

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษา ทักษะคิดของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการนำหลักการบริหาร การเปลี่ยนแปลงไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
  2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา
  4. หลักการบริหารสถานศึกษา
  5. การบริหารและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
  6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
  7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  8. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า
- ปรากฏรายละเอียด โดยสรุป ดังต่อไปนี้

## แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

### ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude)

ทัศนคติเป็นประเด็นทางจิตวิทยาอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะการเข้าใจทัศนคติจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด (สร้อยตระกูล, 2541 หน้า 64)

### ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus แปลว่า ไน้มเอียง ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของทัศนคติ ไว้อย่างแตกต่างกันตามทฤษฎีของตน ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 หน้า138) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่บนพอสมควร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541หน้า 64) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานระหว่างความนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งออกมาในทางประเมินค่าอันอาจเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น

พงศ์ หรดาล (2540 หน้า 42) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกท่าที ความคิดเห็น และพฤติกรรมของคนงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร กลุ่มคน องค์กรหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยการแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกหรือท่าทีในทางยอมรับหรือปฏิเสธ

Newstrom และ Devis (2002 หน้า 207) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกหรือความเชื่อ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ตัดสินว่า พนักงานรับรู้สภาวะแวดล้อมของพวกเค้าอย่างไร และผูกพันกับการกระทำของพวกเค้า หรือมีแนวโน้มของการกระทำอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร

Hornby, A S . (2001หน้า 62) “Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English” ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ วิธีทางที่คุณคิดหรือรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

หรือคนใดคนหนึ่ง และวิถีทางที่คุณประพฤติต่อใครหรือคนใดคนหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คุณคิดหรือรู้สึกอย่างไร

Gibson (2000 หน้า 102) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ตัวตัดสินพฤติกรรม เป็นความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นสภาวะจิตใจในการพร้อมที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลนั้น ๆ ต่อบุคคลอื่น ๆ ต่อวัตถุหรือต่อสถานการณ์ โดยที่ทัศนคตินี้สามารถเรียนรู้หรือจัดการได้โดยใช้ประสบการณ์

Schermerhorn (2000 หน้า 75) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ การวางแนวความคิด ความรู้สึก ให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อคนหรือต่อสิ่งของ ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ และทัศนคตินั้นสามารถที่จะรู้หรือถูกต้องความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด หรือความเชื่อ ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา ซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษา

### **ลักษณะของทัศนคติ**

เนื่องจากว่านักจิตวิทยาได้ศึกษาในความหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรกล่าวถึงลักษณะรวม ๆ ของทัศนคติที่ทำให้เกิดความเข้าใจทัศนคติให้ดีขึ้น (ศักดิ์ไทย, 2545 หน้า 138) ซึ่งลักษณะของทัศนคติ สรุปได้ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้
2. ทัศนคติดีมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่นานพอสมควร
3. ทัศนคติดีมีลักษณะของการประเมินค่าอยู่ในตัว คือ บอกลักษณะดี – ไม่ดี

ชอบ – ไม่ชอบ เป็นต้น

4. ทัศนคติทำให้บุคคลที่เป็นเจ้าของพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่หมายของทัศนคติ
5. ทัศนคติบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งของและ บุคคลกับสถานการณ์ นั่นคือ ทัศนคติดียอมมีที่หมายนั่นเอง

### **องค์ประกอบของทัศนคติ**

จากการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของทัศนคติ พบว่า มีผู้เสนอความคิดไว้ 3 แบบ คือ ทัศนคติแบบ 3 องค์ประกอบ ทัศนคติแบบ 2 องค์ประกอบ และทัศนคติแบบ 1 องค์ประกอบ (ธีระพร, 2528 หน้า 162 - 163) ดังนี้

1. **ทัศนคติมี 3 องค์ประกอบ** แนวคิดนี้จะระบุว่า ทัศนคติมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) ประกอบด้วยความเชื่อ ความรู้ ความคิด และความคิดเห็น 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบ - ไม่ชอบ หรือทำทางที่ดี - ไม่ดี 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้มหรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติ มีนักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งทัศนคติออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Kretch, Crutchfield , Pallachey (1962) และ Triandis (1971)

2. **ทัศนคติมี 2 องค์ประกอบ** แนวคิดนี้จะระบุว่า ทัศนคติมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) มีนักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งทัศนคติออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ Katz (1950) และ Rosenberg (1956, 1960, 1965)

3. **ทัศนคติมีองค์ประกอบเดียว** แนวคิดนี้จะระบุว่า ทัศนคติมีองค์ประกอบเดียว คือ อารมณ์ความรู้สึกในทางชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ Bem (1970) Fishbein และ Ajzen (1975) Insko (1976)

Sharon และ Saul (1996: 370) กล่าวว่า ทัศนคติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **องค์ประกอบด้าน ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component)** หมายถึง ความเชื่อเชิงการประเมินเป้าหมาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ จินตนาการ และการจำ

2. **องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component)** หมายถึง ความรู้สึกในทางบวก หรือลบ หรือทั้งบวก และลบต่อเป้าหมาย

3. **องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component)** หมายถึง แนวโน้มของพฤติกรรม หรือ แนวโน้มของการแสดงออกต่อเป้าหมาย

Gibson (2000 หน้า 103) กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นส่วนที่ยึดติดแน่นกับบุคลิกภาพของบุคคลเรา ซึ่งบุคคลเราจะมีทัศนคติที่เป็นโครงสร้างอยู่แล้ว ทางด้านความรู้สึก ความเชื่อ อันใดอันหนึ่ง โดยที่องค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งทัศนคติ 3 องค์ประกอบ มีดังนี้

1. **ความรู้สึก (Affective)** องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึก ของทัศนคติ คือ การได้รับการถ่ายทอด การเรียนรู้มาจากพ่อ แม่ ครู หรือกลุ่มของเพื่อนๆ

2. **ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive)** องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทัศนคติ จะประกอบด้วย การรับรู้ของบุคคล ความคิดเห็น และความเชื่อของบุคคล หมายถึง กระบวนการคิด ซึ่งเน้นไปที่การใช้เหตุผล และตรรกะ องค์ประกอบที่สำคัญของความรู้ ความเข้าใจ คือ ความเชื่อในการประเมินผลหรือความเชื่อที่ถูกประเมินผลไว้แล้วโดยตัวเองประเมิน ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะแสดงออกมาจากความประทับใจในการชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นรู้สึกต่อสิ่งของ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3. **พฤติกรรม (Behavioral)** องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทัศนคติจะหมายถึง แนวโน้มหรือความตั้งใจ (intention) ของคนที่จะแสดงบางสิ่งบางอย่างหรือที่จะกระทำ (ประพฤติ) บางสิ่งบางอย่างต่อคนใดคนหนึ่ง สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทางใดทางหนึ่ง เช่น เป็นมิตร ให้ ความอบอุ่น ก้าวร้าว เป็นศัตรู เป็นต้น โดยที่ความตั้งใจนี้อาจจะถูกวัด หรือประเมินออกมาได้ จากการพิจารณาองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมของทัศนคติ

Schermerhorn (2000 หน้า 76) กล่าวว่า ทัศนคติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **องค์ประกอบด้าน ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component)** คือ ทัศนคติที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และข้อมูลที่บุคคลคนหนึ่งมี ซึ่งความเชื่อ จะแสดงให้เห็นถึงความคิดของคน หรือสิ่งของ และข้อสรุปที่บุคคลได้มีต่อบุคคลหรือสิ่งของนั้นๆ เช่น งานของฉันขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. **องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component)** คือ ความรู้สึกเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบส่วนบุคคล ซึ่งได้จากสิ่งเร้าหรือสิ่งที่เกิดก่อนทำให้เกิด ทัศนคตินั้นๆ เช่น ฉันไม่ชอบงานของฉัน เป็นต้น

3. **องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component)** คือ ความตั้งใจที่จะประพฤติในทางใดทางหนึ่ง โดยมีรากฐานมาจากความรู้สึกเฉพาะเจาะจงของบุคคล หรือทัศนคติของบุคคล เช่น ฉันกำลังไปทำงานของฉัน เป็นต้น

Katz (อ้างถึงใน Loudon และ Della Bitta, 1993 หน้า 425) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของ ทัศนคติที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. **หน้าที่ในการปรับตัว (Adjustment function)** ทัศนคติช่วยให้เราปรับตัวเข้าหาสิ่งที่ทำให้ได้รับความพึงพอใจหรือได้รางวัลขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงต่อสิ่งที่ไม่ปรารถนา ไม่พอใจหรือให้โทษ นั่นคือยึดแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองมากที่สุด และหลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นโทษให้เกิดน้อยที่สุด ซึ่งช่วยในการปรับตัวของแต่ละบุคคลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้บุคคล

เหล่านั้นเกิดความพอใจ คือ เมื่อเราเคยมีประสบการณ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาก่อน และเราได้ประสบกับสิ่งนั้นอีก เราจะพัฒนาการตอบสนองของเราในทิศทางที่เราต้องการ

2. **หน้าที่ในการป้องกันตน (Ego – defensive function)** ทศนคติช่วยปกป้องภาพลักษณ์แห่งตน (ego or self image) ต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ และแสดงออกมาเป็นกลไกที่ป้องกันตนเอง ใช้ในการปกป้องตัวเองโดยการสร้างความนิยมนับถือตนเอง หลีกเลียงจากสิ่งที่ไม่พอใจ หรือสร้างทศนคติขึ้นมาเพื่อรักษาหน้า

