

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. มโนทัศน์การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 หลักการและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา
  - 1.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง
  - 1.6 แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
2. มโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 หลักการแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 2.5 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย
    - 2.6.1 การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
    - 2.6.2 การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง
    - 2.6.3 การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน
  - 2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## มโนทัศน์การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการศึกษา ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2536, หน้า 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารที่เป็นขั้นตอนของการทำงานของผู้บริหารที่ดำเนินการจนทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และการบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันการบริหารที่ดีต้องอาศัยกระบวนการบริหารหลัก

ภิญโญ สาธร (2539, หน้า 232) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทิพากร นิตยสมบุญ (2539, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง งานหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องใช้หลักการในการบริหารสนับสนุน ส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาให้เป็นคนดีมีคุณภาพ

ภาวิตา ธาธาศรีสุทธิ (2542, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ชาญชาย อาจิ้นสมาจาร (2542, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำงานร่วมกัน การช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา การให้บริการแก่สังคมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ ครูนักเรียนผู้ปกครองและประชาชนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้ และให้การใช้ทรัพยากรได้ประโยชน์สำหรับการศึกษามากที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผ่านวิธีการของการจัดองค์การการสั่งการการอำนวยความสะดวก และการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

เทือน ทองแก้ว (2545, หน้า 37) ให้แนวคิดว่าการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องได้พัฒนาภาวะผู้นำให้มีความสามารถในการเป็นผู้บริหารอยู่ในระดับสูง และมีรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการจูงใจ ให้มีวิสัยทัศน์ในองค์การการวางแผนกลยุทธ์และปัจจัยต่างๆ บทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานหรือสถาบันนั้นๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินงานที่มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะดำเนินการตามบทบาทและหน้าที่เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

อนันต์ งามสะอาด (2550) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร ความสามารถของผู้บริหาร สามารถวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น

สรุป การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินการจัดการในสถานศึกษาที่เป็นระบบ โดยมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของสถานศึกษา

### **หลักการและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา**

ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบันท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขันเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรงและมีความหลากหลายนั้นต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษา ภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยยึดหลักการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจและการยึดหลักการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นสำคัญสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้นได้เสนอแนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาที่ทำหลายด้าน จึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปในด้านต่างๆ คือ

ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชนโดยเน้นเรื่องการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมปฏิรูประบบครู คุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครูการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา ปฏิรูประบบประกันคุณภาพการศึกษาเน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอกและปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า15-18) การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธ์, 2545, หน้า 29)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้นน่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น

### **บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา**

ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ หรือ ผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการ หรือ เอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจ้างองค์กรแม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดีแต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจ้างองค์กรถูกต้องหรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือ

ตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนผู้กำหนดทิศทางของสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด เป็นหลักที่สำคัญยิ่ง ทั้งต่อสถานศึกษา ครู และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวมนักการศึกษาของไทยที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภารกิจหรือหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ได้แก่

ปฏิญญา สาทร (2523, หน้า 357) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรหน้าที่แปดอย่าง คือ 1) การบริหารงานบุคคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง เพื่อให้ได้ความร่วมมือกันทุกฝ่าย 2) การปกครองและแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน 3) การบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียนหนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่างๆ ตลอดจนโครงการต่างๆ ทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน 4) การบริหารงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนและเป็นศูนย์สังคมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ 5) การจัดระบบโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียนให้เป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนที่ดี 6) การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณและพัสดุ ครุภัณฑ์ 7) การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่างๆ การเงินและงานบริการต่างๆ ของโรงเรียน และ 8) การประเมินผลงานซึ่งต้องทำเป็นระยะต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 59-61) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนห้าอย่าง ดังนี้ 1) รับผิดชอบการพัฒนาทุกอย่างในโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ ความรับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น 2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน โดยเป็นตัวแทนในกิจการงานต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์การภายนอกโรงเรียน 3) เป็นผู้นิเทศหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คำปรึกษา ตักเตือนสั่งงาน ชี้แนะและกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ 4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่พยายามปรับปรุงงานต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ซึ่งภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น 5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียนและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2544, หน้า 66-67) ได้แบ่งขอบข่ายงานโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงานธุรการ 4) การบริหารกิจการนักเรียน และ 5) การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับกรมสามัญศึกษา (2540, หน้า 1) กำหนดงานของโรงเรียนออกเป็น 1) งานบริหารทั่วไป 2) งานธุรการ 3) งานวิชาการ 4) งานปกครองนักเรียน 5) งานบริการ 6) โรงเรียนกับชุมชน และ 7) การบริหารอาคารสถานที่ และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (มาตรา 39) (พระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542, 19 สิงหาคม 2542, หน้า 21) บัญญัติไว้ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่นั้นโดยตรง นั้นหมายถึงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่บริหารและการจัดการศึกษาในสี่เรื่อง คือ 1) การบริหารด้านวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป

ก่อน สวัสดิพานิช (2524, หน้า 21-23) กล่าวไว้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน อาจจะถูกกล่าวได้ว่ามีสามบทบาท คือ 1) บทบาทของผู้บังคับบัญชา เป็นบทบาทที่ต้องพิจารณาว่าสมควรจะทำอะไร เพื่อให้เกิดผลคือ การทำให้หน่วยงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว เรียบร้อย และมีความก้าวหน้าทำให้คนเป็นสุข 2) บทบาทของผู้นำกล่าวคือ การเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นบทบาทของวิถีทางราชการ แต่การจะเป็นผู้นำได้นั้น ครู ผู้เรียน ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จะต้องพร้อมที่จะยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ถ้าทำด้วยความไม่ถูกต้องตามบทบาทของผู้นำแล้ว คนก็ยอมไม่ให้การยกย่อง นั่นคือผู้นำของโรงเรียนต้องพร้อมที่จะเป็นผู้ชี้ทิศทางที่จะเดิน ขณะที่บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักวางโครงการ เพื่อดำเนินการในเรื่องต่างๆ และโครงการจะต้องเป็นที่ยอมรับของครู โดยการวางโครงการร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน สิ่งนี้เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าผู้นำต้องดูกำลังคน กำลังเงิน และกำลังอัตรา หากอัตราเร็วสูงเกินกว่าที่คนจะทำได้ก็จะมีผู้ตาม แต่ถ้าผู้นำขาดผู้ตามเมื่อไหร่ก็ไม่ได้เป็นผู้นำ และ 3) บทบาทเป็นผู้แทนของหน่วยงาน เป็นบทบาทที่ต้องแสดงให้เห็นปรากฏอย่างน้อยสามประการ คือ จะต้องมีความรอบรู้กว้างขวางพอสมควร เป็นคนมีความประพฤติดี และมีน้ำใจ เมตตา ปราณี เป็นคนพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้อื่น

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดจำแนกหรือการแบ่งงานบริหารการศึกษาส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน และมีเพียงส่วนย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปบ้าง ซึ่งจากหน้าที่ดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องสอดคล้องกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและแสดงให้เห็นถูกต้อง

สุรศักดิ์ ปาเย (2543, หน้า 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีวะ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vission) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตน

สุพล วงสินธ์ (2545, หน้า 29 – 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน

7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา ( Mentor)

