขมันไปวันๆ หรือปล่อยปละละเลย จนลุกลามไปเป็นปัญหาด้านการเงิน

1.2.2 กำหนดรายได้ผลผลิต ระดับความพอใจของลูกค้าและเป้าหมายต่างๆ ให้สูงกว่าศักยภาพเดิมๆ ซึ่งทุกคนจะไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนด ถ้าแม้แต่ใช้วิธีการทำงานแบบ ที่ผ่านๆ มา

1.2.3 เน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรให้มากกว่าการที่จะมุ่งความ สนใจไปยังเป้าหมายการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

1.2.4 ส่งข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า ผลกำไรและจุดแข็งขององค์กรโดย เฉพาะข้อมูลที่แสดงถึงจุดอ่อน ข้อเสนอเปรียบเทียบในการแข่งขันให้พนักงานรับรู้อย่างกว้างขวาง

1.2.5 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและพนักงานได้มีโอกาสพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ กับ ลูกค้าคู่ค้า ผู้ถือหุ้นที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กร

1.2.6 ระวังใจคนในองค์กรด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและผลตอบแทน อันยิ่งใหญ่ที่จะได้จากการฉกฉวยโอกาสนั้น พร้อมทั้งบอกถึงสภาพปัจจุบันบางอย่างขององค์กร ที่ ทำให้ไม่สามารถฉกฉวยโอกาสนั้นมาได้ สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงสิ่งสำคัญที่สามารถจะทำลาย กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้นั้นมีดังนี้ การปล่อยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุในการ เปลี่ยนแปลงนั้นคลุมเครือหรือขัดแย้งกันไม่มีการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากฝ่ายบริหารคิดว่าทุกคนเข้าใจดีอยู่แล้ว

2. กำหนดเป้าหมาย หลังจากทำให้ตนเองและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงสาเหตุและความ เร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้น

ไปเพื่ออะไร โดยเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีได้นั้น ควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ว่า เมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จลุล่วงแล้ว เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 เป็นไปได้ ตั้งอยู่บนฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับองค์ความรู้ถึงศักยภาพอันแท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

2.3 มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน

2.4 ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจกันทั่วไปได้ภายในเวลาอันสั้นไม่ต้องใช้คำที่หรูหรา ฟังดูเป็นวิชาการนัก

3. สร้างและกำหนดทางเลือกสำหรับทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น มีเทคนิคในการคิดหาทางเลือกของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ การระดมสมอง คือให้ทุกคนพูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของใครเทคนิคโมติฟายด์ เดลฟี ให้ทุกคนเขียนความคิดเห็นลงบนกระดาษ วิธีนี้เหมาะสมกับทีมที่มีสมาชิกไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็นหรือไม่ก็พูดมากจนไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นพูดการเปรียบเทียบเป็นการตรวจสอบสิ่งที่คนอื่น ๆ เคยทำ และเรียนรู้จากประสบการณ์รวมไปถึงความผิดพลาดของผู้อื่น โดยเอามาเปรียบเทียบกันหลายๆ ตัวอย่าง เพื่อพัฒนาสร้างทางเลือกของเราเอง ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพิจารณาทางเลือกคือ ต้องคำนึงถึงขั้นการปฏิบัติจริงด้วยว่า เมื่อนำวิธีการนั้นไปใช้แล้วมันยุ่งยากหรือง่ายแค่ไหน สำหรับวิธีการเลือกที่ใช้กันทั่วไป คือ การวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร (Cost – Benefit Analysis)

4. วางแผน ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาวางแผนด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบเป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งคาดว่าจะปรากฏขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติจริงในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้เพื่อหาวิธีป้องกันล่วงหน้าและเตรียมการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาจากการจัดทำแผนเป็นการประมวลข้อมูลต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบอย่างแท้จริง เป็นการเขียนลงไปในรายละเอียด กำหนดว่าใครจะทำอะไรเมื่อใด ซึ่งการจัดทำแผนนั้นควรดำเนินการดังนี้

4.1 ทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการอะไรบ้าง และองค์กรมี่ของดังกล่าวแค่ไหน เพียงพอหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้บางส่วนสามารถนำมาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กรได้

4.2 กำหนดรูปแบบของแผนว่าจะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542, หน้า 95–96) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์การจะมี ดังนี้

1. มีเหตุผลที่องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เหตุผลนี้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันในหมู่ผู้บริหารระดับสูง และองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
2. การประกาศเจตจำนงในการปรับเปลี่ยนองค์การ
3. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพนักงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระดับใด อย่างไร
4. วิธีการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะทำเองหรือใช้ที่ปรึกษาช่วย
5. มีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การในเรื่องต่างๆ ที่ผสมผสานกัน (Integrate) อย่างเป็นระบบในทุกๆ เรื่อง ไม่ทำเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือแยกทำ การที่จะดำเนินการในเรื่องใดบ้างนั้น จะหามาได้จากการศึกษาและวิจัย

Lewin (อ้างอิงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546 หน้า 164) กล่าวว่า การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่าการละลาย (Unfreeze) ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมองเห็นวิธีการใหม่ๆ และเริ่มทำสิ่งที่แตกต่างจากในอดีต ซึ่งต้องศึกษาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่นไม่เช่นนั้นอาจจะสร้างปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้น