3. **หน้าที่ในการแสดงออกของค่านิยม (Value expressive function)** ในขณะที่ทศนคติที่ปกป้องตนเอง ได้สร้างขึ้นเพื่อปกป้องภาพลักษณ์ของตนเอง หรือเพื่อปิดบังทศนคติที่แท้จริงไม่ให้ปรากฏ แต่ ทศนคติที่ทำหน้าที่แสดงออกถึงค่านิยมจะพยายามแสดงลักษณะที่แท้จริงของตนเองทำหน้าที่ให้บุคคลแสดงค่านิยมของตนเอง เป็นการแสดงออกทางทศนคติที่จะสร้างความพอใจให้กับบุคคลที่แสดงทศนคตินั้นออกมา เพราะเป็นการแสดงค่านิยมพื้นฐานที่แต่ละบุคคลพอใจ

4. **หน้าที่ในการแสดงออกถึงความรู้ (Knowledge function)** มนุษย์ต้องการเกี่ยวข้องกับวัตถุต่างๆรอบข้าง ดังนั้น จึงต้องแสวงหาความมั่นคง ความหมาย ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งเหล่านั้น ทศนคติจะเป็นสิ่งที่ใช้ประเมิน และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และเป็นมาตรฐานเพื่อเปรียบเทียบ หรือเป็นขอบเขตแนวทางสำหรับอ้างอิงเพื่อหาทางเข้าใจ ให้สามารถเข้าใจโลกและสิ่งแวดล้อมได้ง่ายๆขึ้น เพราะคนเราได้รับรู้แล้วครั้งหนึ่งก็จะเก็บประสบการณ์เหล่านั้นๆ ไว้เป็นส่วนๆ เมื่อเจอสิ่งใหม่จะนำประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมมาเป็นกรอบอ้างอิงว่าสิ่งใดควรรับรู้ สิ่งใดควรหลีกเลี่ยง ซึ่งทศนคติช่วยให้คนเราเข้าใจสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบตัวเรา โดยเราสามารถตีความ หรือประเมินค่าสิ่งที่อยู่รอบตัวเราได้

### ประเภทของทศนคติ

การแสดงออกทางทศนคติสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (ดาร์ณี, 2542 หน้า 43) คือ

1. **ทศนคติในทางบวก (Positive Attitude)** คือ ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีหรือยอมรับ ความพอใจ เช่น นักศึกษาที่มีทศนคติที่ดีต่อการโฆษณา เพราะวิชาการโฆษณาก่อให้เกิดประโยชน์ให้บุคคลได้มีอิสระทางความคิด

2. **ทศนคติในทางลบ (Negative Attitude)** คือ การแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดี ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย เช่น นิดไม่ชอบคนเลี้ยงสัตว์ เพราะเห็นว่าทารุณสัตว์

3. การไม่แสดงออกทางทัศนคติ หรือมีทัศนคติเฉยๆ (Negative Attitude) คือ มีทัศนคติเป็นกลางอาจจะเป็นเพราะว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ หรือในเรื่องนั้นๆ เราไม่มีแนวโน้มทัศนคติอยู่เดิมหรือไม่มีแนวโน้มทางความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน เช่น เรามีทัศนคติที่เป็นกลางต่อผู้ไม่ใคร่พอใจ เพราะเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับโทษหรือคุณของผู้ไม่ใคร่พอใจมาก่อน

จะเห็นได้ว่าการแสดงออกของทัศนคตินั้น เกิดจากการก่อตัวของทัศนคติที่สะสมไว้เป็นความคิดและความรู้สึก จนสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ตามทัศนคติต่อสิ่งนั้น

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า องค์ประกอบของทัศนคติสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ทัศนคติด้านความรู้ ทัศนคติด้านความรู้สึก และทัศนคติด้านพฤติกรรม

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553. เว็บไซต์)

1. การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
3. การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร
4. การพัฒนาความพร้อมขององค์กร

#### 1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Paul (1996 หน้า 86-92) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติการเทคนิค หรือระบบ รวมทั้งส่วนที่เป็นโครงสร้าง และไม่ใช่โครงสร้าง เช่น กระบวนการ องค์กร การทบทวนเอกสาร โดยอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

Mike (2003 หน้า 81-95) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังอาจกล่าวถึง หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากการใช้ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 หน้า 301) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (วรภัทร ภูเจริญ. 2547 หน้า 139; อ้างอิงมาจาก พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2525 หน้า 25) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารหรือการจัดการกับเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมอย่างมีระบบตามที่ได้จัดทำไว้ โดยให้มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

## 2. ความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

คนและองค์การส่วนใหญ่ มักจะมองปัญหาความเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่จะแก้ไขหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับว่าเราจะเลือกอย่างไร นอกจากนั้นบางคนยังมองว่ามันเป็นเรื่องไกลตัว ไม่ใช่ความรับผิดชอบของตน แต่ในความเป็นจริงแล้วมันเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาที่ ทุกสถานการณ์ที่เป็นปัญหานี้ ควรได้รับการแก้ไข เปลี่ยนแปลงตั้งแต่เนิ่นๆ ก่อนที่มันจะถึงจุดวิกฤติ เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องใช้ เวลา ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาด ทุกประเภทที่ต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยในปัจจุบันภาวะการแข่งขันที่รุนแรงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้องค์การพร้อมที่จะรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งค่านึงถึงปัจจัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในองค์การ เช่น จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวความคิดเรื่องรัฐสวัสดิการ ความก้าวหน้าทางวิทยาการ ความเจริญในด้านอุตสาหกรรม แนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตย โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงไป องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง ผลจากการผลิตและการตลาด นโยบายในการพัฒนาประเทศ การเรียกร้องของประชาชนให้รัฐช่วยเหลือและสิ่งที่เกิด การเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดขึ้นหรือฉับพลัน ล้วนย่อมเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 หน้า 12) ได้แก่



1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร คือ ปัจจัยที่องค์กร ไม่สามารถเข้าถึง ควบคุมได้หรือ ควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

- 1.1 ปัจจัยทางการตลาดหรือบริการ หมายถึง สินค้าและบริการต่างๆ ที่ องค์กรผลิต ประเภทของลูกค้าขนาด ความซับซ้อนของตลาด และองค์กรของคู่แข่ง
- 1.2 ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและความรู้ ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งในปัจจุบันได้มีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว
- 1.3 ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวัง ของสังคมที่เปลี่ยนไป
- 1.4 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อและปัญหา ด้านทรัพยากร
- 1.5 นโยบายและบทบาทของรัฐบาล หมายถึง การออกกฎหมายต่างๆ การ กำหนดระเบียบปฏิบัติ การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

2. แรงผลักดันภายในองค์กร คือ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่อง อันเกิด จากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรและพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร ปัจจัยต่างๆ ที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แก่

- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง แต่ละครั้งที่มีการกำหนดหรือปรับ วัตถุประสงค์ใหม่ก็อาจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่
- 2.2 การปรับนโยบาย หมายถึง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบายก็จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
- 2.3 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ใน การผลิตจึงอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการผลิต
- 2.4 กิจกรรมของพนักงาน หมายถึง ความพอใจและความไม่พอใจมีผลกระทบต่อ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กรแรงผลักดันดังกล่าวมีอิทธิพลต่อองค์กรทำให้องค์กร ต้องปรับตัวตามความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญขององค์กรที่กำลัง เจริญก้าวหน้าสิ่งที่น่าสนใจนำมาพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือไม่และเมื่อใดนั้น ควร พิจารณาส่งต่อไป (กิติมา ปรีดีดีลิก. 2529 หน้า 89) ได้กล่าวไว้ว่า

1. นโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้ต้องแน่ใจว่าการจัดองค์กรแบบเดิมไม่สามารถสนองความต้องการและทำให้เกิดผลดีแก่องค์กรได้จึงต้องปรับปรุงองค์กรใหม่
  2. การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารเสียใหม่ให้เหมาะสม
  3. การดำเนินงานขององค์กรประสบความล้มเหลว ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งแสดงว่าเกิดการบกพร่องในการบริหารงาน จึงต้องมีการพัฒนาบริหารงานใหม่
  4. โครงการขององค์กรไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันซึ่งไม่สามารถใช้กับปัจจุบันได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการแบ่งงาน ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชาหรือการมอบหมายงานเป็นต้น จึงต้องมีการปรับปรุงระบบการบริหารงานเสียใหม่
  5. ภารกิจของผู้บังคับบัญชามีมากไป ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้
  6. การติดต่อประสานงานระหว่างบุคคลภายในองค์กร หรือระหว่างหน่วยงานด้วยกันไม่สะดวกทำให้งานล่าช้า
  7. มีคณะกรรมการมากเกินไป ทำให้งานล่าช้า ขาดความรับผิดชอบเพราะต่างก็พยายามปิดความรับผิดชอบ จึงควรปรับปรุงให้มีคณะกรรมการเฉพาะที่จำเป็นเท่านั้น
  8. การทำงานซ้ำซ้อน ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และทรัพยากรการบริหารอย่างเปล่าประโยชน์
  9. เกิดความจำเป็นในด้านการแข่งขันทางธุรกิจ หรือเกิดความจำเป็นในด้านจัดบริการแก่ประชาชนหรือหน่วยงานต่างๆ
  10. เกิดหน่วยงานมากเกินไปจนความจำเป็น เช่น การตั้งหน่วยงานเพื่อช่วยเหลือพวกพ้อง หรือเสริมสร้างบารมีของผู้มีอำนาจบางคน
  11. เมื่อมีพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเวลาเดียวกันจำนวนมากๆ ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี องค์กรซึ่งอยู่ในสังคมสมัยใหม่นั้น หลังเกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคลและความเป็นจริงในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้อาจเกิดขึ้นเนื่องจาก (สุนันทา เลาहनันท์. 2544 หน้า 75)
1. บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องทำงานที่ใช้ฝีมือ ความสามารถเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง แต่องค์กรมักจะจัดงานง่าย ๆ ให้ทำเป็นงานที่จำเจซ้ำซาก