#### **แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา**

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และการใช้หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 การใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตร การสอน เทคโนโลยีการศึกษา และการบริหารจัดการ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรับการ

เปลี่ยนแปลงและต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ภายใต้แนวทางที่เรียกว่า “4 ใหม่” ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาใหม่ การพัฒนาครูพันธุ์ใหม่ การพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ และการบริหารจัดการใหม่

หลักการบริหารการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับครูและนักเรียนมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถอยู่รอดได้และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า13 )

#### **บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง**

องค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่องานอันเป็นส่วนรวมทั้งหมด จึงมีความจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อแสดงบทบาทได้ถูกต้องทั้งในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดและในบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาทางการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ นั่นคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดังนี้ ระวีวรรณ เสวตามร (2529, หน้า 10) 1) ศึกษาให้รู้เกี่ยวกับระบบของการเปลี่ยนแปลงว่า เปลี่ยนอะไร มีวัตถุประสงค์อะไร และจะเปลี่ยนอย่างไร 2) จะต้องทราบว่าคุณลักษณะในองค์การแต่ละคนมีบทบาทอย่างไรและมีความเกี่ยวข้องอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงใครเป็นผู้พยายามที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง ใครสนับสนุนใครขัดขวาง 3) ต้องเป็นผู้มีความใจกว้างและยุติธรรม พร้อมทั้งจะรับฟังหรือปฏิบัติตามแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวม 4) มีความกล้าหาญและอดทนในการสร้างทีมงานที่มีความสามารถในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลของงานโดยไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคหรืออิทธิพลใดๆ ที่จะทำให้เกิดความสั่นคลอนต่อระบบหรือองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง 5) รวบรวมระบบการเปลี่ยนแปลงและผลสะท้อนทั้งหมดเพื่อทราบอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมที่จะนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ และ6) พยายามสร้างความ

มั่นคงในการทำงาน มีการพัฒนาสมรรถภาพของทีมงานโดยสม่ำเสมอจะทำให้มีสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์เกิดขึ้นในองค์กร และทีมงานมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงไม่มีอุปสรรคต่อต้าน นอกจากการเตรียมตัวเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญปัจจัยหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในบทบาทของผู้บริหารสูงสุดจะต้องทำความเข้าใจในเงื่อนไขต่อไปนี้และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม (สุนันทา เลาหนันท์ 2544, หน้า 214) คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับทราบ รับรู้ เต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนโครงการพัฒนาองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นการวางแผน จนถึงขั้นการลงมือปฏิบัติงาน และขึ้นวัดผลและประเมินผล 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจ แนวความคิด และหลักการของการพัฒนาองค์กรอย่างถ่องแท้ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเจตนาพร้อมอันแน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะความสามารถขององค์กรในการปรับปรุงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร 5) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร เคารพในความเห็นและไม่นำเอาเรื่องที่อภิปรายกันมาเป็นข้อขัดแย้งในภายหลัง และ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศรัทธาและเชื่อถือในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### **แนวปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง**

ผู้บริหารองค์กรในบทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะรับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ชี้แนะ ประสานงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรู้และแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (Croft & Halpin, 1965, หน้า 40) 1) เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างแจ่มแจ้ง และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานในระบบราชการด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ (informal structure) ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด โดยการให้ความสนิทสนมและเข้าถึงกลุ่มย่อยหรือบุคคลในหน่วยงาน 2) หาช่องทางและโอกาสให้ครู ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับในโรงเรียน สามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีและสะดวก 3) ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดและให้ครูได้มีโอกาสในการวินิจฉัยตัดสินปัญหาต่างๆ พยายามหลีกเลี่ยงการใช้กฎข้อบังคับให้มากที่สุด 4) กระจายอำนาจในการวินิจฉัย สั่งการไปยังบุคลากรในระดับต่ำลงมา 5) ให้ครูมีส่วนร่วมรู้เห็นด้วยในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 6) ช่วยให้ครูเกิดความเข้าใจและมั่นใจในการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ความรู้ให้เห็นตัวอย่าง และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่

จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงให้เพียงพอ 7) ระวังไม่ให้การเปลี่ยนแปลงไปกระทบกระเทือนสถานภาพของครูคนใดคนหนึ่ง แต่ถ้าจำเป็นควรให้ผู้ที่อยู่ในขอบเขตของการกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้วย 8) ชี้แจงไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ให้ครูทุกคนตลอดจนบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ควรใช้ภาษาง่ายๆ ที่ทุกคนทุกระดับสามารถที่จะเข้าใจได้ 9) ผู้บริหารควรมีลักษณะเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ “เป็นผู้นำที่ไม่เรียกร้องให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการทำหรือไม่สามารถจะทำได้” การที่ผู้บริหารไม่เรียกร้องให้ผู้อื่นทำอะไรมากไปกว่าที่ผู้บริหารยินดีจะเรียกร้องให้ตนเองทำนี้ ทำให้เกิดความศรัทธาไม่รังเกียจที่จะทำตามและผู้ขอร้องเพราะต่างก็ทำร่วมกันในขอบเขตเดียวกันและ 10) ผู้บริหารควรเป็นคนที่มั่นใจ คือ ยากทำอะไรพิเศษเล็กๆ น้อยๆ ให้กับผู้อื่นอยู่เสมอ

นอกจากแนวคิดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้นตามที่กล่าวแล้ว เบนนิส (Bennis, 1976, หน้า 139-137 อ้างอิงใน สมบูรณ์ นนทสกุล, 2548 หน้า 67) ได้เสนอไว้อีกสิบเอ็ดประการคือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นของงบประมาณควรเปลี่ยนอย่างพิถีพิถัน 2) การควบคุมอารมณ์ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง 3) ควรให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่อยู่รอบข้างไม่ว่าจะพึงพอใจเขาหรือไม่ 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงความคิดที่กว้างไกลมีความเข้าใจถึงวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างดี 5) อย่างเปลี่ยนแปลงอะไรโดยยึดหลักทางทฤษฎีหรือสิ่งที่บอกต่อกันมา 6) อย่าให้มีคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงก่อนตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ต้องยอมรับมติของคนส่วนใหญ่ที่ยังยึดมั่นมาตรฐานเดิมอยู่ 7) ควรรู้ขอบเขตของหน่วยงาน 8) ควรคำนึงถึงปัจจัยและสังคมสิ่งแวดล้อม 9) การเปลี่ยนแปลงควรทำอยู่เสมอๆ ไม่ควรหยุดชะงัก 10) ควรให้เวลาเป็นเครื่องชั่งผลตอบแทน และ 11) ควรคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงจะเอื้อประโยชน์มากที่สุดเมื่อคนรักที่จะเปลี่ยนแปลงได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้น

## มโนทัศน์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและการศึกษาที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันนพันธ์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำระบบวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ

ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

แกวตา ไทรงามและคณะ (2548, หน้า 57) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานเพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์การแบบเดิมไปสู่องค์การแบบใหม่ คือองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 85) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและสร้างการยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

สุพานี สุฤษฏีวานิช (2549, หน้า 541) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่องค์การจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

### **หลักการและแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

กระแสโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การเคลื่อนไหวอย่างเสรีของกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน แต่มีลักษณะหลายทิศทางมากขึ้น ผลกระทบที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในแล้วนั้น ทำให้องค์การทั้งหลายต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สามารถก้าวเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การให้มีความ

ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นความคล่องตัวในการทำงาน และมุ่งผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่ดีขึ้นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การมักมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของบุคลากรในองค์การเพื่อรองรับความแตกต่างหรือสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความลำบากความสับสนความไม่ไว้วางใจความไม่แน่นอน อันเป็นสิ่งที่ไม่มีผู้ใดปรารถนา ทั้งนี้มนุษย์เรามากจะมีพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน หรือมีระดับพัฒนาการในการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับ โดยเริ่มจากการรับรู้ การเข้าใจ การยอมรับ จนถึงการมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเข้ามามีบทบาทในการทำให้ระดับการพัฒนาการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคคลที่ได้รับผลกระทบเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้นและสนับสนุนให้เกิดทัศนคติที่เป็นด้านบวก เมื่อบุคคลเกิดทัศนคติในเชิงบวก เข้าใจ ยอมรับและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ รวมทั้งช่วยทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวมเป็นไปอย่างบรรลุผล

วรภัทร์ ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 9-10) อธิบายถึงหลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่เกี่ยวข้องกับคน 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (ไปเปลี่ยนผู้อื่น) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงตนเอง เปลี่ยนแปลงผู้อื่น เช่น การเปลี่ยนงาน ย้ายงาน การเปลี่ยนอาชีพ เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ ถูกคนอื่นให้เปลี่ยน หรือเป็นไปตามกฎแห่งไตรลักษณ์ (อนิจจา คือ ความไม่เที่ยง ทุกขตา คือ ความทุกข์ อนัตตา คือ ความไม่ใช่ตน) ได้แก่ การที่เราโดนผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงเรา หรือ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามธรรมชาติ เราไม่สามารถทำอะไรได้มากนัก เช่น การถูกย้ายงาน การเปลี่ยนงานหรือเปลี่ยนผู้นำใหม่ หรือได้เครื่องจักรใหม่ เป็นต้น เราต้องทำใจและปรับตนเองให้ยอมรับ

3. การวางแผนและเตรียมการรองรับเรื่องที่ถูกเงิน (Emergency) ได้แก่ การวางแผนการเตรียมการสำหรับเหตุฉุกเฉิน เช่น ภัยธรรมชาติการประท้วง อุบัติภัยต่างๆ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านกายภาพและชีวภาพ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร เราควรยอมรับที่จะเรียนรู้กลไกหรือพฤติกรรมของคน ที่มักจะแสดงออก ทั้งยอมรับ และต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงเสมอ

### ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและการศึกษาที่เกี่ยวข้องได้มีผู้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 142) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า ถ้าองค์กรใดจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆ ตัว เช่น ความต้องการลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ได้

ส่วนบุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15-17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ“คน” เป็นพื้นฐานโดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำนี้ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์กร องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ากิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์กรไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่เหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถี

ปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินภารกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้ สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหาร การเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น กิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดย ไร้ประโยชน์

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการ กล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคธุรกิจและภาคราชการในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิด รูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่อันนำมาซึ่งการ เปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างไรก็ดี การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลาย ต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวาง แนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้นจึงดูเหมือนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึง ทั้งที่จริงๆ แล้ว เป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิด ขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หรือถี่ห่างมากแค่นั้นเท่านั้น ที่สำคัญ ที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้ เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณสมบัติที่ สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่าง มีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ในการที่องค์กรจะสามารถ ดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถ ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้าน และผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็น กิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถ ดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

### วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร หรือเพิ่มเติมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

วรภัทร ภูเจริญและอัศวิน จักษุสุวรรณ (2547, หน้า 135) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงคือ การทำให้เหตุการณ์ สถานการณ์ ลักษณะ(สิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่ง) ต่างไปจากของเดิม บนโลกใบนี้ล้วนเกิดขึ้นมาวิวัฒนาการมาเจริญมาหรือตกต่ำล้วนเกิดการเปลี่ยนแปลงมาทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สิ่งของที่เปลี่ยนแปลง ทุกสิ่งเป็นไปตามยุคสมัย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลง จะแตกต่างกันตรงวิธีการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนสามารถใช้โอกาส ในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์มากที่สุด

เบนนิส (Bennis, 1969, หน้า 100 อ้างอิงในนงนุช กลิ่นทับและคณะ, 2552, หน้า 25) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ที่องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์กร 6 ประการ คือ

- 1) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
- 2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ปัญหาขององค์กรร่วมกัน
- 3) เพื่อสร้างเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมใน วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
- 4) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 5) มุ่งส่งเสริมประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยตนเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กร โดยรวม
- 6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม และผลพลอยได้ด้านผลผลิต และพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

ดูบริน (Dubrin, 1984, หน้า 448 อ้างอิงในนงนุช กลิ่นทับและคณะ, 2552, หน้า 26) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปตามวิธีทางการพัฒนาองค์กรไว้ 10 ประการ คือ

- 1) การเพิ่มระดับความไว้วางใจ และสนับสนุนระหว่างกันในกลุ่มสมาชิกขององค์กร
- 2) ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้น แทนที่จะไปเก็บกอดปัญหาขององค์กรไว้
- 3) เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารใน 4 ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอน หรือระดับแนวราบ รวมตลอดถึง ลักษณะทแยง

- 4) ส่งเสริมระดับขวัญ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
  - 5) พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้แบบร่วมแรงรวมใจทั่วทั้งองค์กร
  - 6) ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่เก็บกดไว้
  - 7) พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง
  - 8) ส่งเสริมความสนใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับองค์กร
  - 9) ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
  - 10) ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆมากขึ้น
- บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

ในการริเริ่มโครงการใหม่ๆในองค์กร ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีผู้ที่เข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามความต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553, หน้า 25-26)

ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีบทบาทดังนี้ คือ 1) เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ตนสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร 2) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา 3) ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงสื่อสารและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 4) เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลงมีภาวะผู้นำสูง

ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง(Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นยังส่วนต่างๆ ขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงนั้น 2) เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟังน่าเชื่อถือ 3) มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง 4) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้ดำเนินการต่างๆที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จสิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ 1) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น 2) มีความสามารถในการวางแผน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ 3) ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน

การเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 4) มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น เปลี่ยนตำแหน่งงานหน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เสรี วงษ์มณฑา (2548, หน้า 145-147) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคที่พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่เก่งต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานขนานรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มีความมั่นใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ เพิ่มทักษะตนเอง ในสภาวะใหม่ที่เกิดหลังจากการเปลี่ยนแปลง

แฮฟลอค (Havclock, 1973, หน้า 7-10 อ้างอิงใน นงนุช กลิ่นทับและคณะ, 2552, หน้า 34) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 บทบาท คือ

1. บทบาทในการกระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจหรือเป็นแรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา เป็นผู้เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งช่องทางในการแก้ปัญหา หรือแนวทางที่จะไปสู่การแก้ปัญหา
3. บทบาทในการช่วยเหลือ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูลที่ต้องทันสมัย เลือกวิธีการแก้ปัญหา และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
4. บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานงานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา รวมทั้งทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

ลากานา (Lakana, 1989, หน้า 52-59 อ้างอิงใน นงนุช กลิ่นทับและคณะ, 2552, หน้า 34) ได้เสนอบทบาทและพฤติกรรมของครุใหญ่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 9 ประการ คือ

1. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มที่จะทดลอง และกล้าเสี่ยงที่จะเปลี่ยนแปลง
2. สนับสนุนให้คณะครุมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. กระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการเปลี่ยนแปลง

4. ให้เวลาและโอกาสแก่คณะครูในการคิดอย่างอิสระ
5. มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
6. ให้คณะครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลง
7. ช่วยให้เห็นคุณค่าตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา
8. มีการพัฒนาทีมงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง
9. มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง

อนุกิต สุนสวัสดิกุล (ม.ป.ป.) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2550) ยุทธศาสตร์ 4 การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ มาตรการที่ 4.1 เร่งสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูง ระดับหัวกะทิ เข้าสู่ระบบราชการไทย มุ่งเน้นให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบราชการ ทั้งผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับอาวุโสอาจคัดเลือกจากข้าราชการที่มีอยู่ และบุคคลภายนอกทั่วไปที่มีความสามารถ และศักยภาพสูงเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อการพัฒนานักบริหารรุ่นใหม่ ให้เป็นนักบริหารเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ที่มีสมรรถนะครบครันในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Lader) โดยเป็นได้ทั้งนักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Thinker) นักพัฒนาและวางแผน (Developer & Planner) และนักปฏิบัติ (Operator) อย่างสมดุล สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด วิชาการ และเทคนิคการบริหารจัดการองค์กร และสามารถนำนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ มาพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีศักยภาพไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง โดยตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้คือ

1. มีวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย มองไปข้างหน้า หลักการที่สำคัญ คือ Where we want to go and how to get there.
2. สื่อสารได้อย่างดี สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนเองให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ ให้องค์กร จะเดินไปทางไหน
3. เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ ไม่โกหกไม่หลอกลวง
4. เป็นบุคคลที่กล้าได้กล้าเสีย และพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ วางแผนแล้วต้องเดิน อย่างลัดผิดอย่างนั่งทับปัญหา ต้องปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงไม่ให้เกิดปัญหาอีก
5. มีสำนึกและเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น คิดโดยให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ คิดโดยมีมิติใหม่ๆ

6. ต้องกล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรขนาดใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็วที่สุด

โดยสรุป บทบาทของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว สร้างการยอมรับ และความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับการสร้างบรรยากาศความพร้อมขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์

### กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีแนวคิดที่สำคัญ คือ

แนวคิดของเลวิน Kurt Lewin (อ้างอิงใน สุพานี สถุขภูวานิช, หน้า 553-556) ได้พัฒนาแนวคิดที่เรียกว่า การวิเคราะห์แรงสนามขึ้นมา เพื่อทำการวิเคราะห์วินิจฉัยการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Lewin พบว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักจะมีแรงผลัก 2 ประเภทที่เกี่ยวข้อง คือ แรงผลักดัน และแรงต่อต้าน ตามวิธีของเลวินจะเป็นการบริหารจัดการ และชี้้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

1. ละลายพฤติกรรม เป็นการพยายามสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงจะคงอยู่ตามสภาพเดิมไม่ได้และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.1 การเพิ่มแรงผลัก เพื่อให้ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ง่ายขึ้น เช่น บริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนส่วนเพิ่มให้พนักงานที่ย้ายไปทำที่โรงงานใหม่

1.2 ลดแรงต่อต้าน ที่ทำให้ไม่อยากเปลี่ยนงาน เช่น จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงาน หรือจัดโครงการให้คำปรึกษาเพื่อให้พนักงานได้เข้าพบปรึกษาหารือ ระบายความข้องใจบางอย่าง

1.3 ใช้ทั้ง 2 อย่างร่วมกัน

2. การเคลื่อนไป อาจเริ่มจากการทำแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นให้ไปสู่สภาวะใหม่ที่ต้องการ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างงานและเทคโนโลยีต่างๆ

3. การรักษาสภาพให้คงอยู่ โดยจะมีผลการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นแล้วใช้กลวิธีและการเสริมแรงต่างๆ ช่วยสนับสนุน

แนวคิดของ John. P. Kotter

กระบวนการหรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนหรือแนวคิดของ John.P. Kotter (1995, อ้างอิงใน สุพานี สฤษฐวานิช, 2549, หน้า 556) ได้เสนอขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ

1. สร้างสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการตรวจสอบภาวะตลาด การแข่งขัน เพื่อให้เห็นวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิด
2. จัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทีมจะต้องมีอำนาจพอที่จะ นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น
3. สร้างวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น
4. สื่อสารวิสัยทัศน์นั้น โดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ไปยังฝ่ายต่างๆ ขององค์การ
5. ให้อำนาจแก่บุคคลที่จะไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น โดยจะต้องคาดการณ์อุปสรรคที่ อาจจะเกิดแล้วให้อำนาจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อขจัดอุปสรรคดังกล่าว
6. วางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้น เพื่อให้เกิดกำลังใจ โดยจะต้องมีการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการจัดสรรรางวัลให้แก่บุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นด้วย
7. เพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลงให้เห็นให้ชัดโดยการรวบรวมความก้าวหน้า และทำการ ประชาสัมพันธ์ให้รับทราบ และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่อง โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการ สามารถนำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติอย่างได้ผล
8. ตั้งแนวทางใหม่ พฤติกรรมใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำ และสืบทอดให้ต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นแผนการเปลี่ยนแปลงระยะยาว และจะต้องเน้นย้ำพฤติกรรม ใหม่ให้เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์การ มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรม ใหม่ให้คงอยู่

นอกจากนี้ สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2520, หน้า 124) ได้เสนอกระบวนการการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ 2) การนำเอาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ใน

องค์การ 3) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือกระบวนการภายในองค์การตามข้อมูลที่ได้รับ 4) การทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในมั่นคง 5) การส่งผลผลิตใหม่ๆ การบริการ และสิ่งอื่นๆ ออกไปนอกองค์การซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และ 6) การได้รับผลเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยความรู้สึกถึงภาวะสิ่งแวดล้อมภายนอกและระดับการฉีกกำลังของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (ภาพความสำเร็จสุดท้ายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นๆ) วัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อย่างชัดเจน โดยมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเมื่อเข้าสู่วิถีใหม่แล้ว

สรุปได้ว่าแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผล ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้ (สังเคราะห์แนวคิดของ Kurt Lewin, John. P. Kotter, 1995 อ้างอิงใน สุพาณี สฤกษ์วานิช, 2549, หน้า 553-556)

### การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ยุดา รักไทย (2542, หน้า 57-67 อ้างอิงใน วิรัตน์ มาบุญตัน , 2552 หน้า 12) ได้เสนอกระบวนการในการเตรียมการบริหารเปลี่ยนแปลงที่นำเอาความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าทุกองค์ประกอบ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน 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 คือเนื่องจากความจำเป็น เพราะมีบางสิ่งบ่งชี้ว่า ถ้าไม่เปลี่ยนแปลง อาจเกิดความเสียหายบางอย่างแก่องค์กรได้ เช่น ยอดขายลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากความต้องการการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะเชิงรุก เนื่องจากเห็นว่าองค์กรจะได้เปรียบคู่แข่งหรือได้ประโยชน์บางอย่างจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น จะได้ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