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 312) กล่าวถึงการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นขั้นตอนของการสลายความต้องการที่จะอยู่ในสถานะเดิม (Unfreezing the Status Quo) ในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การมาช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือความคุ้นเคยกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ความคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์ การที่ใช้อยู่ สายการบังคับบัญชา ความคุ้นเคยกับพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์การ ฯลฯ ซึ่งความคุ้นเคยเหล่านี้บางครั้งเกิดจากการสร้างขึ้นขององค์การเอง เช่น การสร้างพฤติกรรมของคนในรูปของวัฒนธรรมขององค์การ การคุ้นเคยกับระเบียบในการปฏิบัติงาน ฯลฯ กระบวนการแรกของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสลายความต้องการของบุคคลที่จะอยู่ในสถานะเดิมหรืออยู่ในสภาพที่คุ้นเคย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยปกติแล้ว เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็มักจะมีการต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้เป็นการสลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้น เมื่อสถานการณ์ในองค์การเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่เหมาะสม กฎ ระเบียบ วิธีในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดปัญหา ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้องค์การจะยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 8-10) กล่าวถึง ขั้นตอนการเตรียมการในการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์การว่า เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างดี
2. กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอน และวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐาน (Norm) ในการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดการสูญเสียประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากข้อขัดแย้ง ความเข้าใจผิด ฯลฯ
3. กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลาดำเนินรายการกิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร
4. สัมภาษณ์ความพร้อมของคนในองค์กรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในเรื่องนั้น
5. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และกลุ่มบุคคลที่ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน
6. ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นรายกลุ่ม
7. กำหนดแผนการสร้างความรู้เข้าใจที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร และแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ จึงต้อง

ดำเนินการอย่างรอบคอบ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสร้างและกำหนดทางเลือก และการวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นของการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีผู้นำเสนอขั้นตอนของการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 263) ได้กล่าวถึงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ในระยะนี้การวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และอาจกินเวลาเป็นปี ๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งก็หมายความว่า ฝ่ายบริหารเองก็ต้องตระหนักว่าในตอนเริ่มแรกหรือระยะแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหวังผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วเป็นเรื่องที่เห็นหรือทำได้ลำบาก ซึ่งอาจจะแยกให้เห็นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันได้ดังนี้

1. การเน้นระบบบริหารและเป้าหมายขององค์การ โดยให้ทุกหน่วยงานขององค์การได้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
2. ระบบข้อมูลป้อนกลับของการทำงาน ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้วย
3. แบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิตเพิ่มบริการและแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของงานด้วย

ยูดา รักไทย (2542, หน้า 69 - 71) กล่าวว่า ถึงแม้จะมีแผนระยะยาวละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการต่างๆ ไว้แล้ว ก็เชื่อว่าในขั้นนี้จะวางใจปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนได้ เพราะอาจบิดเบือนนอกเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ไปพร้อมๆ กัน

1. ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยการดูงานไหนเสร็จสิ้นตามที่กำหนด งานไหนมีปัญหาจะได้แก้ไขหรือเอาแผนฉุกเฉินมาใช้ได้ทันเวลา
2. สื่อสารความคืบหน้าให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง นอกจากให้ข้อมูลแล้วจะต้องรับข้อมูลคือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานทุกคนด้วย

3. การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน ผลจากการติดตามการดำเนินงานและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีโอกาสปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงทราบ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ อย่างรอบให้ทุกอย่างดำเนินไปจนจบก่อนแล้วค่อยรายงาน เพราะการทำผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญ เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกผู้บริหารอย่างยิ่ง

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542, หน้า 96-109) ได้กล่าวถึงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

เมื่อฝ่ายบริหารพิจารณาและกำหนดแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การแล้ว งานขั้นต่อไปจะเป็นขั้นตอนที่จะลงมือทำงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ ในส่วนของการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องดำเนินการดังนี้

1. การจัดตั้งทีมงาน ทีมงานที่จะเข้ามาดำเนินงานปรับเปลี่ยนองค์การจะต้องถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 โครงสร้าง ทีมงานจะขึ้นตรงกับคณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์การ คณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์การจะขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริษัท

1.2 คณะกรรมการกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนองค์การ จะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท คณะกรรมการบางคนอาจจะมาจากคณะกรรมการบริษัทหรือผู้ที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกก็ได้

1.3 ทีมงานการปรับเปลี่ยนองค์การ จะประกอบด้วยหัวหน้าโครงการในงานที่ทำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นทีมงานหลักในระยะแรกและต่อไปจนจบสิ้นโครงการ เมื่องานแต่ละโครงการดำเนินการไปถึงขั้นตอนที่จะต้องลงไปศึกษาระบบ ขั้นตอน วิธีการของงานแต่ละงาน (Task) หากจำเป็นต้องเพิ่มทีมงานมากขึ้น อาจจะใช้การโอนย้ายพนักงานทำงานประจำชั่วคราวในในสำนักงานโครงการ หรือช่วยทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำอยู่แล้ว

1.4 การจัดสถานที่ทำงานสำหรับทีมงาน ควรจัดให้มีความรู้สึกของความเป็นชีวิตชีวา (Virtual Office)

1.5 การเปิดตัวงานและทีมงาน การเปิดตัวทีมงานไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลหรือทีมงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการสร้างและยอมรับภาวะผูกพันของ

ทีมงานที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่จะมีผลกระทบต่อเขาโดยตรง

2. การจัดการกับการต่อต้าน โดยปกติแล้วเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นในองค์การแล้ว ร้อยละ 60 ของคนจะต่อต้านไว้ก่อน ร้อยละ 25 ของคนจะวางตัวเฉยๆ อย่างไรก็ตาม และ ร้อยละ 15 ของคนจะเห็นดีด้วย ดังนั้น เป็นเรื่องที่ยุ้มนำในองค์การจะต้องมีกลวิธีในการที่จะทำให้คน ร้อยละ 60 เปลี่ยนจากการต่อต้านแล้วหันมาสนับสนุน นั่นก็คือการสร้างภาพให้เขาเหล่านั้น ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลดีต่อเขาอย่างไรบ้าง หากการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีต่อเขา การต่อต้านก็จะสลายไป แต่ถ้าเขาไม่รู้ มองไม่เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เขาย่อมจะต่อต้านไว้ก่อนเพราะความคุ้นเคยอยู่กับสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันมาแล้วเป็นสิบๆ ปี ซึ่งก็ดูว่าเขาสุขสบายและมั่นคงดี ดังนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปทำไมกัน

3. การสร้างความเข้าใจและยอมรับในองค์การที่จะมีการปรับเปลี่ยน จะต้องมีการบรรยายภาพของการให้ข่าวสาร การรับรู้ การยอมรับในกิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการหรือดำเนินการ อยู่ภาพหรือสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงการทำให้ ความร่วมมือกันเดินไปสู่จุดหมายใหม่จะต้องมีอยู่ทั่ว ๆ องค์การ

4. ภาวะผู้นำในองค์การ

4.1 ภาวะผู้นำในองค์การ ผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะต้อง เป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าองค์การกำลังจะดำเนินการไปสู่ความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความ มั่นคงอยู่ต่อไปได้ท่ามกลางอุปสรรคนานัปการ รวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจของพนักงานที่พร้อม จะเดินไปด้วยกัน

4.2 ภาวะผู้นำของทีมปรับเปลี่ยนองค์การ ความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การ นั้น เกิดจากการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าทีมจะเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะทำให้งานปรับเปลี่ยนองค์การขององค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ดังนั้น ในการ คัดเลือกบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในทุกๆ ระดับของงานปรับเปลี่ยนองค์การจะต้อง เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ (Leader) ที่เป็นที่ยอมรับได้

5. ภารกิจของทีมทำงานปรับเปลี่ยนองค์การ

5.1 กลยุทธ์ในการทำงาน ได้แก่ ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสู่การ รับรู้ของพนักงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงเนื้องานที่ผสมผสานและมีความ สอดคล้องของการทำงานในเรื่องต่างๆ มีการทำงานเป็นโครงการและกระบวนการที่มีความ สัมพันธ์กันและเปิดโอกาสสำหรับความคิดสร้างสรรค์

5.2 การเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูล และการสื่อสาร ได้แก่ จัดให้มีการประชุมชี้แจง การแสดงนิทรรศการ การชี้แจงของผู้บริหาร การจัดทำคู่มือ และการใช้ช่องทางการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ใช้โทรศัพท์ ใช้ E-mail

5.3 รูปแบบของการสื่อสาร ต้องถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว เปิดเผย กระชับตามความจำเป็น มีรูปแบบ ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ และเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์

5.4 การประชาสัมพันธ์ภายนอก ในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานมากมาย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการใช้บริการแก่ลูกค้า ในช่วงของหัวเลี้ยวหัวต่อเช่นนี้อาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้ จนอาจถึงขั้นที่ทำให้เสียลูกค้าได้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาทางออกและวิธีการแก้ไขในเรื่องนี้ไว้อย่างดี รวมทั้งการนำเอาการประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยด้วย

5.5 สิ่งที่จะต้องยึดถือ สิ่งจำเป็นในกระบวนการของการบริหารซึ่งได้แก่การกำหนด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย การยอมรับในพันธะของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้รางวัล และการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)

5.6 สิ่งทีพึงระมัดระวังในการทำงานปรับเปลี่ยนองค์การ

5.6.1 ความยากลำบากในการทำงานของทีมงาน เช่น การปกปิดข้อมูลข่าวสาร ของส่วนงานต่างๆ การแปลความหมายของสิ่งที่เป็นนามธรรม การเก็บและการจัดการข้อมูล ตลอดจนงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากเกินไป

5.6.2 สิ่งที่ไม่ควรให้คำมั่นสัญญา ได้แก่ ผลงานที่ถูกต้องแน่นอน การให้ข้อสรุปที่เร็วเกินไป และเสถียรภาพขององค์การ

5.6.3 สิ่งที่ทำให้คำมั่นสัญญาได้ เช่น แนวทางในการดำเนินงาน การเปิดเผย ข่าวสาร การมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็น การให้ความเคารพในความคิดเห็นและการบริหารงานในระบบคุณธรรม

6. เครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

6.1 การพัฒนาผู้บริหารในเรื่องความเป็นผู้นำและเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้

6.2 กำหนดสิ่งที่จะมาสนับสนุนในการทำงาน เช่น IT

6.3 พัฒนาระบบการทำงานในบางเรื่องที่เป็น เช่น QCC. (Quality Control Circle), TQM. (Total Quality Management)

6.4 โครงการที่แปลงจากเดิมๆ ที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ เช่น การกล้าทำในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้

6.5 แผนปฏิบัติการที่ Corporate กันทุกๆ กิจกรรม ตั้งแต่การเริ่มต้นจนจบโครงการ การปรับเปลี่ยนองค์กร

7. การใช้บริษัทที่ปรึกษา บางองค์กรอาจจะยังไม่พร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวมหรืออาจจะไม่พร้อมในบางเรื่อง จึงเห็นควรที่จะต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษา (Consultant Firm) มาช่วยเป็นที่ปรึกษาให้ นั่นหมายถึงจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นแต่ก็ไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับบริษัทที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้าง ที่สำคัญคือจะได้ประโยชน์คุ้มค่าและนำผลการให้ การปรึกษาไปใช้ได้ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

Lewin (อ้างอิงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546, หน้า 164) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การปรับเปลี่ยน (Movement) โดยดำเนินการ เปลี่ยนแปลงสถานะของระบบตามแผนที่กำหนด โดยอาจจะเริ่มต้นเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Prototype) และค่อย ๆ ขยายตัวจนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ หรือทำการเปลี่ยนแปลง อย่างถอนรากถอนโคน (Radical Change) โดยสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทันที

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ ที่องค์กรมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้าง ระบบการทำงานขององค์กร ภารกิจและ งานขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์กร ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ องค์กรจะใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ขึ้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีแผนในการ เปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เฉพาะบางส่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรซึ่งมีผลกระทบทั่วทั้งองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 12-23) กล่าวว่า การดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้างคามยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ “รับรู้ (Awareness) , ศรัทธา (Passion), ศึกษาวิธี (Education) และมีความ สามารถ (Competence) ” วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำ

แนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวมตามขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ” ซึ่งผลที่ได้จากขั้นตอนงานนี้คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ

ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือการสร้างตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสียหายหรือผลเสียทั้งในระดับองค์กรและบุคคลหากองค์กรไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธา กระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว การสร้างศรัทธาอาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น การตอบคำถามเรื่อง ประโยชน์เฉพาะบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนในระดับบุคคลเป็นต้น

ขั้นการศึกษาวิธี (Education) ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและความกระตือรือร้นอย่างเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้หากคนในองค์กรไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิถีใหม่ กิจกรรมงานในขั้นตอน “การศึกษาวิธี” นี้จึงได้แก่ การประเมินระดับความรู้/ทักษะสมรรถนะปัจจุบันของคนในองค์กรในหัวข้อที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นแก่การเปลี่ยนแปลงแต่บุคลากรในองค์กรยังอ่อนด้อยอยู่ ตลอดจนริเริ่มกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเสริมความรู้เฉพาะในเรื่องที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ การรับการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ ฯลฯ ตามความเหมาะสมและจำเป็น

ขั้นมีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง อันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ ตัวอย่าง

กิจกรรมในขั้นตอนนี้ได้แก่ การจัดโอกาส (On-the-job training หรือ Job shadowing) แก่กลุ่มเป้าหมายการจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (Knowledge and experience sharing forum) การจัดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้รับการชี้แนะรายบุคคล (Individual coaching) เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ในการฝึกอบรม สัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่ การริเริ่มกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาทิ Success Stories Forum ฯลฯ เพื่อเสริมทักษะเสริมแรงบันดาลใจ/ความมั่นใจในการปฏิบัติจริง และขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจจะเริ่มต้นด้วยการทำเป็นตัวอย่างและค่อยๆ ขยายตัวจนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ หรือทำการสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทันทีก็ได้ แต่ในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นควรต้องติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารที่ดีรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งการสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวม ซึ่งผลที่ได้ในขั้นตอนนี้คือ การยอมรับ สนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กร

การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ภายหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจย้อนกลับมาดำเนินการในรูปแบบเดิม เพราะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมานานจนเกิดความเคยชิน ดังนั้นควรมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยในขั้นตอนของการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้มีผู้นำเสนอแนวคิด ดังนี้

ยูดา รักไทย (2542, หน้า 71-72) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คนเลิกพฤติกรรมแบบเดิมๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทนได้ แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้วิธีการเดิมๆ ดังนั้นจึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทั้งองค์กรรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงภายในแผนก ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้แผนกเป็นที่จับตามองของคนภายนอก และจะตื่นตัวคอยระวังที่จะไม่หวนกลับไปสู่สิ่งเดิมๆ
2. แสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการขอบคุณนี้จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น

3. ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอาสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติที่วางไว้ และพิจารณาข้อมูลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการวางแผน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน และเพื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากงานนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

Lewin (อ้างอิงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546 หน้า 165) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การทำให้คงตัว (Refreeze) เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงมิได้สิ้นสุดลงเมื่อสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของระบบจนสำเร็จแต่ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความมั่นคงในพฤติกรรม โดยเสริมแรงให้พฤติกรรมคงอยู่ในระยะยาวตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดการเบี่ยงเบนหรือย้อนกลับไปทำพฤติกรรมแบบเดิม

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า313-314) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การรักษาสภาพะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์การเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งหากองค์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาองค์การ(O.D. : Organization Development) ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการประเมินต่อเทคนิค/วิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงหากวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการและเกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การเกิดขึ้นแล้ว เช่น มีการใช้โครงสร้างองค์การใหม่ ใช้วิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น องค์การก็จะต้องหาทางรักษาสภาพะใหม่นั้นไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 24-25) กล่าวว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เป็นขั้นตอนที่มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิม แนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนได้แก่

1. รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ต่องใจกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือ

นามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญและมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป

2. การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่เป็น อาจมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่งงาน ผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปได้ อย่างถาวร และโดยราบรื่นอันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการขององค์กร การละเลยไม่ดำเนินการในขั้นตอนนี้หากมีความจำเป็นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสานต่อ เมื่อคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง สลายตัวไป

3. การติดตามผล การติดตามผลเป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงมา พิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จากประสบการณ์ ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จและแสดงความยินดีแก่บุคคล/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จ อันนี้ เมื่อสิ้นสุดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงใดๆ ควรจะได้มีการ ประเมินระดับความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อีกครั้งหนึ่งด้วยแบบสำรวจ และเทียบความแตกต่างกับผลการประเมินครั้งแรก การประเมินในครั้งนี้จะช่วยให้องค์กรทราบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไป อีกทั้งทำให้องค์กร ทราบถึงจุดที่ดำเนินการได้ดีแล้ว และประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะต้องปรับปรุง พัฒนาหรือดำเนินการสืบเนื่องไปเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ บรรลุผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ ตามที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเป็น ขั้นตอนที่สำคัญ ในการป้องกันไม่ให้นุคูลากรในองค์กรกลับมากฎปฏิบัติแบบเดิม ซึ่งสามารถทำได้ โดยการชี้แจงให้นุคูลากรทราบทั่วกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทบทวนระบบการบริหาร การจัดการที่เกี่ยวข้อง การแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือให้การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดการย้อนกลับไปทำพฤติกรรม แบบเดิม

การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงองค์การจะนำมาซึ่งเป้าประสงค์ขององค์การหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นเป็นความรับผิดชอบที่จะตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ คือ

1. ปัญหาของการทดสอบการเจริญเติบโตขององค์การ การคงสภาพเดิมและการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ
2. ปัญหาของความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การและการพัฒนาบุคลากร
3. ปัญหาในเรื่องประสิทธิผลขององค์การ (Bennis, 1969. p.15 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548. หน้า 87) สถานศึกษาเป็นองค์การเช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ ที่จะต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงไม่สามารถปล่อยให้องค์การเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนได้