2. บุคคลในสังคมสมัยใหม่ต้องการมีบทบาท มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจแต่การจัดสายการบังคับบัญชาไว้หลายชั้นขององค์กร ทำให้สมาชิกขององค์กรโดยเฉพาะพนักงานระดับล่างรู้สึกว่าคุณไร้อำนาจและไม่มีความสำคัญ

3. บุคคลเข้ามาอยู่ร่วมกับองค์กร เพราะต้องการรางวัลภายในที่เกิดขึ้นกับงาน เช่น ความสำเร็จในผลงาน ต้องการได้รับการยกย่อง ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลผลิตขององค์กร แต่องค์กรไม่สนใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการเหล่านี้ กลับมุ่งให้รางวัลตอบแทนทางวัตถุและความมั่นคงแก่บุคคลเสียมากกว่า

4. บุคคลต้องการให้องค์กรสนใจตนในฐานะสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ความรู้สึกแต่องค์กรมักมองคนโดยถือหลักความสมเหตุสมผล องค์กรจะสนใจว่าคนมีความแตกต่างกันเพียงบางครั้ง และเป็นข้ออ้างสำหรับประโยชน์ขององค์กรเท่านั้น

5. บุคคลเริ่มเบื่อหน่ายการแข่งขัน แต่องค์กรก็ยังจัดระบบการทำงานและการจ่ายรางวัลโดยเน้นการแข่งขันอยู่เช่นเดิม จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดเจริญก้าวหน้า ซึ่งการปรับปรุงและการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง การที่จะพัฒนาองค์กรได้ดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องเข้าใจในลักษณะการพัฒนาองค์กรจุดประสงค์ที่แท้จริง ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในองค์กร

### 3. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักจะเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกันโดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งเราอาจจะระบุขอบเขตสำคัญๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545 หน้า 34-40)

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change) คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์การตัดทอน การเปลี่ยนระบบการตัดสินใจแบบรวมอำนาจเป็นกระจายอำนาจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบอื่นตามมาเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร นโยบาย ระบบการให้ค่าตอบแทน การประสานงานเทคโนโลยี

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์การจะถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนมากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนสู่ระดับล่าง เช่น การลดขนาดขององค์การให้เล็กลง การเพิ่มหรือลดขนาดของการควบคุม การออกแบบและการจัดสรรงาน

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องมืออุปกรณ์ วิธีการดำเนินงานและสายงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมักจะมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมอบหมายและการแบ่งงานกันทำของพนักงาน เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคาดหวัง ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมด้านอื่นๆ ของพนักงาน องค์การทุกแห่งต้องการที่จะจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่องค์การจะต้องดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอื่นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ โดยวิธีการที่นิยมนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์ การประเมินผลการปฏิบัติ การสับเปลี่ยนงาน การให้การสนับสนุน และการใช้รางวัลเพื่อเสริมแรงให้มีพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) คือ การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีแบบแผน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น การเปลี่ยนค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม นอกจากนี้ยังกล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ระบบภายในองค์การประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ซึ่งได้แก่ ด้านเป้าหมายขององค์การ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยีด้านคนหรือพฤติกรรมและด้านงานระบบย่อยต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆ ขององค์การดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องาน

และความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงานตลอดจนการจัดแผนงานเสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานหลักเกณฑ์ การจัดแผนงานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่ประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์การเช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องการพัฒนาศมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน ในที่นี้หมายถึงงานต่าง ๆ ในองค์การที่ต้องให้เสร็จซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้ แล้วยังได้รวมเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งจะต้องหาวิธีการแก้ไขเอาไว้ด้วย ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงคน พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอีกองค์ประกอบหนึ่ง

#### 4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ มีความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่พนักงาน โดยฝึกอบรม ให้มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและจัดระบบช่องทางติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น จัดให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะ

พนักงานที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการเจรจาและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 หน้า 118-121)

เทคนิคสำหรับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรจะอยู่ในภาวะสมดุลโดยข้างหนึ่งจะเป็นจะเป็นแรงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง และอีกข้างหนึ่งจะเป็นแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะพยายามรักษาสภาพเดิมไว้ Kurt Lewin ได้อธิบายถึงปรากฏการณ์ในรูปทฤษฎีขอบเขตของแรง (Field force theory) โดยเสนอว่า ความสมดุลจะถูกรักษาด้วยแรงขับ (Driving forces) และแรงต้าน (Restraining forces) ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีแนวโน้มในการเพิ่มขึ้นของแรงขับซึ่งอาจจะเกิดการเคลื่อนไหว แต่มันเป็นเรื่องปกติที่จะมีการเพิ่มขึ้นของอุปสรรคด้วยแรงขัดขวางและแรงต่อต้าน วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิวิธภาพมากกว่า และลดหรือขจัดแรงต่อต้านด้วยการเคลื่อนระดับสมดุลใหม่ในองค์กร หากต้องการจะเปลี่ยนนโยบาย และต้องการลดการต่อต้านให้น้อยลง ด้วยวิธีการให้มีการปรึกษาหารือพูดคุยกันในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโดยมีการกำหนดขั้นตอนดังนี้ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 หน้า 60)

#### 4.1 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องสามารถให้บรรดาสมาชิกขององค์กรปรับปรุงพฤติกรรมของตนไปในทางที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพผลจำต้องกระทำการเปลี่ยนแปลง ในเป้าหมายทั้ง 4 คือ คน เทคโนโลยี โครงสร้าง และงานให้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้พัฒนาตัวแบบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา ซึ่งมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) คือ การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบัน โดยจัดสภาพแวดล้อมใหม่ เปรียบเสมือนละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำอาจจะกระทำโดยการโยกย้ายส่งเสริมแรงพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่ามันคงยิ่งขึ้นถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 การเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Changing) คือ กระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ภายหลังละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้วในขั้นตอนแรก โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าเป็นพฤติกรรมใหม่การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่อาจจะกระทำโดยให้สิ่งเร้า

ซ้ำๆ ผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การนำเสนอ การสาธิต ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

4.1.3 การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) คือ การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด ไม่ให้หวนกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิม โดยการจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลในการกระทำที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมกับให้ส่งเสริมแรงทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ

#### 4.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

การเปลี่ยนแปลงถ้าเกิดขึ้นเมื่อใด ผลที่ตามมาคือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจได้รับผลกระทบมีจำนวนไม่มากก็น้อยทั้งนี้ขึ้นกับทัศนคติการรับรู้ข้อมูลข่าวสารสถานภาพของแต่ละบุคคล ดังนั้นถ้าสามารถหาแหล่งที่มาของเหตุผลการต่อต้าน ก็จะแก้ปัญหานี้ได้ โดยการนำเสนออย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะเป็นโอกาสที่จะทำความเข้าใจกับกลุ่มคนเหล่านั้นได้อย่างมีเหตุผล เหตุผลของการต่อต้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้ผลประโยชน์ลดลงและกลัวสูญเสียอำนาจที่ตนเคยมีอยู่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ทำให้คนคิดว่าอาจมีผลกระทบต่องานของพวกเขา ดังนั้น จึงเกิดความกลัวว่าไม่มั่นคง และอาจมีการควบคุมมากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ชัดเจน หรือกลัวตนเองทำงานใหม่ได้ไม่ดี หรือการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบอกผลลัพธ์อย่างชัดเจน ว่าทำแล้วดี มีประโยชน์อย่างไร ฉะนั้นจึงเกิดการต่อต้านไว้ก่อน เพื่อเป็นการป้องกันตนเอง

#### 4.3 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การที่จะทำให้ทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งสิ่งที่จะต้องทำก็คือ การเตรียมความพร้อมก่อนที่จะประกาศ แจ้ง บอกให้ทราบ คือ การเตรียมข้อมูลรายละเอียดในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อม เวลา พฤติกรรมที่ต้องการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ การหาผู้ที่ต่อต้านและการให้เกียรติผู้ต่อต้าน โดยการรับฟัง ยอมรับการต่อต้าน ให้ความสำคัญกับผู้ต่อต้าน เพื่อที่จะได้ทราบถึงจำนวนคน ระดับของหัวหน้างาน หรือพนักงาน ต้องให้พวกเขาแสดงความคิดเห็นตามความรู้สึกของพวกเขาให้มากที่สุดโดยรับประกันความปลอดภัยทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว และการทบทวนเหตุผลการต่อต้าน คือ เก็บข้อมูลการต่อต้าน พิจารณาข้อเท็จจริง ตัดสินใจชี้แจงต่อหรือหยุดการเปลี่ยนแปลง ทุกเหตุผลควรเก็บมาเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการยอมรับในบางส่วน หรือไม่ยอมรับเลย นำมาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียว่าข้อไหนมากกว่ากัน ถ้าข้อดีมากกว่า ก็ควรดำเนินการต่อ ถ้าข้อเสียมากกว่าควรหยุดทบทวน แล้วหาทางใหม่มาเสนอ

#### 4.4 ข้อควรปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง

องค์การควรมีการเตรียมความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยหาสาเหตุ และหาวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง จัดลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้ได้ เพื่อจะได้จัดลำดับความสำคัญ การประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแล้วทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ในการเปลี่ยนแปลง ให้ประสบผลสำเร็จ โดยการหาข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านทั้งในภาพกว้าง และรายละเอียด มีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงให้รอบคอบ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แล้วทดลองปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ และนำมาประเมินความเป็นไปได้ จากนั้นก็นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ควรมีการตรวจสอบความสอดคล้องกับแผนว่ามีจุดไหนที่ดีแล้ว หรือจุดที่ควรปรับปรุง และทำการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เพื่อทบทวน หรือนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง (วรภัทร ภูเจริญ. 2547 หน้า 161)

#### 5. ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การในการจัดการกับสถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้นโดยเป็นส่วนที่ยากที่สุดของการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (วรภัทร ภูเจริญ. 2547 หน้า 113)