1.2 การกระตุ้นความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง บ่อยครั้งที่ถึงแม้ผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเข้าใจถึงสาเหตุของมัน แต่ก็ไม่ได้กระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะกระทำการใดๆ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น คิดว่าบริษัทอื่นๆ ก็กำลังมีปัญหาแบบเดียวกันนี้และไม่เห็นเขาจะเดือดร้อนอะไรเลย หรือคิดว่าสถานการณ์ไม่ได้ร้ายแรงอะไรนัก เป็นต้น ซึ่งวิธีที่จะกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น มีดังนี้

1.2.1 สร้างวิกฤตการณ์ย่อยๆ ขึ้นโดยการยอมให้เกิดความผิดพลาดต่างๆ แทนที่จะคอยแก้ไขมันไปวันๆ หรือปล่อยปละละเลย จนลุกลามไปเป็นปัญหาด้านการเงิน

1.2.2 กำหนดรายได้ ผลผลิต ระดับความพอใจของลูกค้าและเป้าหมายต่างๆ ให้สูงกว่าศักยภาพเดิมๆ ซึ่งทุกคนจะไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนด ถ้าแม้แต่ใช้วิธีการทำงานแบบที่ผ่านๆ มา

1.2.3 เน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรให้มากกว่าการที่จะมุ่งความสนใจไปยังเป้าหมายการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

1.2.4 ส่งข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า ผลกำไรและจุดแข็งขององค์กร โดยเฉพาะข้อมูลที่แสดงถึงจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ให้พนักงานรับรู้อย่างกว้างขวาง

1.2.5 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและพนักงานได้มีโอกาสพูดคุยอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับลูกค้าคู่ค้า ผู้ถือหุ้นที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กร

1.2.6 ระวังคนในองค์กรด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและผลตอบแทนอันยิ่งใหญ่ ที่จะได้จาก การฉกฉวยโอกาสนั้น พร้อมทั้งบอกถึงสภาพปัจจุบันบางอย่างขององค์กรที่ทำให้ไม่สามารถฉกฉวยโอกาสนั้นมาได้ สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง สิ่งสำคัญที่สามารถจะทำลายกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ การปล่อยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุในการเปลี่ยนแปลงนั้นคลุ้มเครือ

หรือขัดแย้งกัน ไม่มีการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากฝ่ายบริหารคิดว่าทุกคนเข้าใจดีอยู่แล้ว

## 2. กำหนดเป้าหมาย

หลังจากทำให้ตนเองและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงสาเหตุและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร โดยเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีได้นั้น ควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ว่า เมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จลุล่วงแล้ว เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 เป็นไปได้ ตั้งอยู่บนฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับองค์ความรู้ถึงศักยภาพอันแท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

2.3 มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน

2.4 ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจกันทั่วไปได้ภายในเวลาอันสั้นไม่ต้องใช้คำที่หรูหรา ฟังดูเป็นวิชาการนัก

## 3. สร้างและกำหนดทางเลือก

ในขั้นตอนนี้สมาชิกของทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จะช่วยกันคิดหาวิธีหรือหนทางไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้น ซึ่งถ้าสามารถแยกย่อยการเปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนๆ ได้ก็จะเป็นการดี เพราะมันจะช่วยให้ทำงานง่ายขึ้นสร้างทางเลือกสำหรับทีมบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีเทคนิคในการคิดหาทางเลือกของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

การระดมสมอง คือให้ทุกคนพูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของใคร

การเปรียบเทียบ เป็นการตรวจสอบสิ่งที่คนอื่น ๆ เคยทำและเรียนรู้จากประสบการณ์รวมไปถึงความผิดพลาดของผู้อื่น โดยเอามาเปรียบเทียบกันหลายๆ ตัวอย่างเพื่อพัฒนาสร้างทางเลือกของเราเอง

กำหนดทางเลือก โดยใช้การประเมินหรือวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบว่าทางเลือกไหนดีที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพิจารณาทางเลือก คือ ต้องคำนึงถึงขั้นการปฏิบัติจริงด้วยว่า เมื่อนำวิธีการนั้นไปใช้แล้ว มันยุ่งยากหรือง่ายแค่ไหน

#### 4. วางแผน

เมื่อถึงขั้นนี้ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการก็กำลังจะเกิดขึ้นจริงแล้ว แต่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้น ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาวางแผนด้วย

การวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งคาดว่าจะปรากฏขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติจริงในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้เพื่อหาวิธีป้องกันล่วงหน้าและเตรียมการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะต้อง พิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

1. ส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร
2. คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ตรวจสอบว่ามีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่
4. เตรียมวิธีสร้างพันธมิตรที่จะสอดคล้องกับแผนการเปลี่ยนแปลง
5. มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม

การจัดทำแผน เป็นการประมวลข้อมูลต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบอย่างแท้จริง เป็นการเขียนลงไปในรายละเอียดกำหนดว่าใครจะทำอะไรเมื่อใด ซึ่งการจัดทำแผนนั้น ควรดำเนินการดังนี้

1. ทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการอะไรบ้าง และองค์กรณีของดังกล่าวแค่ไหน เพียงพอหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้บางส่วนสามารถนำมาจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมองค์กรได้

2. กำหนดรูปแบบของแผนว่า จะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

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

1. มีเหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เหตุผลนี้เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันในหมู่ผู้บริหารระดับสูง และองค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
2. การประกาศเจตจำนงในการปรับเปลี่ยนองค์การ
3. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพนักงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระดับใด อย่างไรก็ตาม
4. วิธีการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะทำเองหรือใช้ที่ปรึกษาช่วย

5. มีการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การในเรื่องต่างๆ ที่ผสมผสานกัน (Integrate) อย่างเป็นระบบในทุกๆ เรื่อง ไม่ทำเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือแยกทำ การที่จะดำเนินการในเรื่องใดบ้างนั้น จะหามาได้จากการศึกษาและวิจัย

ส่วน Lewin (อ้างใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546, หน้า 164) กล่าวว่า การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การละลาย (Unfreeze) ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลจะมองเห็นวิธีการใหม่ๆ และเริ่มทำสิ่งที่แตกต่างจากในอดีต ซึ่งต้องศึกษาการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างราบรื่นไม่เช่นนั้นอาจสร้างปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้น

ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 312) กล่าวถึง การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นขั้นตอนของการสลายความต้องการที่จะอยู่ในสถานะเดิม (Unfreezing the Status Quo) ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมาช่วงระยะเวลาหนึ่ง จะเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ ความคุ้นเคยกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ความคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่ สายการบังคับบัญชา ความคุ้นเคยกับพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กร ฯลฯ ซึ่งความคุ้นเคยเหล่านี้บางครั้งเกิดจากการสร้างขึ้นขององค์กรเอง เช่น การสร้างพฤติกรรมของคนในรูปของวัฒนธรรมขององค์กร การคุ้นเคยกับระเบียบในการปฏิบัติงาน ฯลฯ กระบวนการแรกของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสลายความต้องการของบุคคลที่จะอยู่ในสถานะเดิมหรืออยู่ในสภาพที่คุ้นเคย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยปกติแล้ว เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้เป็นการสลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ในองค์กรเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่เหมาะสม กฎ ระเบียบ วิธีในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดปัญหา ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้นสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้องค์กรจะยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 8 - 10) กล่าวถึง ขั้นตอนการเตรียมการในการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

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

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของระบบต่างๆ จึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสร้างและกำหนดทางเลือก และการวางแผนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

#### **การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นของการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีผู้นำเสนอขั้นตอนของการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540, หน้า 263) ได้กล่าวถึงการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการเคลื่อนไหวเพื่อดำเนินงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ในระยะนี้การวิเคราะห์และการตัดสินใจมีความสำคัญมาก เพราะเป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูล

วิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน ในระยะนี้ต้องการลงมือปฏิบัติงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และอาจกินเวลาเป็นปีๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ซึ่งก็หมายความว่า ฝ่ายบริหารเองก็ต้องตระหนักว่าในตอนเริ่มแรกหรือระยะแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหวังผลให้เห็นได้อย่างชัดเจนและรวดเร็วเป็นเรื่องที่เห็นหรือทำได้ลำบาก ซึ่งอาจจะแยกให้เห็นเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันได้ดังนี้

1. การเน้นระบบบริหารและเป้าหมายขององค์การ โดยให้ทุกหน่วยงานขององค์การได้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

2. ระบบข้อมูลป้อนกลับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ไม่เพียงแต่จะใช้วัดความก้าวหน้าของการปรับปรุงผลผลิตเท่านั้น ยังรวมถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้วย

3. แบบของการบริหารที่จะนำไปสู่การให้ได้มาซึ่งความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งทีมงานซึ่งประกอบด้วยฝ่ายปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการที่จะร่วมมือร่วมใจกันในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มบริการและแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพของงานด้วย

ส่วน ยุทธศาสตร์รักไทย (2542, หน้า 69 - 71) กล่าวว่า ถึงแม้จะมีแผนระยะยาวละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการต่างๆ ไว้แล้ว ก็เชื่อว่าในขั้นนี้จะวางใจปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนได้ เพราะอาจบิดเบือนออกนอกเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ไปพร้อมๆ กัน

1. ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยการดูรายงานไหนเสร็จสิ้นตามที่กำหนด งานไหนมีปัญหาจะได้แก้ไขหรือเอาแผนฉุกเฉินมาใช้ได้ทันเวลา

2. สื่อสารความคืบหน้าให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง นอกจากให้ข้อมูลแล้วจะต้องรับข้อมูลคือความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานทุกคนด้วย

3. การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน ผลจากการติดตามการดำเนินงานและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีโอกาสปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ อธิบายให้ทุกอย่างดำเนินไปจนจบก่อนแล้วค่อยรายงาน เพราะการทำให้ผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญ เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกผู้บริหารอย่างยิ่ง

ในปีเดียวกัน 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 เมื่องานแต่ละโครงการดำเนินการไปถึงขั้นตอนที่ต้องลงไปศึกษาระบบ ขั้นตอน วิธีการของงานแต่ละงาน (Task) หากจำเป็นต้องเพิ่มทีมงานมากขึ้น อาจจะใช้การโอนย้ายพนักงานทำงานประจำชั่วคราวในในสำนักงานโครงการ หรือช่วยทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานประจำอยู่แล้ว

1.4 การจัดสถานที่ทำงานสำหรับทีมงาน ควรจัดให้มีความรู้สึกของความเป็นชีวิตชีวา (Virtual Office)

1.5 การเปิดตัวงานและทีมงาน การเปิดตัวทีมงานไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการกำกับดูแลหรือทีมงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นเรื่องที่มีผลต่อการสร้างและยอมรับภาระผูกพันของทีมงานที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีจะมีผลกระทบต่อเขาโดยตรง

2. การจัดการกับการต่อต้าน โดยปกติแล้วเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดเกิดขึ้นในองค์การแล้ว ร้อยละ 60 ของคนจะต่อต้านไว้ก่อน ร้อยละ 25 ของคนจะวางตัวเฉยๆ อย่างไรก็ตาม ร้อยละ 15 ของคนจะเห็นดีด้วย ดังนั้น เป็นเรื่องที่ยุ่่นำในองค์การจะต้องมีกลวิธีในการที่จะทำให้คนร้อยละ 60 เปลี่ยนจากการต่อต้านแล้วหันมาสนับสนุน นั่นก็คือการสร้างภาพให้เขาเหล่านั้นยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผลดีต่อเขาอย่างไรบ้าง หากการเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีต่อเขาการต่อต้านก็จะสลายไป แต่ถ้าเขาไม่รู้ มองไม่เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเขาย่อมจะ

ต่อต้านไว้ก่อนเพราะความคุ้นเคยอยู่กับสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันมาแล้วเป็นสิบๆ ปีซึ่งก็คิดว่าเขา สุขสบายและมั่นคงดี ดังนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปทำไมกัน

3. การสร้างความเข้าใจและยอมรับ ในองค์การที่จะมีการปรับเปลี่ยน จะต้องมีการบรรยายภาพของการให้ข่าวสาร การรับรู้ การยอมรับในกิจกรรมที่กำลังจะดำเนินการหรือดำเนินการ อยู่ ภาพหรือสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงการทำให้ ความร่วมมือกันเดินไปสู่จุดหมายใหม่จะต้องมีอยู่ทั่วๆ 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 ดังนั้นในการ คัดเลือกบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมในทุกๆ ระดับของงานปรับเปลี่ยนองค์การจะต้อง เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำ (Leader) ที่เป็นที่ยอมรับได้

#### 5. ภารกิจของทีมทำงานปรับเปลี่ยนองค์การ

5.1 กลยุทธ์ในการทำงาน ได้แก่ ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส มีผลงานนำออกสู่การ รับรู้ของพนักงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงเนื้อหาที่ผสมผสานและมีความ สอดคล้องของการทำงานในเรื่องต่างๆ มีการทำงานเป็นโครงการและกระบวนการที่มีความสัมพันธ์ กันและเปิดโอกาสสำหรับความคิดสร้างสรรค์

5.2 การเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูล และการสื่อสาร ได้แก่ จัดให้มีการประชุมชี้แจงการ แสดงนิทรรศการ การชี้แจงของผู้บริหาร การจัดทำคู่มือ และการใช้ช่องทางการสื่อสารเป็น ลายลักษณ์อักษร ใช้โทรศัพท์ ใช้ E-mail

5.3 รูปแบบของการสื่อสาร ต้องถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว เปิดเผย กระชับตามความ จำเป็นมีรูปแบบ ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ และเปิดโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์

5.4 การประชาสัมพันธ์ภายนอก ในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะมีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานมากมาย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อทำให้บริการแก่ลูกค้า ในช่วงของหัว ใญ่หัวต่อเช่นนี้อาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าได้ จนอาจถึงขั้นที่ทำให้เสีย

ถูกค้าได้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหาทางออกและวิธีการแก้ไขในเรื่องนี้ไว้อย่างดี รวมทั้งการนำเอาการประชาสัมพันธ์เข้ามาช่วยด้วย

5.5 สิ่งที่จะต้องยึดถือ สิ่งจำเป็นในกระบวนการของการบริหารซึ่งได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย การยอมรับในพันธะของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การให้รางวัลและการให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment)