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้กำหนดทิศทางของสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด เป็นหลักที่สำคัญยิ่งทั้งต่อสถานศึกษา ครู และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม แอนเดอสันและไดค์ (Anderson & Dyke, 1963. pp. 343-345) อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548. หน้า 87) ซึ่งบ่งถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 20 ประการ คือ

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาอาจารย์และผู้สนใจ
3. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชนและประเทศ
4. เปิดบริการแนะแนวในโรงเรียน
5. จัดบริการต่างๆ ขึ้นในโรงเรียน เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียนและอาหารกลางวัน
6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานห้องสมุด และเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน
7. ร่วมมือในการคัดเลือกอาจารย์และจัดระบบงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤตินักเรียนเรียบร้อย

9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป

10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมอาจารย์ในโรงเรียน

11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน

12. วางแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งเป็นวันและเป็นปี

13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารงานคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ

14. เปิดโอกาสให้ผู้นำในหมู่บ้าน ได้เข้าร่วมกิจกรรมในโรงเรียนบ้างตามสมควร

15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงเรียน และให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

16. ร่วมมือประสานงานในการจัดบริหารการศึกษาให้แก่เด็กหนุ่มสาวในชุมชน

17. จัดการและให้คำแนะนำในการรักษาอาคารเรียน และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงเรียน

18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต

19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ของการศึกษา

20. ยอมเสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางด้านการเรียนการสอน

ฟิชค์ (Fisk, 1963. pp. 221-225) อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 16)

แบ่งงานของผู้บริหารการศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความสัมพันธ์กับชุมชน

2. การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร

3. การปรับปรุง ส่งเสริมและให้โอกาสทางการศึกษา

4. การจัดหาและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่และอุปกรณ์

มิลเลอร์ (Miller, 1965. pp. 500-550 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 16)

แบ่งภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติมี 8 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางโครงการดำเนินการเรียนการสอน

2. ด้านกิจการนักเรียน

3. ด้านบุคคลในโรงเรียนและเจ้าหน้าที่อื่นๆ

4. ด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

5. การเงินและงานธุรการ
6. การประชาสัมพันธ์โรงเรียน
7. การวางแผนและประเมินผล
8. ด้านส่งเสริมบริการ เช่น การขนส่งนักเรียน อาหารกลางวัน เป็นต้น

จาวิส (Javis, 1968.pp. 8-10 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 17) ได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารการศึกษา 8 ประการ คือ

1. การพัฒนากิจการนักเรียน
2. การบริหารกิจการนักเรียน
3. การบริหารด้านสัมพันธ์กับชุมชน
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริการพิเศษต่างๆ
6. การจัดโครงสร้างหน่วยงาน
7. การดูแลอาคารสถานที่และบริเวณ
8. การบริหารธุรการและการเงิน

เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Chearon, 1970. p.213 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 17) ได้เสนองานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้เช่นเดียวกับแคมเบลล์และคณะ (Campball et al.,1977.p.116) ที่ได้ทำการวิจัยและเสนอแบ่งงานที่สำคัญของสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนในชุมชน และบทบาทขององค์การต่างๆ ในชุมชน

2. งานพัฒนาหลักสูตรและการสอนในชุมชนงานด้านนี้บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับ การวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียน อุปกรณ์หลักสูตร และการประเมินการสอน

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องการบริหารกิจการนักเรียน โดยการจัดองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่างๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

4. งานบริหารบุคลากร งานด้านนี้มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาเพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา ส่วนใหญ่ขึ้นกับการบริหารงานบุคคล การวิเคราะห์อัตรากำลัง การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน

5. การบริหารอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคาร สถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนา และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. งานการเงินและธุรการ งานด้านนี้มีส่วนสำคัญในการเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ได้แก่ การทำงานงบประมาณการใช้จ่าย งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ-ครุภัณฑ์ เป็นต้น

เซอร์จิโอวานี (Sergiovani, 1987. p.10 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548) แบ่งภารกิจที่สำคัญของการบริหารการศึกษาออกเป็น 9 ประการคือ

1. พัฒนาโปรแกรมการศึกษา
2. งานกิจการนักเรียน
3. การบริหาร
4. งานบุคลากร
5. งานวางแผน
6. งานธุรการ
7. งานพัฒนาบุคลากร
8. งานสัมพันธ์ชุมชน
9. ความประพฤตินักเรียน

คิมบรอซ (Kimbrough, 1988. p.44 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548) เห็นว่าหน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญมี 8 ประการ คือ

1. การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
2. การบริหารนักเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. การบริหารบุคคล
5. การบริหารอาคารสถานที่
6. การบริการชุมชน

7. การจัดการหรือโครงสร้างการบริหาร

8. การบริหารงบประมาณ

เดิเบน และ ฮิวส์ (Ubben & Huges, 1992. p.10 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548)

เห็นตรงกับคนอื่นๆ ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบงาน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร
2. การปรับปรุงการสอน
3. การบริการนักเรียน
4. การจัดการด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก
5. ความสัมพันธ์กับชุมชน

ภิญโญ สาร (2523. หน้า 357) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรหน้าที่ 8 อย่าง คือ

1. การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คณงานภารโรง เพื่อให้ได้ความร่วมมือกันทุกฝ่าย

2. การปกครองแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน

3. การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียนหนังสือ วัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอนต่างๆ ตลอดจนโครงการต่างๆ ทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน

4. การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนและเป็นศูนย์สังคมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

5. การจัดระบบโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียนให้เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนที่ดี

6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณและพัสดุครุภัณฑ์

7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่างๆ การเงินและงานบริการต่างๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงานซึ่งต้องทำเป็นระยะต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