1. การวัดผลสัมฤทธิ์ คือ การวัดผลการดำเนินงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารงานและองค์การนั้นประสบความสำเร็จได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของการทำงานไว้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทุกหน่วยงานต้องพยายามดำเนินงานให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ การที่พนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานที่ได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการได้มีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงสู่ผลสำเร็จทำให้เกิดการยอมรับ รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การที่จะทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางของการทำงานอย่างชัดเจนแน่นอน อธิบายเหตุผลที่สะท้อนความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้ เน้นผลประโยชน์ในภาพรวมของบริษัทให้ชัดเจน แล้วให้พนักงานทุกฝ่าย ทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขอความคิดเห็นทุกฝ่าย พิจารณาความ



คิดเห็นเชิญชวนให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้พนักงานส่วนใหญ่เห็นชีวิตที่ดีกว่าหลังการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งหาทางชดเชยผู้ที่ต้องเสียผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ให้มากพอที่จะทำให้พวกเขา พร้อมที่จะเสียสละ บอกแนวทางของการพัฒนาความรู้และทักษะ ของพนักงานที่จะทำให้พวกเขา มั่นใจว่าเขาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายหลังการเปลี่ยนแปลง ต้องทำให้ พนักงานทุกคนมีความมั่นใจกับความมั่นคงของสถานะในองค์กรที่เปลี่ยน อย่าให้มีภาพแห่งความ สงสัยและความไม่แน่ใจ ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะให้พนักงานยอมรับความ ยากลำบากในช่วงของการเปลี่ยนเพื่อไม่ให้เกิดความท้อแท้ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จต้องมี ทีมงานที่ช่วยเผยแพร่แนวทางการทำงานในแนวใหม่ขององค์กรให้กลายเป็นวัฒนธรรมของ องค์กรที่ทุกคนในองค์กรยอมรับได้ และพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ของพนักงานเพื่อให้ความ เข้มแข็งและความเชื่อมั่นในตัวตนและมีความศรัทธาในแนวทางขององค์กร

3. การเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน คือ เมื่อเกิดความ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พนักงานทุกคนมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารได้เหมือนๆ กัน โดยผู้บริหารต้อง ชี้แจงให้เข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นคือ กระบวนการที่ควบคุมได้ ทำนายผล ได้เฝ้าติดตามดูเป็น ระยะ บังคับกันได้หากมีเรื่องพลิกผัน เป็นการทำให้เป็นระบบ มีการวางแผน การติดตามผลการ ปรับเปลี่ยนแผน สามารถยืดหยุ่นได้ สามารถเปลี่ยนบทบาทได้ในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่จำเป็น และต้องอาศัยการความเข้าใจกัน และเห็นใจกัน

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารที่สามารถดำเนินงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบ ให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเข้าใจพฤติกรรมคน ลักษณะของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้ อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์การต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานได้ดี รวมทั้งสามารถนำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ คุณภาพ ของภาวะผู้นำในการบริหารที่มีส่วนทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและ ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ไม่มีองค์กรใดที่จัดรูปแบบที่สมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่มี ความหมายอยู่ตลอดเวลา ภาวะผู้นำจึงอุดช่องว่างที่เกิดจากความไม่สมบูรณ์แบบด้วยการดูแลให้ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ได้รับการประสานและนำไปสู่ความสำเร็จของงานภาวะผู้นำช่วย ให้รักษาความมั่นคงขององค์กรในขณะที่สภาพแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างสับสน โดยการ ปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมนั้นอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำสามารถคงไว้ซึ่งการประสานงานกันระหว่าง

หน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาวะที่องค์กรกำลังเจริญเติบโต หรือกำลังเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำยังสามารถรักษาไว้ ซึ่งสมาชิกภาพของคนในองค์กร โดยการอำนวยความสะดวกให้เกิดการตอบสนองความต้องการและการบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของสมาชิกขององค์กร

5. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่แตกต่างจากมีอยู่เดิม ให้เกิดการยอมรับในหมู่สมาชิกขององค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ และบรรทัดฐาน การสร้างวัฒนธรรมใหม่จะเป็นส่วนที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกอย่าง เนื่องจากวัฒนธรรมจะระบุสภาพแวดล้อมขององค์กรบุคคล ทุกคนต้องปรับตัวในการรับวัฒนธรรมใหม่ ซึ่งกระบวนการรับวัฒนธรรมใหม่เป็นกระบวนการรับเอาความคิด ทักษะคติ ความเชื่อ การกระทำ และสิ่งของใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากที่บุคคลได้เคยพบมา มาใช้แทนที่ระบบเดิมที่ตนได้ยึดถืออยู่ หรืออาจรับมาใช้แทนในฐานะที่เป็นสิ่งใหม่ ที่ไม่มีใช้อยู่เลยในองค์กรของตน การนำวัฒนธรรมใหม่มารวมเข้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม หรือการรับเอาวัฒนธรรมใหม่มาแทนที่วัฒนธรรมเก่าเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งที่ละเล็กน้อย ซึ่งก็คือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ เครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันหมด นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญในกระบวนการอื่นขององค์กร เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์กรด้วยการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การบรรลุถึงความมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน เพื่อประเมินสิ่งนำเข้ามาของตนเองและสิ่งนำออกของผู้อื่น เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นหรือได้รับการอำนวยความสะดวกจากบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่นและเพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องดำเนินการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร โดยคำนึงถึงความถูกต้องการกระจายของข่าวสารและการยอมรับการติดต่อสื่อสารที่สัมพันธ์กัน นอกจากนั้น ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย (Mike Beer, 2003 หน้า 81)

1. การแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม คือ การได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากคนในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่ผู้บริหารระดับสูงและทีมงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผู้บริหารและพนักงานที่ได้รับความยอมรับจากบุคคลส่วนใหญ่ บุคคลที่มีทักษะทางเทคนิคที่สำคัญๆ บุคคล

ที่เข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น และผู้ที่บุคคลส่วนใหญ่มักจะเข้าไปขอคำปรึกษา ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1.1 บุคคลที่มีตำแหน่งและอำนาจที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 บุคคลที่มีความชำนาญที่จำเป็นและเพียงพอที่จะทำงาน และตัดสินใจอย่างรอบคอบ
- 1.3 บุคคลที่มีมุมมองและความรู้ในสาขาวิชาที่หลากหลาย เพียงพอต่อการทำงานและการตัดสินใจ
- 1.4 เป็นบุคคลที่ได้รับความเชื่อถืออย่างเพียงพอ ซึ่งพนักงานและผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ
- 1.5 เป็นบุคคลที่มีทักษะของผู้นำ มีความสามารถที่จะยอมเสียสละเป้าหมายส่วนตัว เพื่อเป้าหมายขององค์กรที่ใหญ่กว่าองค์กรหรือกลุ่มทีมงานไม่ควรรักษาบุคคล 3 ประเภทไว้ในทีมงาน ได้แก่
  1. บุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วม และมักจะไม่ใช่ใจข้อจำกัดของตัวเอง ซึ่งข้อจำกัดเหล่านั้นจะสามารถเติมเต็มได้ด้วยจุดแข็งของผู้อื่น
  2. บุคคลที่จะสร้างความแตกแยกระหว่างคนในทีม เพื่อบั่นทอนสัมพันธภาพระหว่างกัน
  3. บุคคลที่ไม่มีความสมัครใจ คนที่ขาดความกระตือรือร้น หรือไม่มีเวลาที่จะให้แก่ทีมงาน

2. การกำหนดแผนการดำเนินงาน คือ การกำหนดแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะง่ายต่อการดำเนินการ มีความยืดหยุ่น มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากการมีวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นตัวชี้้นำและสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานแล้ว ระหว่างกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรยังต้องมีแผนการดำเนินงานว่าจะต้องทำอะไร ในเวลาใด และทำอย่างไร ซึ่งแผนการดำเนินงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 2.1 การกำหนดแผนมีความง่าย ถ้าแผนมีความซับซ้อนเกินไปก็จะทำให้เกิดความสับสนแก่คนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ถูกกำหนดโดยคนที่ได้รับผลกระทบในทุกๆ ระดับ คือ ถ้าบุคคลที่กำหนดแผนการดำเนินงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการวางแผน องค์กรก็จะได้รับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างกระตือรือร้น

2.3 ถูกกำหนดไว้เป็นหน่วยย่อยๆ ที่สามารถบรรลุได้ แผนที่ตั้งเป้าไว้สูงเกินไป มักจะมีโอกาสล้มเหลว ดังนั้น จึงควรกำหนดแผนให้อยู่ในหน่วยย่อยที่สามารถจัดการและบรรลุผลได้

2.4 ระบุถึงบทบาทและหน้าที่ ต้องมีการระบุถึงบทบาทและหน้าที่ของทุกๆ คนที่มีส่วนร่วมในทุกๆ ผลลัพธ์ของแผนที่วางไว้ พร้อมระบุความรับผิดชอบคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

2.5 มีความยืดหยุ่น แผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมักจะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด หรือตามตารางเวลา ดังนั้นแผนที่ดีจึงอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

3. การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ คือ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยหลังจากที่ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนแล้ว ต้องรักษาการสนับสนุนเหล่านั้นให้คงอยู่ต่อไปด้วยการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มิฉะนั้นจะกลายเป็นการส่งข่าวสารที่เสียหายออกไปว่า ผู้บริหารไม่ได้จริงจังกับการดำเนินงานตามแผน หรือไม่เต็มใจที่จะทำ

4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม คือ การจัดกิจกรรมสร้างความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรม การจัดโปรแกรมนำร่อง และการปรับระบบการให้รางวัลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงการสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นการจัดกิจกรรม และโปรแกรมที่เสริมสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน และเป็นส่วนที่สำคัญของแผนงาน โครงสร้างดังกล่าวรวมไปถึง โปรแกรมนำร่องซึ่งทำให้คนได้สัมผัสกับการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นในขนาดที่เล็กกว่าและสามารถจัดการได้ง่ายกว่า เปรียบเสมือนสนามทดลองที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการทดลองและค้นหาปัญหา ก่อนที่จะนำไปใช้ในขนาดใหญ่กว่าและกว้างขวางกว่าและยังเป็นสิ่งที่ใช้พิสูจน์ผลลัพธ์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพียงหน่วยงานเดียวขององค์กรมักจะง่ายกว่าและมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่าเสมอ เมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร ในขณะเดียวกันระบบการให้รางวัลก็มีบทบาทในการเป็นตัวขับเคลื่อนด้วยเช่นกัน บุคคลทั่วไปมักมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการให้รางวัล และละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่ได้รางวัล ดังนั้น ถ้าโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงขอร้องให้บุคคลต้องทำงานหนักขึ้น หรือทำงานอย่างชัดเจน รอบคอบมากขึ้น หรือทำงานในวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้รางวัลก็ต้องถูกปรับให้เข้ากับพฤติกรรมที่ต้องการด้วย อย่างไรก็ตามรายละเอียดการกำหนดโปรแกรมจูงใจเหล่านี้ค่อนข้างซับซ้อน และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องถูกกำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การที่แตกต่างกันไป

5. การรับรู้ถึงความสำเร็จ คือ การรับรู้ถึงความสำเร็จของผู้บริหารและพนักงานในเรื่องของตัวชี้วัดความก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์โดยตรงแก่องค์กรได้แก่

- 5.1 ช่วยลดความสงสัยเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
- 5.2 ทำให้เห็นว่าบุคคลที่ยอมเสียสละ และทำงานหนักจะได้รับผลตอบแทน
- 5.3 ช่วยรักษาความสนับสนุนที่ได้จากผู้บริหารระดับสูง
- 5.4 ช่วยรักษาแรงส่ง ได้อย่างต่อเนื่อง
- 5.5 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

6. การสื่อสารในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารให้บุคคลในองค์การได้ทราบสาเหตุ และวิธีการในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยการใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม มีความชัดเจนและสม่ำเสมอในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสำหรับจูงใจพนักงาน เพื่อลดแรงต่อต้าน เพื่อเตรียมคนให้พร้อมรับสิ่งที่ดี และสิ่งไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีประสิทธิผล สามารถกำหนดรูปแบบของโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง และเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการดำเนินงานตั้งแต่จุดเริ่มต้น อย่างไรก็ตามไม่ควรที่จะอาศัยการสื่อสารครั้งใหญ่เพียงครั้งเดียว เพื่อจะทำให้พนักงานมีความพยายามไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

6.1 ระบุลักษณะของการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารควรมีข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงว่า การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อสิ่งใด ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจของลูกค้าคุณภาพ ส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย หรือผลผลิต และสิ่งสำคัญก็คือ จะส่งผลกระทบต่อกล่าวในลักษณะใด

6.2 อธิบายว่าทำไมองค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับทางเลือกที่มี และอธิบายในทางเลือกบางอย่างที่ดีกว่า

6.3 อธิบายถึงขอบเขตการเปลี่ยนแปลง คือ การอธิบายถึงผลกระทบต่อพนักงานในขั้นรุนแรง เช่นถ้าต้องการปลดพนักงานก็ควรจะต้องบอกก่อนล่วงหน้าและอธิบายด้วยว่าอะไรบ้างที่จะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้คนมีหลักยึด

6.4 นำเสนอโครงการการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของภาพที่บุคคลทั่วไปเข้าใจและจดจำได้ โดยอาจจะเป็นรูปของผังงานที่แสดงให้เห็นว่าจะต้องเกิดอะไรขึ้น หรือรูปภาพที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ที่มีลักษณะชัดเจน ง่าย และน่าจดจำ

6.5 คาดการณ์ถึงด้านที่เป็นลบของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งพนักงานในองค์การมีส่วนที่จะรับรู้ล่วงหน้า

6.6 อธิบายถึงเงื่อนไขของความสำเร็จและวิธีการที่จะวัดความสำเร็จนั้นโดยให้ค่านิยามถึงความสำเร็จอย่างชัดเจน และคิดตัววัดความก้าวหน้าออกมา ถ้าไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนแล้วก็จะไม่รู้ว่าจะกำลังอยู่ ณ จุดใด ดังนั้น เราจะต้องมีการวัดความก้าวหน้าแล้วสื่อสารถึงความก้าวหน้านั้น

6.7 อธิบายว่าพนักงานจะได้รับรางวัลอะไร เมื่อการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ บุคคลต้องการสิ่งจูงใจสำหรับงานที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงที่แต่ละบุคคลจะได้รับคืออะไร

6.8 เน้นย้ำถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและแผนการที่ได้วางไว้เพื่อสื่อสารและให้ข้อมูลต่อมุมมองของแต่ละคนที่มีต่อโครงการการเปลี่ยนแปลง

6.9 เลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง เช่น การใช้จดหมายข่าวอีเมล เหตุการณ์ และการนำเสนอในระยะเริ่มต้น เพื่อให้คนรับได้มีส่วนร่วม การสื่อสารนี้ต้องมีความตรงไปตรงมาต่อความสำเร็จและความล้มเหลว

6.10 ทำให้การสื่อสารเป็นแบบการสื่อสารสองทาง คือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงควรใช้เวลาในการรับฟังมากพอๆ กับการพูด ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกมีส่วนร่วมและมีแรงจูงใจ ผู้นำควรได้รับข้อมูลป้อนกลับ และบุคคลที่ทำงานอย่างหนักก็ต้องการโอกาสที่จะแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้และสิ่งที่เขามีความกังวลกับผู้นำที่ยินดีรับฟัง

6.11 ผู้บริหารเอาใจใส่และให้ความสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถแสดงออกได้โดยในรูปของภาษากาย และพฤติกรรมการแสดงออก

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเสาะแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม การกำหนดแผนการดำเนินงานการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม การรับรู้ถึงความสำเร็จ และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

### การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ปัจจุบันจะเห็นได้ชัดว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกของเราเป็นอย่างมากในแทบทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ซึ่งเรื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้มีทั้งแบบที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติโดยตรง อาจเกิดขึ้นตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงล่วงเลยไป แต่การเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้นเพราะมนุษย์เป็นผู้ทำให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะทำโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากมนุษย์มักจะก่อให้เกิดผลที่รุนแรงรวดเร็ว และมักเกิดความกระทบกระเทือนต่อการดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของพลเมืองโลก

โดยตรง ถ้ามองการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายๆ ด้านในปัจจุบันที่เห็นเด่นชัด คือ การเปลี่ยนแปลงด้าน การต่างประเทศ ด้านเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การคมนาคม ขนส่ง สื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และด้านสังคม เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงนี้มีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษารวมอยู่ด้วย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการศึกษาของไทยจะเห็นว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากนับแต่มีการปฏิรูปการศึกษา ตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับล่าสุด พ.ศ.2540 ซึ่งได้กำหนดให้มี “กฎหมายการศึกษาแห่งชาติ” และจัดให้มี “การปฏิรูปการศึกษา” ตามความในมาตรา 81 ที่ว่า “...จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม...” การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ครั้งนี้ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังที่เห็นจากการกำหนดเป็นประเด็นสำคัญอย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญอันเป็นกฎหมายหลักของประเทศ และการกำหนดให้มีการร่างกฎหมายพิเศษเฉพาะทางการศึกษา ฉะนั้น เราทุกคนและโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาจึงควรให้ความสำคัญและจะต้องให้การเอาใจใส่อย่างมากที่จะศึกษาแนวทางของการศึกษาที่จะเปลี่ยนแปลงไป และเตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่กำลังเกิดและจะเกิดขึ้น ตลอดจนเรียนรู้ที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อนำไปใช้ปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแน่นอนและอาจเกิดขึ้นในหลายๆ ด้าน เช่น

- ด้านการต่างประเทศ
- ด้านเทคโนโลยี
- การติดต่อสื่อสาร
- การคมนาคมขนส่ง
- สื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์
- ด้านสังคม

### **ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา**

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกมีมาก และมักจะเป็นส่วนสำคัญก่อนผลกระทบมากมายต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และต่อการบริหารการศึกษา อิทธิพลจากปัจจัยภายนอกอย่างกว้างๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเจริญทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัย

ภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระบบงาน นโยบาย การบริหาร คน และงบประมาณของสถานศึกษานั้นๆ เอง เป็นต้น ก่อนอื่นผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น อาจเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน และล้วนมีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นที่แน่นอนว่าไม่ว่าทางใด ก็ทางหนึ่งในที่สุดแล้วก็ต้องมีผลกระทบต่อตัวนักเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษานั้นเอง

### ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษานั้น ถ้าจะมองอย่างกว้างๆ แล้วก็อาจแบ่งได้เป็นปัจจัยใหญ่ๆ 5 เรื่อง คือ 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางสังคม 3) ปัจจัยทางการเมือง 4) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และ 5) ปัจจัยทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยภายนอกนับว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสูงต่อองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนี้บางอย่างมีผลเป็นการบีบคั้นต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เช่น ปัจจัยภายนอกทางเศรษฐกิจเรื่องราคาน้ำมันที่สูงขึ้นตามการขึ้นราคาของกลุ่มโอเปค ทำให้ราคาข้าวของหรือวัตถุดิบต่างๆ ขึ้นตามไปด้วย มีผลทำให้ผู้ประกอบการเดือดร้อน บางรายถึงกับมีปัญหาเรื่องค่าเช่า ค่าเสื้อผ้า และค่าอุปกรณ์การเรียนต่างๆ เป็นต้น แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายที่บัญญัติในหมวด 2 เรื่องสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะกำหนดให้การจัดการศึกษานั้น “ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย...” โดยเริ่มใช้ในบางโรงเรียนแล้ว แต่คงต้องไม่ลืมว่าค่าใช้จ่ายในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนนั้นมีมากมาย ซึ่งบางอย่างไม่อยู่ในระบบที่ทางราชการจะช่วยเหลือได้ เช่น ค่าขนม ค่าใช้จ่ายส่วนตัวในการดำรงตนในสังคม ซึ่งเราอาจคิดไม่ถึง ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเด็กก็ต้องเสียภาษีสังคมเช่นเดียวกัน ในขณะที่ผู้ใหญ่ต้องมีค่าใช้จ่ายในการกิจกรรมในสังคม การไปงานต่างๆ เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานเลี้ยงต่างๆ งานศพผู้ใหญ่คิดว่าค่าใช้จ่ายเหล่านั้นเป็นภาษีสังคม และเป็นเรื่องที่ยากจะหลีกเลี่ยงเด็กนักเรียนในทำนองเดียวกัน ค่าใช้จ่ายนอกระบบโรงเรียนแต่ถ้าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธที่ที่เกิดจากโรงเรียน ค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมต่างๆ นอกโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสนทนาการการบ้านหรือเรื่องเกี่ยวกับการเรียน เรื่องต่างๆ ที่เด็กๆ ทำกับเพื่อน ก็ล้วนเป็นค่าใช้จ่ายที่ก่อให้เกิดผลการเรียนของเด็กมีและก่อผลกระทบต่อสถานศึกษา เด็กที่ยากจนไม่มีค่าขนม ไม่มีเงินพิเศษสำหรับทำกิจกรรมสนทนาการต่างๆ ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงจากปัจจัยทางเศรษฐกิจดังกล่าวข้างต้น กอปรกับความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทางสังคม เช่น การมีค่านิยมใหม่ๆ ต่อสิ่ง



ต่าง ๆ รอบตัวโดยเฉพาะที่เป็นกิจกรรมใหม่ ๆ ของเด็กที่นิยมในปัจจุบัน เช่น การถ่ายรูปลิสติกเกอร์ การดูภาพยนตร์ การกัดทำสีผม การไปดูคอนเสิร์ต จากค่านิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนี้เอง อาจก่อให้เกิดผลต่อเด็กนักเรียนที่มีต่อค่านิยมนั้น และต้องการเข้ากลุ่มทำกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น ในบางกรณีเป็นสาเหตุทำให้เด็กไม่อยากจะไปเรียนไม่อยากจะเจอเพื่อนเพราะมีความอาย มีความรู้สึก ว่าตนแตกต่างจากเพื่อนไม่สามารถเข้าเป็นพวกเดียวกัน ทำให้เกิดความลำบากใจที่จะเข้ากลุ่มทำ ให้หนีเรียน ขาดเรียน ไม่มีเพื่อน และต่อไปอาจถึงขนาดไม่ประสบผลสำเร็จในการเรียน ปัจจัยทาง การเมืองก็เช่นกันเป็นหนึ่งในปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา การบริหาร การรับนโยบายจากต้นสังกัด ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปเสมอเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และมีผู้บริหารใหม่ ผู้บริหารได้รับตำแหน่งมาจากทางการเมืองสมัยหนึ่งอาจจะนิยม และเห็นค่า ของการใช้คอมพิวเตอร์ในสถานศึกษา จึงให้มีการสนับสนุนในเรื่องนี้มีการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์ มีการอบรมสัมมนา มีการว่าจ้างบุคลากรด้านนี้มากมาย แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ผู้บริหารที่มารับหน้าที่คนใหม่อาจไม่เห็นความสำคัญของคอมพิวเตอร์ และหยุดการให้ความ สนับสนุน หรืออาจถึงขนาดยกเลิกโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ไปเลยก็ได้

สำหรับปัจจัยทางธรรมชาติที่นับเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ที่เห็นได้ ชัด ก็เช่นการเกิดอุทกภัย วาตภัย การเกิดมลภาวะเป็นพิษในอากาศ น้ำเสีย กลิ่นเหม็น ต่างๆ เหล่านี้ก็เกิดขึ้นให้เห็นบ่อยๆ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โรงเรียนบางแห่งอาจต้อง ย้ายหนีมลภาวะเป็นพิษที่สะสมในบางพื้นที่ในเขตโรงงานอุตสาหกรรม แม้ว่าเมื่อสืบต้นตอไปแล้ว อาจจะเป็นเพราะน้ำมีอมุขุขัยที่ทำให้เกิดมลพิษแต่การที่มลพิษนั้นสะสมอยู่ในธรรมชาติทำให้ ธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงไป อากาศอาจเป็นพิษเป็นอันตรายต่อปอด น้ำอาจเน่าเสียส่งกลิ่น เหม็นและปะปนกับน้ำดื่มน้ำใช้ ซึ่งเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางธรรมชาติ การเกิด อุทกภัย วาตภัย ซึ่งเป็นภัยทางธรรมชาติก็เป็นเหตุให้ต้องปิดโรงเรียนบ่อย ๆ

ส่วนในด้านของโรงเรียนนั้น ความเปลี่ยนแปลงที่มาจากปัจจัยภายนอกก็มีผลกระทบ โดยตรงต่อสถานศึกษา โครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การสร้างอาคารเรียน การจ้างครูอาจารย์หรือ บุคลากรทางการศึกษาอื่นเพิ่ม การศึกษานอกสถานที่ หรือแม้แต่การจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนการ สอนต่างๆ ก็อาจจะต้องชะลอไว้ก่อน หรือระงับไป ในขณะที่ ถ้าเป็นกรณีของสถานประกอบการ ทางธุรกิจนั้น ความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกนี้เอง บางครั้งเป็นเหตุให้ถึงกับต้องปลด พนักงาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากสถานศึกษาในปัจจุบันรับเอาเทคโนโลยีและ

วิทยาการสมัยใหม่ เช่น การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในสถานศึกษาก็เป็นที่ยอมรับ และใช้กันในโรงเรียนโดยทั่วไปแล้ว ดังนี้ จะเห็นว่าเทคโนโลยีมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้สังคมโลก แคลง การติดต่อสื่อสารระหว่างกันแม้จะเป็นการสื่อสารข้ามประเทศก็ทำได้โดยง่าย

ในยุคปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่การเป็นโลกของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นทุกขณะ การศึกษาโดยผ่านอินเทอร์เน็ตการใช้เทคโนโลยีสื่อการสอนต่างๆ การสอนทางไกลผ่านดาวเทียม การสอนแบบการประชุมผ่านดาวเทียม ซึ่งผู้สอนแม้จะอยู่ห่างกันคนละซีกโลกก็ทำได้แล้ว นับเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน และเป็นผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการศึกษาทำให้มีทางเลือกมากขึ้น ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบไปถึงสังคมความเป็นอยู่ และการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะก้าวให้ทันวิทยาการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กรตามไปด้วยในแนวคู่ขนาน

### ปัจจัยภายนอก

โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงภายในมักเกิดเนื่องจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก แต่ก็มี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถานศึกษาที่เกิดจากผลของปัจจัยภายในเองโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเราพิจารณาให้ดีจะพบว่า ปัจจัยภายในที่มีผลกระทบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดอย่างหนึ่งก็คือ เรื่องของคนในสถานศึกษานั้นเอง บุคลากรมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในอย่างมาก ซึ่งบางครั้งการเปลี่ยนแปลงในอันเนื่องมาจากคนนี้อาจเกิดขึ้น โดยปราศจากสาเหตุหรืออิทธิพลของปัจจัยภายนอกอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่เป็นเรื่องที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กรนั่นเอง และคนที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือสถานศึกษามากที่สุดก็ไม่ใช่ใครอื่นแต่คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง บางครั้งการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความคิดเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ ไม่ว่าจะใช้หรือไม่ใช้วิสัยทัศน์อันก้าวไกลหรือไม่ก็ตามผลที่เกิดก็คือ ผู้บริหารท่านนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้อย่างไม่คาดฝัน คงจะเคยได้ยินกันว่าครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ อาจไม่ทันตั้งตัวอาจมีคำสั่ง แบบสายฟ้าฟาดเมื่อใดก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเข้ามารับตำแหน่งใหม่ การใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นการแสดงให้เห็นคนที่อยู่ในองค์กร และแม้กระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องนอกองค์กรได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงการถ่ายเทอำนาจ ซึ่งแม้ว่าในทางบริหารถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา และมีคำพูดทางการบริหารที่ผู้บริหารสากลยอมรับคือ “อำนาจเป็นธรรมชาติ” แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่นนี้ย่อมไม่เป็นผลดีเพราะเมื่อใดก็ตามที่เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีการต่อต้าน และถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นโดยไร้สาเหตุที่สมควร การต่อต้านย่อมมีมากขึ้นตามไปด้วย

นอกจากผู้บริหารแล้ว ตัวบุคลากรอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยภายในการเปลี่ยนแปลงด้วย การที่บุคลากรต่อต้านไม่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหาร ไม่รักษาระเบียบวินัย ไม่ให้ความร่วมมือหรือใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ก็เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสิ้น