#### 5.6 สิ่งทีพึงระมัดระวังในการทำงานปรับเปลี่ยนองค์การ

5.6.1 ความยากลำบากในการทำงานของทีมงาน เช่น การปกปิดข้อมูลข่าวสารของส่วนงานต่างๆ การแปลความหมายของสิ่งที่เป็นนามธรรม การเก็บและการจัดการข้อมูล ตลอดจนงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากเกินไป

5.6.2 สิ่งที่ไม่ควรให้คำมั่นสัญญา ได้แก่ ผลงานที่ถูกต้องแน่นอน การให้ข้อสรุปที่เร็วเกินไป และเสถียรภาพขององค์การ

5.6.3 สิ่งที่ทำให้คำมั่นสัญญาได้ เช่น แนวทางในการดำเนินงาน การเปิดเผยข่าวสาร 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 ที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ เช่น การกล้าทำในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้

6.5 แผนปฏิบัติการที่ Corporate กันทุกๆ กิจกรรม ตั้งแต่การเริ่มต้นจนจบโครงการ การปรับเปลี่ยนองค์การ

7. การใช้บริษัทที่ปรึกษา บางองค์การอาจจะยังไม่พร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การในภาพรวมหรืออาจจะไม่พร้อมในบางเรื่อง จึงเห็นควรที่จะต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษา (Consultant Firm) มาช่วยเป็นที่ปรึกษาให้ นั่นหมายถึงจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นแต่ก็ไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับบริษัทที่มีความสามารถในการจ่ายค่าจ้าง ที่สำคัญคือจะได้ประโยชน์คุ้มค่าและนำผลการให้การศึกษาไปใช้ได้ตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

ส่วน Lewin (อ้างใน มัลลิกา ต้นสอน, 2546, หน้า 164) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การปรับเปลี่ยน (Movement) โดยดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานะของระบบตามแผนที่กำหนด โดยอาจจะเริ่มต้นเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Prototype) และค่อยๆ ขยายตัวจนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ หรือทำการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical Change) โดยสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งจะสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทันที

สำหรับ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ ที่องค์การมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้างระบบการทำงานขององค์การ ภารกิจและงานขององค์การ ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์การ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ องค์การจะใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีแผนในการเปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เฉพาะบางส่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างองค์การซึ่งมีผลกระทบทั่วทั้งองค์การ

ขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 12 - 23) กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้างความพร้อมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ “รับรู้ (Awareness), ศรัทธา (Passion), ศีลภาวนา (Education) และมีความสามารถ (Competence)” วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวมตามขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ” ซึ่งผลที่ได้จากขั้นตอนงานนี้คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ

ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือการสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมายและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยงหรือผลเสียทั้งในระดับองค์กรและบุคคลหากองค์กรไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธา กระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว การสร้างศรัทธาอาจกระทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น การตอบคำถามเรื่องประโยชน์เฉพาะบุคคลจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนนับระดับบุคคลเป็นต้น

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

ขั้นมีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง อันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ ตัวอย่างกิจกรรมในขั้นตอนนี้ได้แก่ การจัดโอกาส (On-the-job training หรือ Job shadowing) แก่กลุ่ม เป้าหมายการจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (Knowledge and experience sharing forum) การจัดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้รับการชี้แนะรายบุคคล (Individual coaching) เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ในการฝึกอบรมสัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่ การริเริ่มกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาทิ Success Stories Forum ฯลฯ เพื่อเสริมทักษะเสริมแรงบันดาลใจ/ความมั่นใจในการปฏิบัติจริง และขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่าในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจจะเริ่มต้นด้วยการทำเป็นตัวอย่างและค่อยๆ ขยายตัวจนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ หรือทำการสร้างความพร้อมและกำหนดให้ทุกคนปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทันทีก็ได้ แต่ในการ

ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นควรต้องติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ มีการสื่อสารที่ดีรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ รวมทั้งการสร้าง ความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวม ซึ่งผลที่ได้ในขั้นตอนนี้คือ การยอมรับ สนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กร

### การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ภายหลังจากดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ยังไม่สามารถบอกได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรในองค์กรอาจย้อนกลับมาดำเนินการในรูปแบบเดิม เพราะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันมานานจนเกิดความเคยชินดังนั้นก็ควรมีการดำเนินการเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน โดยในขั้นตอนของการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้มีผู้นำเสนอแนวคิด ดังนี้

ยุคดา รักไทย (2542, หน้า 71 - 72) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คนเลิกพฤติกรรมแบบเดิมๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทนได้ แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้วิธีการเดิมๆ ดังนั้นจึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทั้งองค์กรรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงภายในแผนก ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้แผนกเป็นที่จับตามองของคนภายนอก และจะตื่นตัวคอยระวังที่จะไม่หวนกลับไปสู่สิ่งเดิมๆ
2. แสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการขอบคุณนี้จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น
3. ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอาสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติที่วางไว้ และพิจารณาข้อมูลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการวางแผน เพื่อตรวจสอบผลการทำงาน และเพื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากงานนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

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

สำหรับวันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313 - 314) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนไว้ว่า เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การรักษาสภาวะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์การเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งหากองค์การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาองค์การ (O.D.: Organization Development) ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการประเมินต่อเทคนิค/วิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงหากวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการและเกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การเกิดขึ้นแล้ว เช่น มีการใช้โครงสร้างองค์การใหม่ ใช้วิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น องค์การก็จะต้องหาทางรักษาสภาวะใหม่นั้นไว้

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

1. รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ต่องใจกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญและมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป

2. การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่จำเป็น อาจมีการทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่งงานผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปได้อย่างถาวร และโดยราบรื่นอันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการขององค์กร การละเลยไม่ดำเนินการในขั้นตอนนี้หากมีความจำเป็นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสานต่อ เมื่อคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสลายตัวไป

3. การติดตามผล การติดตามผลเป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง

มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จและแสดงความยินดีแก่บุคคล/หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จหนึ่ง เมื่อสิ้นสุดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงใดๆ ควรจะได้มีการประเมินระดับความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง ด้วยแบบสำรวจ และเทียบความแตกต่างกับผลการประเมินครั้งแรก การประเมินในครั้งนี้จะช่วยให้ องค์กรทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไป อีกทั้ง ทำให้องค์กรทราบถึงจุดที่ดำเนินการได้ดีแล้ว และประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะ ต้องปรับปรุงพัฒนาหรือดำเนินการสืบเนื่องไปเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ บรรลุผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเป็น ขั้นตอนที่สำคัญ ในการป้องกันไม่ให้เกิดการในองค์กรกลับมาปฏิบัติแบบเดิม ซึ่งสามารถทำได้ โดยการชี้แจงให้บุคลากรทราบทั่วกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทบทวนระบบการบริหารการ จัดการที่เกี่ยวข้อง การแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ตลอดจนการตรวจสอบ แก้ไขปัญหาเพื่อไม่ให้เกิดการย้อนกลับไปทำพฤติกรรม แบบเดิม

### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ยูดารักไทย (2542, หน้า 74 - 76) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะให้ผลเป็นที่น่า พพอใจหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับว่า ผู้รับผิดชอบได้คำนึงและเข้าใจองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อไปนี้มากน้อยแค่ไหน

1. เมื่อใดที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จงพิจารณาถึงผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงนั้นที่มีต่อส่วนรวมทั้งหมด อย่างมองแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง เท่านั้น

2. การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่าง กระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะ ด้วยวาจา หรือการกระทำให้พนักงานทั่วไปรับรู้

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยทีมงาน เราไม่สามารถทำการ เปลี่ยนแปลงใดๆได้ตามลำพัง (ถึงแม้ว่าเราจะเป็นคนที่มองออกถึงความจำเป็นในการ

เปลี่ยนแปลง) ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมและวิธีการมากมายหลายประการ ซึ่งก็คงไม่มีใครสามารถรับผิดชอบงานทั้งหมดได้เป็นแน่

4. การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารคนอย่างยิ่ง และกฎง่ายๆ ในการบริหารคน ก็คือบรรยากาศที่เปิดเผย การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม

5. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมันมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านั้นมักส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เราได้ดำเนินการ

6. ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น

7. ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจึงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ตั้งเป้าหมายที่มั่นใจว่าจะทำได้ก่อนจากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8. ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคิดว่ามันเป็นโอกาสไม่ใช่อุปสรรคที่ต้องต่อต้าน และโอกาสนั้นก็เป็นขององค์กร

9. จำไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การปฏิวัติ เพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งไปเร่งกดดันมันก็จะยิ่งช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวเลยก็เป็นได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) และปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่เกิดจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐต่างๆ ต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขันสภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาด อีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ องค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพลและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของตลาดแต่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชนความต้องการและ

คาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นและแตกต่างกันไปในการบริหารและประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์กรภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐรวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากองค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งวิถีชีวิตวิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรกล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งจากภายนอกและจากปัจจัยภายในองค์กรซึ่งองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ส่วนการบริหารการเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารที่ดี และความรู้ ทักษะ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นองค์กรต้องบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงให้ดีเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การผู้ศึกษาได้นำมาประกอบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

วิเชียร พรศิวกุลวงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การศึกษาการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามหลักการทั้ง 5 หลักการ อยู่ในระดับมากทุกหลักการ ส่วนรายด้านพบว่า มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกหลักการ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน 2) การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมพบว่า มีสภาพการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลผลิต (คุณภาพนักเรียน) ด้านกระบวนการ (คุณภาพครู) ด้านการบริหาร (คุณภาพผู้บริหาร) และด้านกายภาพ (ห้องเรียนคุณภาพ) 3) ปัญหาและแนวทางในการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ปัญหามากที่สุด คือ การสนับสนุนด้านงบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอ และแนวทางการพัฒนาโดยควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน ปัญหาของลงลงมาคือ บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษาน้อย และชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนน้อย และแนวทางการพัฒนาโดยโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของสถานศึกษาและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร 4) ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ปัญหามากที่สุด คือ ห้องเรียนขาดสื่อ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาโดยส่งเสริมให้ครูผลิต จัดหา สื่อ นวัตกรรม สื่อ อุปกรณ์และขอรับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาของลงลงมาคือ ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาโดยควรสนับสนุนงบประมาณด้านการเรียนการสอน เช่น สื่อ ICT สื่อประกอบห้องเรียน สื่อการเรียนการสอน 5) ความพึงพอใจต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนชุมชนชนวนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีระดับความพึงพอใจในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาชั้น

พื้นฐานต่อการบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มีระดับความพึงพอใจในระดับมาก

Cox and deFrees (1991, อ้างอิงใน วิรัตน์ มาบุญตัน, 2552, หน้า 33) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้การสอนในกระบวนวิชาต่างๆ ให้กับนักเรียน นำวิธีการสอนใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคุณอาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คุณอาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากร ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4) การแสวงหาบรรทัดฐานการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยบรรทัดฐานการสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

สำหรับ ผุสดี เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหาร

ระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์กร จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

นงนุช กลิ่นทับและคณะ (2552) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคที่พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่เก่งต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานเข้ารับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า มีความมั่นใจและพร้อมที่จะเรียนรู้ เพิ่มทักษะตนเอง ในสภาวะใหม่ที่เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลง

รัศมี เจริญรัตน์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนผู้นำรองผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนผู้นำรองผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความเห็นของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพและประสบการณ์โดยรวมไม่แตกต่างกัน

รุ่งทิพย์ พันภัยพาน (2551) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่าโดยภาพรวมเป็นบรรยากาศแบบเปิด โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีบรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ โรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแบบอิสระ ที่เป็นเช่นนี้เพราะ สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่ จะมีความแตกต่างกันมาก ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีจำนวนบุคลากรมาก จำเป็นต้องมีสายงานในการบังคับบัญชาาระดับล่างอีก ทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาาระดับสูงกับครูค่อนข้างห่างเหิน ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานไม่เป็นอิสระ

สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณศึกษา: เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนน

เฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการจัดเก็บภาษี ด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ

เสริม กัลยารัตน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่างๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ 1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง 3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ 4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้งเพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ 5) ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง นพมาศ จากยางโทน, ภัทรภรณ์ รอดท่าหอย และสมศักดิ์ เหลาทุม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ครูผู้สอนสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีทฤษฎีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน พบว่า 1) ด้านเสนาหา อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการดลใจ อยู่ในระดับมาก 3) ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก 4) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีของครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีทฤษฎีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ด้านเสนาหา ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ไม่แตกต่าง ส่วนด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และเมื่อทดสอบรายคู่ พบว่าครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่สังกัดโรงเรียนขนาดเล็ก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

สำหรับ ณรงค์ จันทร์ (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงานด้านต้นทุนและด้านเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่มด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีมด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุนแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลย้อนกลับจากผลการสำรวจมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับรื้อระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิผลการทำงานโดยรวมด้านต้นทุนและเวลา กล่าวโดยสรุป พบว่า ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และ

ผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการ อชีวศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล เพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่า ต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

อำภา ปิยารมย์ (2549) ได้วิจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคล ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

ในปีต่อมา กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมี ลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงาน ที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติ ประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็น สมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่ง เรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิดร่วมทำ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และความไวต่อการเปลี่ยนแปลง

ชัยยันต์ เสรีเรืองฤทธิ์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ใน ระดับการปฏิบัติเกือบเป็นประจำทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการสร้างองค์การเปลี่ยนแปลง พบว่า รายการที่มีอันดับเฉลี่ยต่ำที่สุดด้านต่างๆ เรียงลำดับดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้รางวัลความสำเร็จที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผลและใช้แนวทางการบริหารที่ทำทนายให้บุคคลรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคคลกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล และ 4) สามารถรักษาสภาพ การเปลี่ยนแปลงนั้นไว้อย่างยาวนานที่สุด

สมบูรณ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการและงานอาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญกับปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษากลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม การศึกษาและฝึกอบรม การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การให้คำปรึกษาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่

สุนีย์ นวจินดาพันธ์ (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จังหวัดปัตตานี จากผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

ในขณะที่ อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูนพบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เพื่อให้คณะครูนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้น มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางหรือวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของทุกฝ่าย 2) กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงต้องกระทำโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) มีการนำเอากลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงมาใช้ที่เหมาะสม 4) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ 5) ต้องมีปัจจัยสนับสนุนในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ โดยนำมาใช้อย่างสมดุลและเหมาะสม