พนัส หันนาคินทร์ (2524. หน้า 59-61) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน 5 อย่าง ดังนี้

1. รับผิดชอบการพัฒนาทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ ความรับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน โดยเป็นตัวแทนในกิจการงานต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์การภายนอกโรงเรียน

3. เป็นผู้นิเทศหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษา ตักเตือนสั่งงาน ชี้แนะและกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ๆ

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียนและรับผิดชอบผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้นๆ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2533. หน้า 66-67) ได้แบ่งขอบข่ายงานโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานธุรการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

สำหรับกรมสามัญศึกษา (2540. หน้า 1) กำหนดงานของโรงเรียนออกเป็น 7 งานดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานธุรการ
3. งานวิชาการ
4. งานปกครองนักเรียน
5. งานบริการ
6. โรงเรียนกับชุมชน
7. การบริหารอาคาร สถานที่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 39) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 19 สิงหาคม 2542 หน้า 21) บัญญัติไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้นโดยตรงนั่นหมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาใน 4 เรื่อง คือ

1. การบริหารด้านวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารงานทั่วไป

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจัดจำแนกหรือการแบ่งงานบริหารการศึกษาส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน และมีเพียงส่วนย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ซึ่งจากหน้าที่ดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้เห็นถูกต้องซึ่งก๊อ สวัสดิพานิช (2524. หน้า 21-23) กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน อาจจะถูกกล่าวได้ว่ามี 3 บทบาท คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลคือ การทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อย และมีความก้าวหน้าทำให้คนเป็นสุข

2. บทบาทของผู้นำกล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทของวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครูผู้เรียน ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จะต้องพร้อมที่จะยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ถ้าทำด้วยความไม่ถูกต้องตามบทบาทของผู้นำแล้ว คนก็ย่อมไม่ให้การยกย่อง นั่นคือ ผู้นำของโรงเรียนต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักวางโครงการ เพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าผู้นำต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ก็จะไม่มีผู้ตาม และถ้าผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไหร่ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ

3. บทบาทเป็นผู้แทนของหน่วยงาน เป็นบทบาทที่ต้องแสดงให้เห็นปรากฏอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) จะต้องมีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร 2) เป็นคนมีความประพฤติดี และ 3) มีน้ำใจ เมตตา ปราณี เป็นคนพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้อื่น

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานอันเป็นส่วนรวมทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อแสดงบทบาทได้ถูกต้องทั้งในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดและในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาทางการศึกษาให้

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ นั่นคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ระวังวรรณ เสวตามร (2529. หน้า 10)

1. ศึกษาให้รู้เกี่ยวกับระบบของการเปลี่ยนแปลงว่า เปลี่ยนอะไร มีวัตถุประสงค์อะไร และจะเปลี่ยนอย่างไร

2. จะต้องทราบว่าบุคลากรในองค์กรแต่ละคนมีบทบาทอย่างไรและมีความเกี่ยวข้องอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงใครเป็นผู้พยายามที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง ใครสนับสนุนใครขัดขวาง

3. ต้องเป็นผู้มีความใจกว้างและยุติธรรม พร้อมทั้งจะรับฟังหรือปฏิบัติตามแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม

4. มีความกล้าหาญและอดทนในการสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานโดยไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคหรืออิทธิพลใดๆ ที่จะทำให้เกิดความสั่นคลอนต่อระบบหรือองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง

5. รวบรวมระบบการเปลี่ยนแปลงและผลสะท้อนทั้งหมดเพื่อทราบอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมที่จะนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้

6. พยายามสร้างความมั่นคงในการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของทีมงานโดยสม่ำเสมอจะทำให้มีสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์เกิดขึ้นในองค์กร และทีมงานมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงไม่มีอุปสรรคต่อต้าน นอกจากการเตรียมตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดจะต้องทำความเข้าใจในเงื่อนไขต่อไปนี้จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม (สุนันทา เลานันท์ 2544. หน้า 214) คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผนจนถึงขั้นการลงมือปฏิบัติงาน ชื่นวัดผลและประเมินผล

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจ แนวความคิด และหลักการของการพัฒนาองค์กรอย่างถ่องแท้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการแก้ปัญหาขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร

5. ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในกาทำงานของมนุษย์

6. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร เคารพในความเห็นและไม่นำเอาเรื่องที่อยู่ไกลกันมาเป็นข้อขัดแย้งในภายหลัง

7. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศรัทธาและเชื่อถือในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารองค์กรในบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะรับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่ชี้นำประสานงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้และแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (Croft & Halpin.1965. p. 401992 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548, หน้า 92) คือ

1. เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแจ่มแจ้ง และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในระบบราชการด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ (Informal structure) ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยการให้ความสนทนสนมและเข้าถึงกลุ่มย่อยหรือบุคคลในหน่วยงาน

2. หาช่องทางและโอกาสให้ครู ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับในโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีและสะดวก

3. ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดและให้ครูได้มีโอกาสในการวินิจฉัยตัดสินปัญหาต่าง ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้กฎข้อบังคับให้มากที่สุด

4. กระจายอำนาจในการวินิจฉัย สั่งการไปยังบุคลากรในระดับต่ำลงมา

5. ให้ครูมีส่วนร่วมรู้เห็นด้วยในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

6. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ ให้เห็นตัวอย่างและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงให้เพียงพอ

7. ระวังไม่ให้การเปลี่ยนแปลงไปกระทบกระเทือนสถานภาพของครูคนใดคนหนึ่ง แต่ถ้าจำเป็นควรให้ผู้ที่อยู่ในขอบเขตของการกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้วย

8. ชี้แจงไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ให้ครูทุกคนตลอดจนบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ควรใช้ภาษาต่างๆ ที่ทุกคนทุกระดับสามารถที่จะเข้าใจได้

9. ผู้บริหารควรมีลักษณะเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ “เป็นผู้นำที่ไม่เรียกร้องให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการทำหรือไม่สามารถจะทำได้” การที่ผู้บริหารไม่เรียกร้อง

ให้ผู้อื่นทำอะไรมากไปกว่าที่ผู้บริหารยินดีจะเรียกร้องให้ตนเองทำนี้ ทำให้เกิดความศรัทธาไม่รังเกียจที่จะทำตามที่ผู้ขอร้องเพราะต่างก็ทำร่วมกันในขอบเขตเดียวกัน

10. ผู้บริหารควรเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือ คือ อยากรทำอะไรพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ให้กับผู้อื่นอยู่เสมอ เบนนิส (Bennis) (1976. pp. 139-1371992 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2548, หน้า 92) ได้เสนอไว้อีก 11 ประการคือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของงบประมาณควรเปลี่ยนแปลงอย่างพิถีพิถัน
2. การควบคุมอารมณ์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง
3. ควรให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่อยู่รอบข้างไม่ว่าจะพึงพอใจเขาหรือไม่
4. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงความคิดที่กว้างไกล มีความเข้าใจถึงวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างดี
5. อย่าเปลี่ยนแปลงอะไร โดยยึดหลักทางทฤษฎีหรือสิ่งที่บอกต่อกันมา
6. อย่าให้มีคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงก่อนตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ต้องยอมรับมติของคนส่วนใหญ่ที่ยังยึดมั่นมาตรฐานเดิมอยู่
7. ควรรู้ขอบเขตของหน่วยงาน
8. ควรคำนึงถึงปัจจัยและสังคมสิ่งแวดล้อม
9. การเปลี่ยนแปลงควรทำอยู่เสมอๆ ไม่ควรหยุดชะงัก
10. ควรให้เวลาเป็นเครื่องชี้ผลตอบแทน
11. ควรคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงจะเอื้อประโยชน์มากที่สุด เมื่อคนรักที่จะเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้น

โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารและการจัดการการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ที่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายมุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาและจัดระบบการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามขอบข่ายภารกิจ

กระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้ง 2 ประเภท ได้แก่สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และสถานศึกษาประเภทที่สอง (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 21)

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง เป็นสถานศึกษาที่อยู่ในโครงการพัฒนาโรงเรียนผู้นำ การเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแกนนำในการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความหมายของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกาศรายชื่อให้เป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาของตนทุกรอบปีการศึกษาโดยในแต่ละรอบปีการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาประเมินความพร้อมของสถานศึกษาในสังกัดเพื่อประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 25)

ลักษณะของสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้

1. มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษ และ
2. มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และ
3. ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544–2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุงหรือได้มาตรฐานรอบ 2 (พ.ศ. 2549–2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยประเมินทั้ง 14 มาตรฐานเท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎ กระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 25)

เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ที่ได้รับมอบหมายกระจายอำนาจได้ด้วยตนเอง มีรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกและการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 27)

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป มีรายละเอียดดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนละสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4. มุ่งด้านการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจงาน ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลัก

สูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา และองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน สถาน

ประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษาทั้งสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งและประเภทที่สอง ดำเนินการได้ทุกรายการตามภาระงานที่ปฏิบัติงานที่กระทรวงฯ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ด้านการบริหารงบประมาณ

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

- 2.1 การวางแผนงบประมาณ
- 2.2 การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 2.3 การจัดระบบการจัดหาพัสดุ

2.4 การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

2.5 การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

2.6 การบริหารสินทรัพย์

2.7 การตรวจสอบภายใน

3. ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา

4. มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

ขอบข่ายและภารกิจงาน

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้งบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง

20. การจัดทำบัญชีการเงิน

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา
ประเภทที่หนึ่ง มีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกรายการ

ด้านการบริหารงานบุคคล

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2. ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. ยึดหลักธรรมาภิบาล

ขอบข่ายและภารกิจงาน

1. การวางแผนอัตรากำลัง

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. การลาทุกประเภท

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12. การออกจากราชการ

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งและสถานศึกษาประเภทที่สอง ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามภาระงานที่กำหนดในกฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกรายการ ดำเนินการดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประเภทที่หนึ่งและสถานศึกษาประเภทที่สอง สามารถดำเนินการได้ คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

2. การดำเนินการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

3. การบังคับบัญชาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

4. การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาแล้วแต่กรณี

5. การบริหารลูกจ้างและพนักงานราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้ดำเนินการตามที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมอบอำนาจให้ดำเนินการ

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล

1. ภาระงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องขอความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง

2. ภาระงานด้านการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภทต้องขอความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง

ด้านการบริหารทั่วไป

หลักการและแนวคิด

1. ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

2. มุ่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

3. มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยตามของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

ขอบข่ายและภารกิจงาน

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวบหรือยกเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
15. การทัศนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง และสถานศึกษาประเภทที่สอง มีอำนาจในการดำเนินการตามที่กฎกระทรวง และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดทุกรายการ (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 28-104)

สรุป โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินความพร้อมในด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(SBM) ตามกรอบภารกิจกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารทั่วไป แล้วประกาศรายชื่อเป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง เพื่อเป็นแกนนำในการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความสำเร็จของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกเป็น 6 ด้าน ตามขอบเขตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาของท้องถิ่น

สถานศึกษามีการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อความสะดวกทางด้านวิชาการ และ

การให้บริการ และการจัดศักยภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1.1 ประชาสัมพันธ์สร้าง ความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 จัดให้มีการรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

1.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

1.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษา กับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

1.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

1.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 48-49)

2. การเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชน

สถานศึกษามีการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการเป็นต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนช่วยเหลือ พัฒนาชุมชน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันกับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

2.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

2.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมมีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ

2.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 45)