เรื่องของระบบงาน เรื่องของนโยบาย เรื่องของวิธีการบริหาร ตลอดจนเรื่องของงบประมาณก็เป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมากด้วย การที่นโยบายเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อการทำงานมากบางกรณีอาจกระทบทั้งระบบงาน เพราะนโยบายเปรียบเสมือนหลักการสูงสุดที่ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดต้องยึดถือและปฏิบัติตาม เมื่อมีการเปลี่ยนหลักการใหญ่ที่สุดขององค์กรสิ่งต่างๆ ที่เคยปฏิบัติกันมาอย่าอมใช้ไม่ได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงใหม่ด้วย แน่นนอนเมื่อนโยบายเปลี่ยน ระบบงานที่เคยมีอยู่ ใช้อยู่ก็ต้องได้รับความกระทบกระเทือน ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง วิธีการบริหารก็อาจต้องเปลี่ยนแปลงตามไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องหรือสมดุลกันให้มากที่สุด

ส่วนใหญ่แล้ว ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายในมักเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน เหมือนงูกินหางแทบจะแยกกันไม่ออกแต่เท่าที่แบ่งเป็นเรื่องๆ ไปนี้ก็เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนขึ้นในเรื่องของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละปัจจัย การบริหารความเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากภายใน จึงเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนและค่อนข้างจะจัดการยากเพราะแต่ละปัจจัยมักจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันเสมอ

### กระบวนการดำเนินการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากการมีวิสัยทัศน์ที่ดีมีความระมัดระวังระไวตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องศึกษาให้รู้ถึงอิทธิพลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ต้องรู้จักวิเคราะห์ตรวจสอบปัญหา แล้วจึงสร้างและพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา ต้องเรียนรู้ข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจมีในการแก้ไขปัญหา เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอแล้ว ผู้บริหารต้องเตรียมการรับการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนการควบคุมดำเนินการตามกลยุทธ์ และการประเมินผล

กระบวนการในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง :

- ✓ เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- ✓ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน
- ✓ ศึกษาให้เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
- ✓ ฝึกคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- ✓ การสร้างและเลือกกลยุทธ์
- ✓ การควบคุมดำเนินการตามกลยุทธ์

- ✓ เตรียมการรับการต่อต้าน
- ✓ การประเมินผล

ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงขนาดและความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินการน้อย ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงยิ่งใหญ่ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรและการดำเนินการอย่างมาก ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึงการคัดเลือกการรับบุคลากรควรที่จะเลือกคนที่มีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายอีกด้วย

ในกรณีที่ผู้บริหารเป็นผู้ต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสียเอง หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่าเป็น Change Agent ผู้บริหารก็ต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ในกรณีนี้เรื่องที่สำคัญที่สุดที่ไม่อาจลืมได้ก็คือ การเตรียมพร้อมเพื่อรับการต่อต้าน เพราะเป็นความจริงทางธรรมชาติ ที่ว่าที่ใดมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีการต่อต้านเกิดขึ้นบ้างไม่มากนักน้อยเป็นธรรมดา เมื่อผู้บริหารใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติแล้วมักทำให้ผู้บริหารต้องตกที่นั่งของ Change Agent ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกผู้บริหารควรจะต้องจัดการในเรื่องต่อไปนี้ คือ เรื่องของทัศนคติความเชื่อและความคิดเห็นของบุคลากรต้องพยายามทำให้บุคลากรเห็นพ้องกับตนในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เรื่องของพฤติกรรมและการกระทำต่างๆ ของบุคลากรต้องสามารถควบคุมให้ทุกคนในองค์กรมีพฤติกรรมและกระทำกิจกรรมต่างๆ ที่ขนรับกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องโครงสร้างขององค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้รับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แม้กระทั่งเรื่องของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ต้องจัดการให้มีอยู่ในสภาพที่จะรับการเปลี่ยนแปลงได้

#### ข้อควรจัดการของผู้บริหารเมื่อทำหน้าที่เป็น Change Agent:

- ◆ ทัศนคติความเชื่อและความคิดเห็นของบุคลากร
- ◆ พฤติกรรมและการกระทำต่างๆ ของบุคลากร
- ◆ โครงสร้างขององค์กร
- ◆ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

#### การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมรับและการแก้ไขเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

การแก้ไขต้องทำการวางแผนแก้ปัญหาและทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องวางนโยบายที่สอดคล้องชนิดที่เรียกว่าเป็นการเผชิญหน้ากับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เรื่องข้อมูลต้องแม่นยำ ถูกต้องและเพียงพอเพื่อสามารถนำไปกำหนดแนวทางในการ

ดำเนินการได้ถูกต้องด้วย ผู้บริหารต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างชาญฉลาด

เพื่อการแก้ไขผู้บริหารต้องรู้จักที่จะเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส โดยอาศัยช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ในการตรวจสอบตัวเองอย่างถี่ถ้วน ว่าทิศทางขององค์กรของเราควรจะเป็นไป หรือดำเนินไปในทางใด ก็จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ หรือในกรณีที่ได้เกิดความเสื่อมถอย ทดุดลงไปแล้วถ้าผู้บริหารรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการก็จะสามารถกลับฟื้นตัวขึ้น เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบได้ในทิศทางที่ยั่งยืนบนหลักการของการเจริญเติบโต ตามความเป็นจริงโดยอ้างอิงทรัพยากรขององค์กรและทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงการดำเนินการระดับมหภาค หรือในระดับกว้างให้ถึงขั้นระดับชาติ ผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับนโยบายรัฐโดยสามารถที่จะสร้างนโยบายและมาตรการที่สอดคล้องกับรัฐและองค์กรที่เป็นพันธมิตรในการดำเนินการ ก็จะทำให้องค์กรดำเนินการต่อไปได้ และสามารถผ่านพ้นวิกฤติแห่งการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ ผู้บริหารต้องสร้างนโยบายที่มีเสถียรภาพเป็นที่ยอมรับทั้งจากคนภายในและภายนอก และจะต้องเป็นนโยบายที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติในการดำเนินการบริหารองค์กรได้จริง ทั้งยังต้องคำนึงถึงการรักษาระเบียบ วินัยขององค์กรอย่างเคร่งครัด

การแสวงหาข้อมูลและการให้ข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกให้ถูกต้อง และมากเพียงพอที่จะนำไปใช้การวางแผนรับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาต่างๆ ก็นับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสนใจใส่ใจเป็นอย่างยิ่ง ต้องจัดให้มีการพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดหาแลกระจายข้อมูลและให้มีการประสานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างดี อีกทั้งยังต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายในองค์กรรวมทั้งผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับถึงการร่วมมือการ เพื่อการตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อแก้ไขปัญหาค่าจะมีตามมาด้วย

### **สรุปการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่วนใหญ่มักเกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งบางอย่างที่เราไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ล่วงหน้า ยังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงผันผวนขึ้นต่อการดำเนินกิจการขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับการเสี่ยงได้ อัตราความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่บางครั้งประมาณการยาก และคาดการณ์ผลกระทบลำบากเพราะเหตุการณ์ที่เกิดมาจากปัจจัยภายนอกที่อาจขยายกว้างขึ้นครอบคลุมการดำเนินการในหลายๆ ส่วนขององค์กร ผู้บริหารต้องรู้จักทำสมาธิสร้างความแข็งแกร่งในใจให้สูงพอที่จะฟันฝ่าอุปสรรค โดยรู้จักบริหารท่ามกลางความเสี่ยงด้วยการอาศัยการตัดสินใจที่อ้างอิงข้อมูลที่ถูกต้อง

และต้องเป็นการตัดสินใจที่เฉียบขาดทันต่อเวลาและเหตุการณ์ด้วยอาการที่ไม่ตื่นตระหนก เพราะถ้าผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้นำเป็นหลักขององค์กรเกิดความกลัวความตื่นตระหนกต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรจะเกิดอาการเสียขวัญทำให้เกิดการทำงานที่ขาดสติ การทำงานตามที่ควรจะเป็นไปตามหลักการและความเป็นจริงก็จะไม่สามารถทำได้ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

นอกจากที่ผู้บริหารต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารที่ดียังต้องรู้จักการปลูกจิตสำนึกของคนในองค์กรในอันที่จะเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้สามารถรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาลุล่วงไปได้ด้วยดี

การเปลี่ยนแปลงนโยบายให้ทันรับกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การรู้จักยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การรู้ว่าสิ่งใดต้องทำก่อนสิ่งใดควรทำหลัง สิ่งใดที่พอที่จะมีหวังที่จะสามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารก็ต้องดูแลก่อนสิ่งใดที่จำเป็นต้องตัดทิ้งก็จะต้องทำ โดยไม่เสียดาย เพราะการเก็บเอาไว้ อาจเป็นการจุดลี้ภัยให้องค์กรต้องถอยหลังไปอีก ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรือกิจกรรมที่อยู่ในแผนให้ดี ต้องพิจารณาเรื่องความสามารถขององค์กรซึ่งอันนี้รวมไปถึงความสามารถของบุคลากรในการที่จะผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพให้สูงสุด การจัดการด้านการเงิน เรื่องต้นทุน ค่าใช้จ่าย กำไรต่างๆ ตลอดจนดูแลเรื่องความคุ้มทุน

ระบบการบริหารในองค์กรก็ต้องสร้างให้เป็นแบบกลยุทธ์ในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการบริหารที่ต้องใช้วิธีเฉพาะหน้าให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะการบริหารวิธีเฉพาะหน้ามักจะมี จุดอ่อนในตัวทำให้เกิดความเสี่ยงสูง เรื่องที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจและดูแลให้เกิดผลในทางปฏิบัติให้ได้ จึงจะนับว่าผู้บริหารท่านนั้นรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### หลักการบริหารสถานศึกษา

สันติ บุญภิรมย์(2552, หน้า 197-198) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นควรมีหลักการในการบริหาร ดังนี้

1. สถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมประเภทให้บริการ ดังนั้นการบริหารในการพัฒนางานในทุกรูปแบบจึงเป็นหัวใจของสถานศึกษา
2. สถานศึกษาต้องยึดหลักความมุ่งหมายทางการศึกษาตามยุคตามสมัยมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน
3. สถานศึกษาจะพัฒนาไปได้ด้วยดี ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ

## บริหารงาน

4. สถานศึกษาต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอนและผู้เรียนสามารถพัฒนาได้
5. สถานศึกษาต้องยึดหลักการพัฒนาคูคลากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง
6. สถานศึกษาต้องยึดหลักการทำงานแบบประชาธิปไตยให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมตามขั้นตอนและตามความเหมาะสม
7. สถานศึกษาต้องยึดหลักการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม
8. สถานศึกษาต้องยึดหลักการใช้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากทุกฝ่ายและนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
9. สถานศึกษาต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนตามกระบวนการแบบประชาธิปไตย
10. สถานศึกษาต้องยึดหลักการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกประเภท เนื่องด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นการหาค่าของวิธีดำเนินการและผลผลิต แล้วนำค่านี้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์เพื่อตีราคาออกมาว่าอยู่ในระดับใด คือการประเมินผลทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาในโอกาสต่อไป

ดังนั้น หลักการบริหารสถานศึกษาคือ แนวทางที่นำมายึดถือในการบริหารงานให้บังเกิดผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพทางการศึกษา

## การบริหารและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

การบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจทางการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 อ้างถึงใน วิรุณยุพา รักเรือง, 2553 หน้า 7)

### การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้โรงเรียนมากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนได้ดำเนินการโดยอิสระ มีความสอดคล้องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่นและมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการ

บริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพการเรียน ชุมชน และท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 อ้างถึงใน วิรุณยุพา รักเรือง, 2553 หน้า 7-8) โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในโรงเรียน
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับโรงเรียนอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและ

สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### **การบริหารงบประมาณ**

การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้นความเป็นอิสระ เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของทางโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้มาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 อ้างถึงใน วิรุณยุพา รักเรือง, 2553 หน้า 8) โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี



## 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนขั้นพื้นฐานเป็นภารกิจที่สำคัญในการส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของทางโรงเรียน เพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสาระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 อ้างถึงใน วิรุณยุพา รักเรือง, 2553 หน้า 8) โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

### การบริหารทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร บริหารงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการทางการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามหลักการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นที่ความรับผิดชอบโปร่งใส และตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551 อ้างถึงใน วิรุณยุพา รักเรือง, 2553 หน้า 9) โดยมีขอบข่ายและภารกิจของงาน ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป

8. การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริม ประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการผู้เรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. งานบริการสาธารณะ
18. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

#### **ประวัติความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**

สืบเนื่องจากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา(มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการ ประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา(มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการรวมทั้ง มาตรการระยะสั้นให้ดำเนินการไปพลางก่อน เท่าที่ไม่ ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการ มัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมติ ของสภาการศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้น ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับ คุณภาพการมัธยมศึกษา และการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าว กำหนดให้ จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศ การมัธยมศึกษาและ กำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ เห็นชอบใน มาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดศูนย์ประสานงาน การจัดการ มัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึง ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา (สพม.เขต 28.เว็บ ไซต์)

ในวันที่ 18 สิงหาคม 2533 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่ ศูนย์ประสานงาน การจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 37 ได้จัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ความแตกต่าง จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เดิม ก็คือ มีการปรับปรุงเขตพื้นที่การศึกษาเดิม ให้รับผิดชอบเฉพาะการศึกษาระดับประถม ศึกษา ชื่อว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่ และสำนักงานที่ตั้งใหม่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รับผิดชอบเฉพาะการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตพื้นที่รวมเป็น 225 เขต (ปรับปรุงจาก สพม.เขต 18. เว็บไซต์)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วรรณรัตน์ อนุเสถียร (2547) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อการ แปรรูปรัฐวิสาหกิจ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานกลางระดับตำแหน่ง 1-10 จำนวน 355 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการแปรรูป รัฐวิสาหกิจ ได้แก่ปัจจัยด้านบุคคล เพศ ระดับการศึกษา อายุงานและปัจจัยด้านงานคือความ มั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความพร้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ส่วนอายุ ระดับตำแหน่งและ ความรู้ความเข้าใจในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการแปรรูป รัฐวิสาหกิจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

อัจฉราวรรณ สุขบาง (2547) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานภาคธุรกิจ บริษัทวิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ต่อระบบอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน ภาคธุรกิจ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จำนวน 181 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับ การศึกษา ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจในการในการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังในการ ทำงานและความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อระบบอาวุโสในการพิจารณา เลื่อนตำแหน่ง สำหรับเพศ อายุ ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มี ความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อระบบอาวุโสในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการ เปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อ

เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ

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

สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียนงานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกลงมือและกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การเป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญกับปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยจัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม การศึกษาและฝึกอบรม การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ การให้คำปรึกษาและใช้บุคลิกภาพประทับใจองค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่

ณรงค์ จันทรา (2549) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรมด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การ อีกทั้งยังมีความคิดเห็นด้วยมากเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงานด้านต้นทุนและด้านเวลา นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่มด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีมด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุนแตกต่างกัน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน ในส่วนของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลย้อนกลับจากผลการสำรวจมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิง

บวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการปรับระบบมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม ด้านผลการปฏิบัติงานและด้านต้นทุน และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์การ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมด้าน ต้นทุนและเวลา กล่าวโดยสรุป พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และ ผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการ อชีวศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิผล เพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่า ต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

เสริม กัลยารัตน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการเตรียมออก นอกกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่าง เป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกกระบบราชการ (4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผล กิจกรรมทุกครั้งเพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ว่า จะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการ ประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ (5) ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรม องค์การที่เข้มแข็ง

พรวิดี รัตนวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า 1) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และด้านการสื่อสาร ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารในองค์การที่ดีมี

ความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และด้านการสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม 3) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอด้านการสร้างโครงสร้างการขับเคลื่อนที่เหมาะสม ด้านการรับรู้ถึงความสำเร็จ 4) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม ด้านการกำหนดแผนการดำเนินการ ด้านการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการรับรู้ถึงความสำเร็จ และด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ5) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านการแสวงหาการสนับสนุนและการมีส่วนร่วม ด้านการกำหนดแผนการดำเนินการ ด้านการให้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนเหมาะสมในองค์การด้านการรับรู้ถึงความสำเร็จ และด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

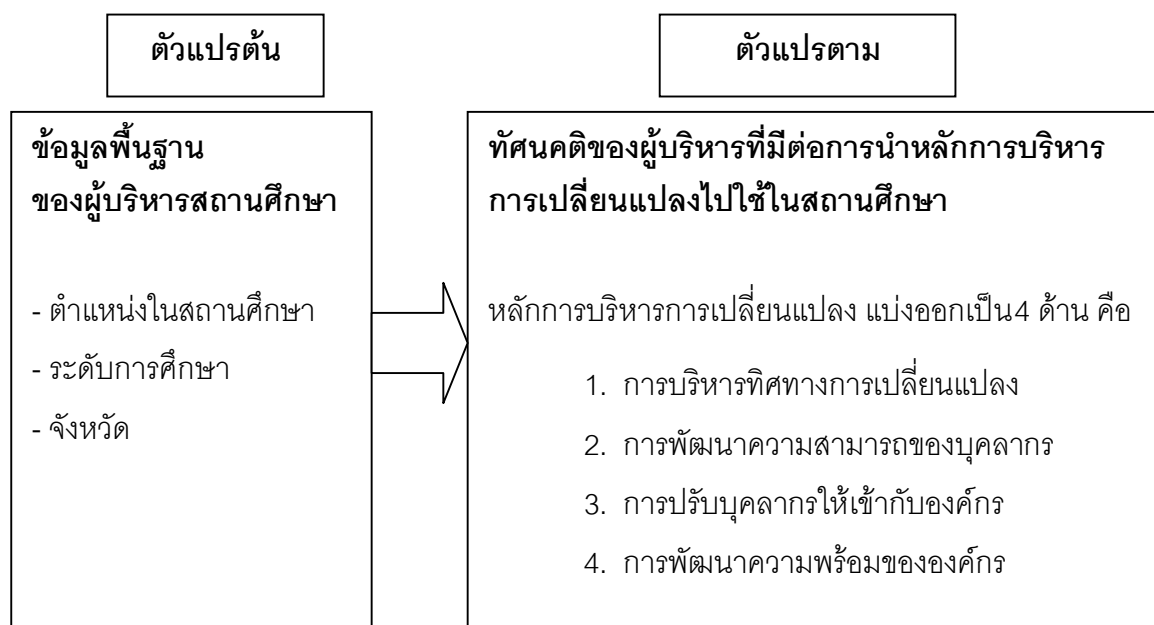
Howell (1993 หน้า 891-902) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยมีความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และได้กล่าวอีกว่า การที่บุคคลสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องมีพฤติกรรมคือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมกับการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแสดงให้เห็นถึงความท้าทาย ความน่าสนใจ และแนวคิดที่ดีต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์นี้ได้ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าคุณมีศักยภาพและความสามารถในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจอยู่เสมอ เป็นผู้ฟังที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย และมีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

Nutt (2003 หน้า 147-193) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่า การให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลายๆ

งานวิจัยซึ่งเป็นความพยายามโดยตรง ของฝ่ายผู้จัดการ และฝ่ายบริหาร การสังเกต กระบวน การตั้งคำถามรวมถึงอะไรที่ผลิตเป็นโครงสร้าง จะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการ หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับ ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับ กระบวนการที่ถูกใช้ในหลายๆ ขอบเขต ซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอและแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัย ข้อโต้แย้งเหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎี การปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร

### กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษา ทศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ผู้ศึกษาค้นคว้าใช้ กรอบแนวคิด ดังต่อไปนี้



แผนภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า