3. ความสามารถในการดำเนินงานทุกด้านได้ด้วยตนเอง

สถานศึกษามีความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะสามารถรับผิดชอบ ดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าว คือ ความพร้อมและความเหมาะสมด้านบริบททั่วไป และด้านคุณ ลักษณะของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การมีรูปแบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษา การมีทรัพยากรทางการศึกษา และบุคลากรที่เหมาะสม เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริมประสานงาน มีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารงานได้ด้วยตนเอง สามารถจัดบริหารและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎ กระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 21-22)

4. ความมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการได้กรอบนโยบายที่กำหนดเอง

สถานศึกษามีอิสระในการการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยโรงเรียนเอง ภายใต้หลักการที่กำหนดในกฎกระทรวงทั้ง 8 ประการ (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 28) ความเป็นอิสระและความคล่องตัวดังกล่าว ต้องอยู่ในกรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานในเชิง

นโยบาย สำหรับสนับสนุนและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 22)

5. การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนพัฒนาที่ดี

สถานศึกษามีการสร้างกลไกการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร เป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การจัดระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียน และการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 23) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงความเป็นจริง (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 15)

6. การรวมพลังและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

สถานศึกษามีการรวมพลังในการดำเนินงาน โดยการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร บุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ และเสริมพลังให้สถานศึกษา สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง หลากหลายรูปแบบ มุ่งเน้นให้หน่วยงาน องค์กรและบุคคลดังกล่าว มีส่วนได้ส่วนเสียกับการตัดสินใจต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาในลักษณะการสร้างฉันทานุมัติ จากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา (แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลัก เกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550, 2550. หน้า 23)

ลักษณะกิจกรรมเครือข่าย ประกอบด้วย

1. เครือข่ายองค์กร ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานกิจกรรมสนับสนุนด้านงบประมาณร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กิจกรรมเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน การรวมกลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อพัฒนาร่วมกัน กิจกรรมร่วมกับสถาบันทางสังคมและศาสนา การวัดและตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

2. เครือข่าย ICT ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ICT ต่าง ๆ เช่น การพัฒนาเว็บไซต์ของ สพท. และสถานศึกษา การพัฒนาเครือข่ายแมงมุม (KM) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านต่างๆ ในลักษณะ SHARE AND LEARN การจัดทำ E – MAIL – OFFICE G เป็นต้น

3. เครือข่ายบุคคล ได้แก่

3.1 กิจกรรมพัฒนาบุคลากรของ สพท. และสถานศึกษา เช่น การจัดทำข้อมูลเครือข่ายบุคลากร ครูแห่งชาติ ครูดีเด่น ครูแกนนำ ครูผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการดีเด่น บุคลากรดีเด่น ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ และเผยแพร่ เป็นต้น

3.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายบุคคลด้วยกัน หรือบุคลากรอื่น ๆ เช่น การจัดการความรู้ (KM) จากหลักการสู่การปฏิบัติ เป็นต้น (ความคาดหวังเกี่ยวกับหลักสูตร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจที่มีต่อเขตพื้นที่การศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550. หน้า 35-36)

ดังนั้น ความสำเร็จของตรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเบียดขับของชุมชนและสังคมในการบริหารจัดการศึกษา ในการเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาของท้องถิ่น การเป็นหน่วยนำสังคมของชุมชน ความสามารถในการดำเนินงานทุกด้านได้ด้วยตนเอง ความมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดเอง การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแผนพัฒนาที่ดี การรวมพลังและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผุสดี เขตสมุทร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาวะ

ของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์กร จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

อัมพัน ภัทรลิขิต (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ

กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำการพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

สมบุญ นนท์สกุล (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญ

โรงเรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบ ด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัย ปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการ เปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญกับปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การ ติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นที่องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยจัดลำดับขั้นการ บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม การศึกษาและฝึกอบรม การกำหนด เป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การให้คำปรึกษาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะ แวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่

ณรงค์ จันทรา (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการ เปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการ สร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การ แห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมี ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุน และด้านเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์

การแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีมด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุนแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลย้อนกลับจากผลการสำรวจมีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมด้านต้นทุนและเวลา กล่าวโดยสรุป พบว่า ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาคควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผลเพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

เสริม กัลยรัตน์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่างๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

ต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

วิรัตน์ มาตันบุญ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียนจัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดวาระแนะนำภารกิจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ กำกับกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และจัดเตรียมช่องทางให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากร ในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ว่าได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

นายวิเชียร พรศิริกุลวงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักการทั้ง 5 หลักการ อยู่ในระดับมากทุกหลักการ ส่วนรายด้านพบว่า มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกหลักการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีสภาพการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน อยู่ใน

ระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านผลผลิต (คุณภาพนักเรียน) ด้านกระบวนการ (คุณภาพครู) ด้านการบริหาร (คุณภาพผู้บริหาร) และด้านกายภาพ (ห้องเรียนคุณภาพ) ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ปัญหามากที่สุด คือ การสนับสนุนด้านงบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอ และแนวทางการพัฒนาโดยควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน ปัญหารองลงมาคือ บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษาน้อย และชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนน้อย และแนวทางการพัฒนาโดยโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษาและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ปัญหามากที่สุด คือ ห้องเรียนขาดสื่อ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาโดยส่งเสริมให้ครูผลิต จัดหา สื่อ นวัตกรรม สื่อ อุปกรณ์และขอรับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหารองลงมาคือ ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาโดยควรสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนการสอน เช่น สื่อ ICT สื่อประกอบห้องเรียน สื่อการเรียนการสอน ความพึงพอใจต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก

งานวิจัยในต่างประเทศ

Cox and deFrees (อ้างอิงใน วิรัตน์ มาตัญญู , 2551, หน้า 34) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนการวิชาต่างๆ ให้กับนักเรียนนำวิธีการสอนใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งองค์กรเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน

การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคุณอาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คุณอาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากร ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร