

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปัตตานี เขต 1 โดยศึกษาเอกสาร ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง ขอบข่ายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ขอบข่ายการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

#### 1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นพพล สุนทรนนท์ (2546:1) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือทำให้ดีขึ้น หรือแตกต่างไปจากเดิม

สมเดช สีแสง (2549:52) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ดังคำกล่าวที่ว่า “Change management is about people dimension” งานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ใช้กระตุ้น และสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551:40) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เพื่อจัดการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตามบทบาทหน้าที่ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างมีระบบ ร่วมมือและร่วมใจในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยยึดเป้าหมายของบุคลากร ไปจนถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ รวมทั้งขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การได้ โดยถือเป็นสิ่งธรรมดาไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน และยังเป็นการทำให้อุทิศความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จอีกด้วย

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553:3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้้องค์การได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:15) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีจุดประสงค์ที่จะจัดการสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายใต้บริบทของการบริหารให้เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามความคาดหมายของ้องค์การ เป็นการรวมตัวของคนเพื่อดำเนินกิจกรรมใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Holland และ Davis Management (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2553:2) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคนิคที่เป็นระบบจัดการกับกลไกต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก้องค์การที่อยู่ภายใต้บริบทของการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยวัดจากทัศนระของข้าราชการครูที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทางด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านคุณธรรมนำความรู้

## 1.2 แนวความคิดและความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2544: 254-256) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงองค์การถือเป็นคุณลักษณะที่องค์กรทุกแห่งจะต้องมี และเป็นสิ่งที่เป็นธรรมชาติไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความคงที่หรือราบรื่นเพียงใดก็ตาม การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นได้เสมอด้วยขนาดที่มากหรือน้อยแตกต่างกันไป องค์กรใดก็ตามที่ผู้บริหารสามารถบริหารและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรย่อมมีโอกาสที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะมองการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด และเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะถูกยอมรับและเห็นคุณค่า เมื่อมันเป็นสิ่งที่ได้รับการเข้าใจมากกว่าที่จะถูกละเลยหรือมองข้าม และทำการต่อต้านด้วยความหวาดกลัวและไม่ยอมทำความเข้าใจ องค์กรหลายแห่งที่จะได้รับการใช้หลักปฏิบัติ ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุด โดยสามารถประสบความสำเร็จจนบรรลุความเป็นเลิศล้วนมีลักษณะของความเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม รวมทั้งการปรับตัวเข้ากับ โลกซับซ้อนที่องค์กรเผชิญอยู่ทั้งสิ้น

ในการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวนี้ ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องพยายามสร้างความยืดหยุ่นและเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง อันมีผลกระทบต่อการออกแบบขององค์การในอนาคต ความอยู่รอดขององค์การ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีความทันสมัย และทันเหตุการณ์ในยุคปัจจุบัน โดยการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ จากสภาพข้อเท็จจริงและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ เช่น ทักษะคน ค่านิยม และความเชื่อของคนในสังคม ชุมชน ซึ่งจะมีผลทำให้สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ชีวิตความเป็นอยู่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ทั้งนี้เนื่องมาจากผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่มีต่อระบบของสังคม นับแต่ภาวะเศรษฐกิจที่บีบคั้น วัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลมาจากตะวันตกมากขึ้น บุคคลได้รับการศึกษาดีขึ้น ความก้าวหน้าในเทคโนโลยี ผลจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพของสังคมทำให้มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย การใช้ระบบติดต่อสื่อสาร การดำเนินธุรกิจ และการประสานงานในเรื่องต่างๆ ด้วยวิธีที่ทันสมัย ด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ใหม่ๆ ที่มีลักษณะการทำงาน

เป็นแบบอัตโนมัติมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมดังกล่าวมีผลกระทบที่ทำให้  
องค์กรต่างๆ ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การที่องค์กรจะสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และสามารถผลิตสินค้าและบริการมาตอบสนองความต้องการของสังคม  
ที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น  
ในสภาพภายนอก เพื่อที่จะนำมาปรับเปลี่ยนสภาพขององค์กรในทางต่างๆ กัน ซึ่งอาจจะเป็น  
โครงสร้างขององค์กร กระบวนการผลิตปัจจัยการผลิต ตลอดจนผลผลิตให้สอดคล้อง  
กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว หากองค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง  
ของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นก็จะล้าสมัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มี  
ความสามารถสูงกว่าได้ และอาจถึงกับต้องเลิกกิจการไปในที่สุด

2. การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกี่ยวกับผู้บริหารทุกระดับ เนื่องจากองค์กรจำเป็น ต้องมี  
การเปลี่ยนแปลงสภาพให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารในองค์กร  
จึงจำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยทำการตัดสินใจได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น  
ผู้บริหารระดับรองลงมา ตลอดจนผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ  
แต่จะต่างกันตรงขอบเขตและผลกระทบต่อการตัดสินใจ โดยผู้บริหารระดับสูงจะมีขอบเขต  
และผลกระทบของการตัดสินใจที่กว้างขวาง ทั้งในแง่ของทรัพยากร และระยะเวลาที่ได้รับ

3. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางสังคม กล่าวคือ ปรากฏการณ์  
นี้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และปรากฏออกมาในรูปของพฤติกรรมองค์กร และ โดยที่องค์กรต่างๆ  
เป็นหน่วยงานผลิตที่มีขึ้นเพื่อใช้ตอบสนองความต้องการของสังคม และเป็นระบบหนึ่งของสังคม  
ที่ต้องอาศัยบุคคลเป็นจักรกลสำคัญในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
ดังนั้น พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่จึงต่างก็ได้รับผลกระทบมาจากพฤติกรรมของบุคคล  
ในองค์กรซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความผันแปรสูง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะทำ  
ให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเกิดผลเสียหายต่อองค์กรส่วนใหญ่จึงต่างก็ได้รับ  
ผลกระทบมาจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความผันแปรสูง  
การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด มักจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเกิดผล  
เสียหายต่อองค์กรตามมามากมายโดยสมาชิกอาจเกิดความไม่พอใจ แต่อย่างไรก็ตามในการ  
เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ จะมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงเกิดขึ้นเสมออย่างหนึ่งคือ มักจะ  
เกิดการต่อต้านขึ้นไม่มากก็น้อย โดยบุคคลหรือกลุ่มคนที่พยายามแยกตัวเองออกมาเพื่อมุ่งหวังแต่  
เฉพาะวัตถุประสงค์ของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และในที่สุดมักจะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือมี  
ผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นๆ ด้วยเสมอ ผู้บริหารองค์กรควรตระหนักถึงการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง โดยทราบถึงรูปแบบ สาเหตุหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546:257) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง องค์การไปด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

ขณะที่ ฌ็อง-ฌัก แซ็ง-ปีแยร์ (2547:41) กล่าวว่า แนวความคิดของการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นแนวคิดที่มีแบบแผน และหลักเกณฑ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในมิติต่างๆ เพื่อหาแนวทางและวิธีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งอาจมีทางเลือกหลายทางที่ต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องตระหนักว่าองค์การนั้นเป็นระบบเปิด และระลึกร่วมเสมอว่าการเปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเกิดขึ้น ณ ส่วนใด ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ในองค์การด้วย

ส่วน เนตรพัฒน์ ขาววิราช (2549:192-193) ได้กล่าวว่าถึงองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) 2) การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง (Determining what should be changed) 3) ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The Kind of change to make) 4) ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by change) 5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change) และกล่าวว่าผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ 1) มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การตามความต้องการคาดหวังนั้นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 3) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิมเพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น 4) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์การสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ นอกจากนี้ยังกล่าวว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์การจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ บุคคลทั้งหมดในองค์การเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ในการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549:199) ได้กล่าวถึงการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และสรุปขั้นตอนที่ผู้บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลง (To create a guiding coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกันเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ
3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป
4. การสื่อให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ใหม่ (Communicating the change vision) หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ
5. การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน
6. การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ
7. การช่วยให้ได้รับผลของการเปลี่ยนแปลง (Consolidate gains and produce more change) หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
8. การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ (Anchor new approaches in

the culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

สมาน อัสวภูมิ (2551:192) ได้กล่าวโดยสรุปถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์การมีทั้งปัจจัยภายนอกองค์การและปัจจัยภายในองค์การเอง เมื่อปัจจัยภายนอกเปลี่ยนแปลงไป มักจะมีอิทธิพลทำให้องค์การ ต้องปรับตัวเองเพื่อความอยู่รอดต่อไป ขณะเดียวกันองค์ประกอบภายในองค์การก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลาเช่นกัน เพื่อตอบสนองปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนไป

ขณะที่ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551:39-40) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันถือเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง เนื่องมาจากสาเหตุทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาที่เป็นข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร การบริหาร การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารมีเหตุผล ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) เป็นระยะที่การศึกษาได้ขยายวิธีการเรียนรู้ได้กว้างขวางมากขึ้น สามารถเรียนรู้และสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง และรวดเร็ว โดยระบบเทคโนโลยี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้อินเทอร์เน็ต การใช้อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการสื่อสารด้วยระบบโทรศัพท์ ดังนั้น การบริหารจัดการจึงต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวางแผน การจัดระบบสารสนเทศ การดำเนินงาน การติดตามและการประเมินผล

2. ความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล (Internationalization) โดยที่การสื่อสารทางภาษาทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวให้สามารถอยู่ในสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข สามารถสื่อความเข้าใจได้กับคนทั่วโลก ภาษาจึงเป็นสื่อของการสร้างความเข้าใจ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาสากล และถูกบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการบริหารจัดการจึงต้องทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การบริหารจัดการให้ทันสมัยทันกับความเปลี่ยนแปลงที่ผันแปรไปตามกระแสสังคม

3. ภาวะการแข่งขัน (Competition) เกิดจากการเปิดโอกาสในระดับสากลมากขึ้นและภาวะการปรับตัวทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ภาวะการแข่งขันในเชิงคุณภาพของผลผลิตและการบริหารมากขึ้น ผู้บริโภคหรือลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ คำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ระบบการประกันคุณภาพจึงมีบทบาทต่อการแข่งขันด้านผลผลิต ผู้บริหารสมัยใหม่ จึงต้องปรับเปลี่ยนความคิดเน้นเรื่องการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคหรือยุทธศาสตร์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การควบคุม

กำกับติดตาม และการประกันคุณภาพ เป็นต้น เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพและมีความเป็นมาตรฐานในระดับสากล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:21-22) ได้กล่าวถึง เหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการที่เปลี่ยนไปนี้เองที่ทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เหมาะสม สอดคล้อง และอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปจึงทำให้้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสิ่งเหล่านี้ ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. องค์การมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เมื่อมีการควบรวมองค์การหรือหน่วยงานในองค์การ หรือลดขนาดองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การจะทำให้้องค์การเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อน

2. องค์การมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริหารใหม่ บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือบริการใหม่จากที่กำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม ทำให้้องค์การจำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับประชาชนผู้รับบริการ

3. องค์การมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้บริหารคนใหม่ของ้องค์การมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่้องค์การ เช่นเกี่ยวกับเจ้าของบ้านใหม่ที่มีักต้องการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบ้านให้เหมาะสมสวยงามตามทัศนคติของตน ซึ่งใน้องค์การส่วนใหญ่ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนของ้องค์การไปสู่สายบังคับบัญชาระดับล่าง

4. ้องค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ขณะที่ศุภชัย ยาวะประภาส (2553:1) ได้กล่าวว่า การวางแผน เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้หน่วยงานสามารถสรรหาหนทางก้าวเดินที่เหมาะสม และเตรียมพร้อมด้านทรัพยากร ทั้งคิดหาหนทางหนีทีไล่ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ยิ่งหน่วยงานมีการวางแผนทีละเล็กรอบคอบ และเป็นระบบมากเพียงใด จะสามารถลดเขี้ยวเล็บการทำลายของการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่านั้น



จากแนวคิดและความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ทั้งด้านความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล และภาวะการแข่งขันต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิก องค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีแบบแผน มีหลักเกณฑ์ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดีและนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง โดยทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน คือ การสร้างสำนึก แห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ใหม่ การช่วยให้ได้รับผลการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการทำงาน

### 1.3 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2553:26-41) ได้กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1.3.1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change)
- 1.3.2 การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change)
- 1.3.3 การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change)

รายละเอียดแต่ละขั้นตอน ปรากฏดังนี้

#### 1.3.1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเราเริ่มด้อยกว่า องค์กรประเภทเดียวกันในอื่นๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงานหรือ เกิดจาก

การที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการ ในการปรับเปลี่ยนองค์กร

### **ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis)**

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการศึกษาถึงสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหา และสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์การพัฒนางานองค์กร อาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง

#### **ประเด็นในการวิเคราะห์สถานการณ์**

การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรจะต้องวิเคราะห์ดังนี้

#### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้มทางด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร (Operational Environment) เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้เห็นถึง โอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยน

#### **การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร**

การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพและแนวโน้มของปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุ ที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้านและแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย โดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้นควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7 Ss Model ก็จะช่วยให้อาณาวิเคราะห์องค์กร โดยการพิจารณาปัจจัย

ด้านต่างๆ 7 ด้านประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้นจะช่วย ให้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ได้อย่างครบถ้วนทั่วถึง และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัย เพียงข้อเท็จจริงตามที่ได้พบเห็น เพราะองค์การนั้นเปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏออกมา เหนือน้ำให้เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้ผิวน้ำ และในหลายกรณีก็จะพบว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์การนั้นอาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่โดยที่ ไม่ค่อยมีใครได้หยิบยกขึ้นมาพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุง

### วิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์นั้นสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ กัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็น ของแต่ปัญหา ของแต่ละองค์การ ตลอดจนเวลา ทรัพยากรที่องค์การสามารถทุ่มเทให้กับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการต่างๆ ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ 1) การศึกษาวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การ วิจัยตลาด การวิจัยสำรวจทัศนคติของบุคลากรในองค์การ การศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการวิจัยประเมินผลโครงการ เป็นต้น 2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) หรือการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (Delphi Technique) เป็นต้น 3) การรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลผลการประกอบการ ขององค์การ หรือข้อมูลเศรษฐกิจ เป็นต้น 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบต่างๆ เช่น Focus Group การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) หรือการประชุมวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning Workshop) เป็นต้น 5) การประชุมปรึกษาหารือกันโดยทั่วไป

สำหรับในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยกลยุทธ์การพัฒนา องค์การนั้น จะเน้นในด้านการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจให้แก่ สมาชิกของทีมพัฒนาองค์การเสียก่อน เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศการยอมรับกันมากขึ้น ซึ่ง Kurt Levin (1951) เรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการ Unfreezing หรือการละลายพฤติกรรม นั่นเอง

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์การ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวพัน กับคนจำนวนมาก การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นแนวทางร่วมกันในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงจึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงนั้นมี ข้อพิจารณาและขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

### การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สถานการณ์ไปแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง และจะต้องเปลี่ยนให้เป็นอย่างไร ในขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการนำข้อคิดเหล่านั้นมาพิจารณากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงที่ได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ และควรพิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริมของการเปลี่ยนแปลงด้วย เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้สูง 2) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง กำหนดได้เป็นหลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5-10 ปี ระยะปานกลาง 3-5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1-2 ปี 3) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อาจกำหนดได้เป็นหลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์การโดยรวม และระดับที่กว้างกว่าองค์การ เช่น วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการคอมพิวเตอร์ของสิงคโปร์ คือ การผลักดันให้สิงคโปร์เป็นเกาะอัจฉริยะภายในปี ค.ศ. 2000 เป็นต้น 4) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงในหลายๆ เรื่องพร้อมกัน เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งเหยิง สับสนได้ ดังนั้นจึงควรกำหนดวัตถุประสงค์โดยจัดลำดับความสำคัญให้ดี และกำหนดให้มีขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่พอเหมาะพอดีกับขีดความสามารถขององค์กร 5) ในการกำหนด วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมาย และภารกิจหลักที่เป็น มูลเหตุในการจัดตั้งองค์การให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ไปมากจนหลงทาง ไปจากภารกิจหลักขององค์การ 6) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้ หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยเป็นหลักนำทาง (Milestones) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การอื่นๆ ด้วย

### การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็จะเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งอาจเป็นเพียงกิจกรรมเล็กๆ หรือเป็นโครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สอดคล้องกัน โดยในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญดังนี้ 1) การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเหล่านี้ ควรนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การ และควรพิจารณากำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับแรงเสริม หรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจโดยทั่วกัน ถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นต้น

เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ 2) แต่ละแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน วัดผลได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นบางครั้ง อาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัดเพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้า ให้ดี ก็จะหลงทางได้ 3) ในการกำหนดแผนงาน โครงการควรมีการกำหนดด้วยว่าใครควรเข้ามา มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์การในสวนใด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้อง ถูกเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นที่เคารพเชื่อฟังในองค์การ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้ สามารถระดมความคิดเห็น ความร่วมมือและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น 3) การกำหนด จังหวะระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดี ไม่ทำ หลายๆ อย่างพร้อมกันมากเกินไป เพื่อไม่ให้เกิดภาระที่หนักเกินไป และเพื่อป้องกันความสับสน ด้วย 4) โดยทั่วไปการปรับเปลี่ยนองค์การมักต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ อย่างมีลำดับ ขั้นตอน เช่นก่อนที่จะปรับโครงสร้างการแบ่งงาน ก็ควรทบทวนยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวกำหนด บทบาท ภารกิจขององค์การก่อน หรือก่อนที่จะคิดวางแผนฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ก็ควรจัดระบบ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำอะไร อะไร

### 1.3.2 การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change)

ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและ ข้อพิจารณาต่างๆ ดังนี้

#### 1) การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติเป็นการพิจารณา เลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลเช่นการเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของ การดำเนินโครงการที่ให้ผลรวดเร็วทันที กับโครงการระยะปานกลาง และระยะยาว เป็นต้น

#### 2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ควร รีบแจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และบุคคลอื่นๆ ในองค์การได้ทราบถึงสิ่งเหล่านี้โดยเร็วและโดยชัดเจน เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยสำหรับผู้ที่จะถูกกระทบจาก การเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสาร โดยการพูดคุย ปรึกษาหารือกัน มากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การ ได้มีความเข้าใจร่วมกันนี้ อาจ เรียกว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี

### 3) การจัดแบ่งงาน

โดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นภาระเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากจนเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ มักจัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น เช่น ในกรณีของผู้แทนคุณภาพ (Quality Management Representative) ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

### 4) การจัดกำลังคน

ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

### 5) การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน

เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการและวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียไป

### 6) การพัฒนาบุคคล

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่หมายถึงการที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผล ความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

### 7) การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่มีรูปแบบชัดเจน ผ่านการถกแถลงโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มอบหมายงานความสามารถ ผลการปฏิบัติงานมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย หรือการที่ผู้บริหารคอยติดตาม ให้ความสนใจกับผลความก้าวหน้าของแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างเอกลักษณ์และสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้เด่นชัด และอ้างอิงสัญลักษณ์นั้นบ่อยๆ เช่น โครงการ Six Sigma ของบริษัทจีอี หรือ การใช้มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ได้มาตรฐาน เป็นต้น

### 8) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้ที่จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำขององค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูงเพราะเป็นเรื่องใหม่ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปแล้ว การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้นควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัด โครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสร้างกระบวนการทำงานให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะด้วยแล้ว โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

### 1.3.3 การติดตามประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change)

การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็น โดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริหารการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ เช่น โครงการด้านความปลอดภัยตามโรงงานต่างๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันกันในด้านความปลอดภัย โดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลกันเป็นรายเดือน เป็นต้น การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ ก็จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน

ส่วนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้มาตรการต่างๆ เช่น 1) การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน 3) การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 4) การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้ง โยกย้าย 5) การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ 6) การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปอีก

กล่าวโดยสรุป องค์กร เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม จึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ และเริ่มจะกลายเป็นงานปกติที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงได้ยาก องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี ก็จะได้ปรับตัว เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้เพิ่มพูนขีดความสามารถใหม่ให้แก่องค์กรและสมาชิก ซึ่งเป็นวิธีทางหนึ่งในการบรรลุศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ ส่วนองค์กรที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอ นอกจากจะก้าวตามคนอื่น ไม่ทัน ก้าวตามการเปลี่ยนแปลงไม่ทันแล้ว ก็ยังถือว่า



เดินถอยหลัง บางครั้งก็ยังไม่รู้ตัวเองเลยว่ากำลัง ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญไปไม่น้อยกว่าการบริหารงานประจำ และผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่ดีได้ก็อยู่ที่ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

#### 1.4 ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553:24-26) ได้กล่าวถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในการริเริ่ม โครงการใหม่ๆ ในองค์กร ซึ่งอันดับต้นๆ ที่คนส่วนใหญ่จะคิดถึงคือจะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ ของใคร การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใด ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีผู้ที่จะเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนเพียงพอตามต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ควรมองหาผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำ หน้าที่หลักสี่ประการ ดังนี้

1. ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยหากขาดการ สนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน หรือมีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์ การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บทบาทของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง คือ

1.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุนว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง

1.2 จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา

1.3 ทำงานร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยในการ แก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น

1.4 เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง และมีภาวะผู้นำสูง

2 ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการสื่อสารความสำคัญ และ

เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Change Advocate จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

- 2.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2.2 เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ
- 2.3 มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
- 2.4 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3. ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการวางแผน ปรับแผน และดำเนินการ

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้หลายคน โดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าทีมงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมี คือ

- 3.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 3.2 มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น
- 3.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
- 3.4 มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

4. ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target) ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง เช่น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่ในการวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีสถานะเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท

หน้าที่บางอย่างด้วย ก็จะมีสถานะ เป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ในทำนองเดียวกัน ถ้าผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย

### 1.5 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:22-23) ได้กล่าวถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ เกิดขึ้นในองค์กรจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใน 4 ด้านหลัก คือ

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มค่าสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

2. เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากรในองค์กร (People Change) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดเป็นประเภทการเปลี่ยนแปลงเรื่องบุคลากร คือ โครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์กรโดยรวม

3. เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change) การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลและน่าเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

4. เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งเห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน

## 1.6 ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา

สมเดช สีแสง (2549:56) กล่าวว่าผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูป จึงต้องเป็นผู้นำคุณภาพ เพราะหากผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำองค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพ มีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆ ได้

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (long Term planning) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญสามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง โดยผู้นำจะต้อง 1) กำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรอื่นเพื่อให้เกิดการยอมรับ 2) ผู้นำสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกับบุคลากรได้อย่างชัดเจน 3) ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดพันธกิจร่วมกัน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินการ 4) ผู้นำร่วมกับบุคลากรกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำคุณภาพควรมิใช่ผู้นำแบบอควิน ที่มีลักษณะเก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ผู้นำจึงถือคติที่ว่า “Two heads are better than one” รู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้ว การทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทยที่เดียว เพราะได้รับการสั่งสมจากวัฒนธรรมประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกันรวมทั้งประเพณีไทยต่างๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่อเรารับอารยธรรมตะวันตกมามากทำให้คนไทยเป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้จุดประกายในด้านนี้ ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมีประสบการณ์ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับความถนัดของแต่ละคน สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึง และเป็นธรรม รวมทั้งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อให้ทุกคนยอมรับ และที่สำคัญ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานก็นับว่าเป็นการผูกมัดใจให้ทุกคนทำงานอย่างทุ่มเท เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ บทบาทของนักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนนั้น ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ (Customer Focus) ทั้งในด้านการฟังเสียง

การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียน แต่ขณะเดียวกันผู้นำพึงตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือในเรื่องคอขาดบาดตายก็ต้องเป็นหน้าที่ของผู้นำ ในการตัดสินใจชี้ขาด และคงไม่โยนภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียน ทั้งครูและนักเรียน ทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหารการจัดการ นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนดีขึ้น เพราะสามารถวางแผนส่งเสริมและแก้ปัญหานักเรียนได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันถ้าผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชนก็จะช่วยระดมทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากร สื่ออุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ มาสร้างสรรคพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพและทัดเทียมกับโรงเรียนอื่นๆ โดยไม่ต้องรอกงบประมาณจากต้นสังกัด

4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อมมีอุปสรรค และปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ และสมาธิ

5. ผู้นำคุณภาพต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ซึ่งลักษณะผู้นำนวัตกรรม ต้องมีความสามารถในการจัดการกับความรู้ และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช้ความรู้สึก ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหา ไม่ปิดปัญหา การบริหารแบบผิดๆ ไปได้พรหมต้องหมดไป ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การแก้ไขแบบสร้างวิมานในอากาศคงจะช่วยอะไรไม่ได้มาก การใช้คำขวัญ และคติพจน์ สุภาษิต เป็นเพียงแรงเสริมกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถบ่งบอกทิศทางในการบริหารได้อย่างแม่นยำ แต่สิ่งที่นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการ คือ การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์อย่างชาญฉลาด ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ และเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลักแห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง และพึงระลึกเสมอว่า “คุณภาพมิใช่เรื่องบังเอิญ แต่คุณภาพเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ”

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ลักษณะของผู้นำคุณภาพที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ในด้านส่วนตัวผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือในกรณีที่ลูกน้องเฝ้าปากขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องหาความช่วยเหลืออย่างทันที ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเอง ก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ควรปฏิเสธอย่างขาดเชื้อไข เพราะการที่คนเราจะขอความช่วยเหลือจากใคร มิใช่เรื่องง่ายโดยเฉพาะนิสัยของคนไทยเป็นคนที่เกรงใจผู้อื่น การที่เขาขอความช่วยเหลือจากเรา แสดงว่าผู้นำได้รับความไว้วางใจจากลูกน้องเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ในด้านหน้าที่การงาน ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น ถ้าใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามลำดับ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคน โดยไม่ให้โอกาสพิเศษเฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งและที่สำคัญมาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็นการสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

7. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสำนวนที่ว่า “ตีฆ้องร้องป่าว” นับว่าเป็นสิ่งที่ดี เพราะนอกจากเป็นการประชาสัมพันธ์งานแล้ว ยังแสดงถึงความโปร่งใสของการทำงานที่มีได้จับกันทำ นอกจากนี้ ยังช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนยอมรับศรัทธาหน่วยงาน และพร้อมที่จะทำงานด้วยความสุขและปราศจากความกลัว การสื่อสารที่ดีที่สุด คือการพูดคุยเจรจาแบบปากต่อปากเพื่อให้เห็นถึงบุคลิกภาพ ความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน การใช้หนังสือที่เป็นลายลักษณ์อักษรในกรณีที่จำเป็นจริงๆ เท่านั้น การใช้วงจภาษา นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารเป็นอย่างดี ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทศิลป์ สามารถพูดจูงใจได้ ขณะเดียวกัน ควรมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีมีการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่แข็งกระด้าง

8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ การใช้แรงจูงใจในการทำงาน นับว่ามี ความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดซึ่งไม่สามารถ หยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แต่แรงจูงใจภายนอกพอจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้น เพราะการที่

คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้น ต้องมีแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ทำ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วย จึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องลาภ ยศ สรรเสริญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องแยกแยะ บุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลัง สามารถ

9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือ กฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคุณภาพ ควรมีลักษณะเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ใช้หลักการกระจาย อำนาจ เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้ความสามารถในการ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง มีความสามารถในการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยเน้นผลงานเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามในสถานศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ก็คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับล่าง จะต้องเข้าใจ การเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถในการวางแผน แก้ไขปัญหา สามารถประสานงาน กับผู้ร่วมงานเพื่อนำสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในขณะนี้ประเทศไทยอยู่ในระหว่างการปฏิรูปการศึกษา โดยที่ กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องปรับแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ทางด้านการจัดการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในการศึกษาที่ต้องการให้สถานศึกษาสามารถ บริหารงานต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว และเสร็จสิ้นในองค์การของตนเองมากที่สุด โดยมอบหมายให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาในหลักสูตร “พัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ” ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการบริหาร ความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามขอบข่ายเนื้อหา การบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ใน 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

## 2. ขอบข่ายการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ

### 2.1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคหรือกระบวนการ การบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้บริหารสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (SWOT) และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

Davis และ Thomas (1989:22-23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ว่าเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ไปสู่ครูและคณะทำงานเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น

Yukl (1989:22) ได้กล่าวไว้ว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนและของคนอื่นๆ เพื่อจะได้เลือกความคิดที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2544:24) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพสิ่งดีๆ ที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตข้างหน้า วิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นได้จากปัญญาของผู้บริหารที่มีสายตาวัดไกล รวมทั้งยาวไกลด้วย ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จะเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546:24) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า เป็นภาพที่ให้เกิดความเข้าใจโดยรวมถึงสิ่งที่ผู้นำต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคต และการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจนั้นเสียก่อน เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น และกล่าวว่าวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหารควรที่จะกำหนดก่อนเข้ามาบริหารองค์กร เพื่อให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเป็นไปได้



ส่วน อูทิส ชาวเชิธ (2546:19) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพของความสำเร็จที่องค์กรคาดหวัง และวาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคต เมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ (ผลสัมฤทธิ์) หรือผลกระทบที่ลูกค้า หรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและการบริการแก่กลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นั้นๆ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพหมายผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคม เนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรด้วย

ขณะที่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549:31) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ความคิดที่เชื่อมระหว่างปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการพิจารณาไปในระยะเวลายาวไกลไปยังอนาคต 5-10 ปีข้างหน้า วิสัยทัศน์ หมายถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เป็นไปโดยพิจารณาทิศทาง ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือต้องการที่จะให้เป็นในอนาคตโดยการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Commitment) ที่ต้องการจะให้เกิดผลขึ้นอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดภารกิจที่จะทำให้บรรลุจุดจุดหมายปลายทางนั้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:30-46) ได้กล่าวถึงกระบวนการนำองค์กรเพื่อนำองค์กรไปในทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่ต้องการมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปในอนาคต (Future Perspective) เป็นสิ่งที่จะบอกถึงสิ่งที่ต้องการอยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกทิศทางขององค์กรในอนาคต

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นภาพลักษณะของอนาคตที่คาดหวังที่ต้องการจะสร้างเป็นคำตอบของคำถาม “แท้จริงแล้ว เราต้องการสิ่งใด” วิสัยทัศน์ คือ เข็มทิศนำทาง วิสัยทัศน์ คือ การขยายขอบเขต

บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือการกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ (วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย วาระงานสำคัญ) แก่งค์กร พร้อมทั้งระบุผลลัพธ์สุดท้ายและกลยุทธ์ที่จะมุ่งไปสู่ผลนั้น ดำเนินการสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศ ในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น กลุ่มผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่ม ต้องสร้างบรรยากาศเปิดเผย และควรให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมและสนับสนุน วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความชัดเจนครบถ้วนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ต้องเป็นภาพในเชิงบวก (Positive) ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring) และลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ 2) เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร 3) สร้างศรัทธาให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไขว่คว้า 4) ต้องทำทลายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำ และบุคลากรทุกคนในองค์กร 5) คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented) 6) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต ทั้งนี้ อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์นั้น ควรประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. Imaginable หรือภาพฝันในอนาคต
  2. Desirable หรือมีความดึงดูดและน่าสนใจสำหรับบุคลากรทุกๆ คนไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน
  3. Feasible หรือมีโอกาสของความเป็นไปได้
  4. Focused หรือมีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐาน สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
  5. Flexible หรือกว้างเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
  6. Communicable หรือสามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน
- ส่วนขั้นตอนและวิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ควรนำเป้าหมาย พันธกิจ ความท้าทายทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบการดำเนินการ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย เช่น การจัดให้มีการประชุม Shared Vision Session การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น โดยมีขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ ดังนี้
- 1) การประเมินสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในการตอบสนองต่อโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือ

การตอบโต้ต่อแรงกดดัน หรือภัยคุกคามจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วย การระดมสมอง จากกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบสอบถามรายบุคคล การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจเพื่อวิเคราะห์องค์การ

2) การระบุงบค้ประกอบของวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการ สร้างภาพอนาคตขององค์การ ผู้บริหารต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อให้ประกอบเนื้อหา ในถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ เช่น กำหนดตำแหน่ง/อันดับ/ท่าที ในการแข่งขันกับคู่แข่งขององค์การ สภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และระบุทักษะการทำงานที่เป็นแกนหลักในการ พัฒนาองค์การ นอกจากนี้ควรมีการทบทวนองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ทั้งในแง่จุดมุ่งหมายหลัก ความสามารถเฉพาะและคุณค่าหลักขององค์การ

3) การกำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ภาพปัจจุบันและภาพอนาคตที่ต้องการ แล้วนำมากำหนดสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ บรรลุวิสัยทัศน์

4) การร่างวิสัยทัศน์โดยการระดมสมองและสร้างความเห็นร่วมกันในองค์การ

5) การประเมินร่างวิสัยทัศน์โดยเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่ง/บทบาท/ท่าทีในการแข่งขันกับองค์การคู่แข่ง ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทักษะหลักขององค์การที่ต้องการพัฒนา ทิศทาง และแนวทางในการตัดสินใจ ความสามารถหรือ ความเข้มแข็งของคุณค่าหลัก หลักการ และเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง สาระสำคัญ และรูปแบบ ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6) การทบทวนเพื่อกำหนดเนื้อหาและรูปแบบ

7) นำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้ง และทบทวน หลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน

การนำวิสัยทัศน์ไปใช้มีข้อควรคำนึง คือ วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งคาดเดาต้องทำอย่างเป็น ระบบ ไม่ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ตามลำพังเพราะแรงสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบ และแนวทางเดิมๆ ไม่ควรถกเถียงกันว่าถูกหรือผิด และวิสัยทัศน์มิใช่เรื่องลับทุกควรรับทราบ

### เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ เป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น แก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต ในการกำหนดเป้าประสงค์ องค์กรจำเป็นต้องทราบว่า กลุ่มลูกค้าหลักหรือกลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือ หมายถึงการกำหนดพันธกิจในรูปของผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการเป็นคำตอบของคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรยึดมั่นและผูกพันอยู่ และจะต้องทำให้สำเร็จ

เป้าประสงค์ คือ ข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของกิจกรรมอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักๆ เป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานหรือกิจกรรมแต่ละระดับควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

เป้าประสงค์ หมายถึง สภาพในอนาคต หรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางซึ่งชี้นำการปฏิบัติ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักจะเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และ/หรือข้อมูลเชิงแข่งขัน และคำว่าเป้าหมายที่ทำทายเป็นที่ยัง มักจะเกี่ยวกับการปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดซึ่งมักจะอยู่ในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำคัญในอนาคตขององค์กร

เป้าประสงค์ระยะสั้น เป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี หรือเรียกว่าเป็นภาษาอังกฤษว่า “Annual Operational” โดยมีการระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ เพื่อช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

เป้าประสงค์ระยะยาว เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปี ถึง 5 ปี ก็ได้

หลักการทั่วไปของเป้าประสงค์ จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เป้าประสงค์ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจประยุกต์ใช้กับตัวแบบต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เช่น RBM และ Balanced Scorecard ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ให้พยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการจัดการ และมิติด้านพัฒนาองค์กร

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีจะต้องได้มาจากพันธกิจและค่านิยมขององค์กรที่กำหนดขึ้นมาก่อน จากนั้นจึงนำมาแปลความหมาย ดีความ และขยายความออกมาเพื่อกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เป้าประสงค์ที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องได้มาจากการระบุว่าการกิจขององค์กรคืออะไร
- 2) ต้องไม่เป็นนามธรรม
- 3) ต้องสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และกระจายงานด้วย

4) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากร และกำลังคนที่มีอยู่จริง

5) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กันในคราวเดียวไม่ใช่แก้ไขกันทีละงาน เพราะการบริหารองค์การคือการดูแลกันระหว่างความต้องการ และเป้าหมายทั้งหลายที่แตกต่างกัน

6) เป็นที่ที่ต้องการในทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

ส่วนขั้นตอนและวิธีการ ในการคัดเลือกหรือกำหนดเป้าหมายขององค์การนั้น มักจะทำโดยการประชุมพิจารณากันในคณะกรรมการวางแผน ซึ่งส่วนมากมักจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การร่วมพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ทั้งหลายที่จะมีผลกระทบต่อเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์กับการพิจารณาเป้าประสงค์ ทั้งนี้โดยพยายามคัดเลือกจัดลำดับปัจจัยทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมากขึ้น

2. พิจารณาลึกลงไปในแต่ละปัจจัยทางกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดว่า ปัจจัยกลยุทธ์อันใดที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การให้สามารถเคลื่อนตัวเข้าไปสู่จุดหมาย

เป้าประสงค์มีประโยชน์ ในการทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีความชัดเจนขึ้นเพื่อจะวัดความสำเร็จ การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มด้วยการมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกัน การสนับสนุนให้มีแนวความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นพื้นฐานสำหรับความความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผลร่วมกัน

### ค่านิยม

ค่านิยม หมายถึง หลักการชี้นำ (Guiding Principle) หรือพฤติกรรมที่องค์การหรือคนในองค์การคาดหวังที่จะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังและค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนในองค์การ และเป็นตัวช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ

ค่านิยม หมายถึง แนวทางหรือกรอบในการปฏิบัติสำหรับองค์การที่บุคลากรทุกคนในองค์การรับรู้และรับทราบ และถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นเครื่องช่วยในการกำหนดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจใดๆ ว่าสมควรทำได้หรือไม่

ค่านิยม หมายถึง เกณฑ์การตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในองค์การว่า พฤติกรรมใดควรทำและไม่ควรทำ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ระดับองค์การ และผู้รับบริการ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย

การกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารควรมีบทบาทในการกำหนดค่านิยมในองค์กร โดยเสนอมุมมองใหม่ในการทำงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) ซึ่งค่านิยมควรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ผู้บริหารควรจัดเตรียมและกำหนดกรอบของค่านิยมหรือคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์โดยวางแผนทางการพัฒนาเพื่อไปสู่ทิศทางใหม่ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจน เปิดโอกาสและกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมขององค์กรซึ่งสามารถทำได้โดยองค์กรแต่งตั้ง คณะทำงานประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่างๆ มาทำหน้าที่กำหนดค่านิยมร่วมกัน หรือสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมเพื่อสร้างศรัทธาในการนำค่านิยมไปปฏิบัติของบุคลากร

ลักษณะของค่านิยมที่ดี ต้องสามารถปฏิบัติได้ ต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ยาว ไม่สั้น และมีจำนวนไม่มาก สอดคล้องกับค่านิยมข้ออื่น

ส่วนขั้นตอนและวิธีการในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมให้เกิดขึ้นก็โดยสื่อ สื่อให้จำ สื่อด้วยภาพ สื่อด้วยสัญลักษณ์ ระบุพฤติกรรมที่ควรทำ ในบางกรณีอาจต้องอธิบายความสำคัญ

ค่านิยมในองค์กรมีประโยชน์ โดยเป็นพลังยึดเหนี่ยวคนในองค์กรให้มีแนวทางการปฏิบัติงานเดียวกัน และมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน เป็นพลังร่วมสำหรับประเมินเลื่อนขั้นหรือสนับสนุนบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าและระบบการจัดสรรสิ่งจูงใจ เป็นพลังขับเคลื่อนเอกลักษณ์ที่นำไปสู่ภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ขององค์กร เป็นพลังก่อรูปวัฒนธรรมและกระบวนทัศน์อันพึงประสงค์ขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่า องค์กรคาดหวังอะไร ผลงานแบบใด ด้วยวิธีการแบบไหน ช่วยสร้างบรรยากาศที่กลมเกลียวและกลมกลืนในการทำงาน ช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรมีแนวทางในการปรับตัว เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กร

### ผลการดำเนินการที่คาดหวัง

ผลการดำเนินการที่คาดหวัง หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรมีความคาดหวังที่จะได้รับจากกระบวนการ ผลผลิตและบริการซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ซึ่งผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

“ผู้รับบริการ” คือผู้ที่มารับบริการจากองค์กรโดยตรง มีทั้งผู้รับบริการที่อยู่ภายนอกและผู้รับบริการที่อยู่ภายในองค์กรเอง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นองค์กรด้วย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการขององค์กร เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในองค์กร ผู้ส่งมอบงานรวมทั้งผู้รับบริการด้วย แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบโดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องทราบว่าผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรนั้นคือใคร รวมทั้งจะต้องคำนึงถึงผู้รับบริการที่จะพึงมีในอนาคต เพื่อให้การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร มีความถูกต้อง ชัดเจน และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ทั้งหมด การกำหนดหรือจำแนกกลุ่มรับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจกำหนดหรือจำแนกตามปัจจัยใดๆ ก็ได้ เช่น 1) ประเภทผู้รับบริการที่มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มีลักษณะที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน (Homogeneous) จัดกลุ่มไว้ด้วยกัน เพื่อศึกษาหาความรู้ในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ซึ่งแตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 2) ประเภทผู้รับบริการที่มีความต้องการหรือความชอบกระจัดกระจาย (Diffused Preferences) ซึ่งองค์กรควรจัดการให้บริการจากศูนย์กลางให้เข้าถึงได้ง่ายก่อน และ 3) ประเภทกลุ่มที่มีความเหมือนกัน (Cluster Preference) ซึ่งการให้บริการควรให้ความสำคัญกับกลุ่มใหญ่ก่อน

องค์กรควรมีแนวคิดในการตอบสนองตามกลุ่มที่กำหนดหรือจำแนกไว้เพื่อให้ครอบคลุมตามกลุ่มต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร และเมื่อมีข้อมูลเพียงพอเกี่ยวกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ให้นำมาใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กรต่อไป

ส่วนขั้นตอนและวิธีการของผลการดำเนินการที่คาดหวัง สามารถทำได้โดย

- 1) สำรวจพันธกิจขององค์กรเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละพันธกิจและนำมากำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผลผลิตและบริการ
- 2) จำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้หลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ เช่น ประเภทการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ช่องทางการให้บริการ เป็นต้น

3) การจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต ควรศึกษาจากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ๆ ขององค์กรด้วย

4) นำข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการตามข้อ 1 ถึง ข้อ 3 มาใช้ประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร

ผลการดำเนินการที่คาดหวัง มีประโยชน์เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร มีความถูกต้องชัดเจน และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการดำเนินการตามที่คาดหวังไว้เนื่องจากการได้มีการคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ประกอบในการดำเนินการด้วย และวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ที่ได้กำหนดขึ้นเป็นผลการดำเนินการที่ดี และตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ชัดเจน ครบถ้วน และถูกต้องสามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างแม่นยำ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า วิสัยทัศน์ คือความคาดหวังในอนาคตขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมีและสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และภาระงานที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ส่วนวิธีการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ก็โดยการอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพปัจจุบัน และอนาคต การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในแนวทางเดียวกัน การมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

### 2.1.2 การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (SWOT)

การวิเคราะห์บริบท เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่เทียบเคียงกับภาพในอนาคตเพื่อใช้ในการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีระบบที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์บริบท ประกอบด้วย การวินิจฉัยองค์กร การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ การใช้จิตตปัญญาศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บริบท ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง คำหรือข้อความแวดล้อม ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Context

ความหมายที่ 1 หมายถึง สิ่งที่ใช้ประกอบ ขยาย หรืออธิบาย คำ วลี หรือคำกล่าว

ความหมายที่ 2 หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น



สรุป บริบท หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบๆ หรือ สิ่งใดก็ตามที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับ ช่วยขยายหรืออธิบายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น บริบททางการศึกษาจึงหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่โดยรอบการศึกษา มีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการศึกษา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนา และวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546:128) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการกำหนดจุดแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก SWOT จึงเป็นการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์

Wheelen และ Hunger (2002:9) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการระบุถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ของบริษัทโดยเฉพาะ

Coulter (2002:15) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร รวมทั้ง โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม

Thompson และ Strickland (2003:117) กล่าวว่า SWOT เป็นหลักการในการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาจากความสามารถของทรัพยากรของบริษัท (จุดแข็งและจุดอ่อนของทรัพยากร) และสถานการณ์ภายนอก (อุตสาหกรรมและสภาวะการแข่งขัน โอกาสทางการตลาดของบริษัท และอุปสรรคภายนอกที่เฉพาะเจาะจงของบริษัท)

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:16) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา หมายถึง การจำแนกแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา เช่น นักเรียน บุคลากรสถานศึกษา ชุมชน ผู้ปกครอง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศาสนาและวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ

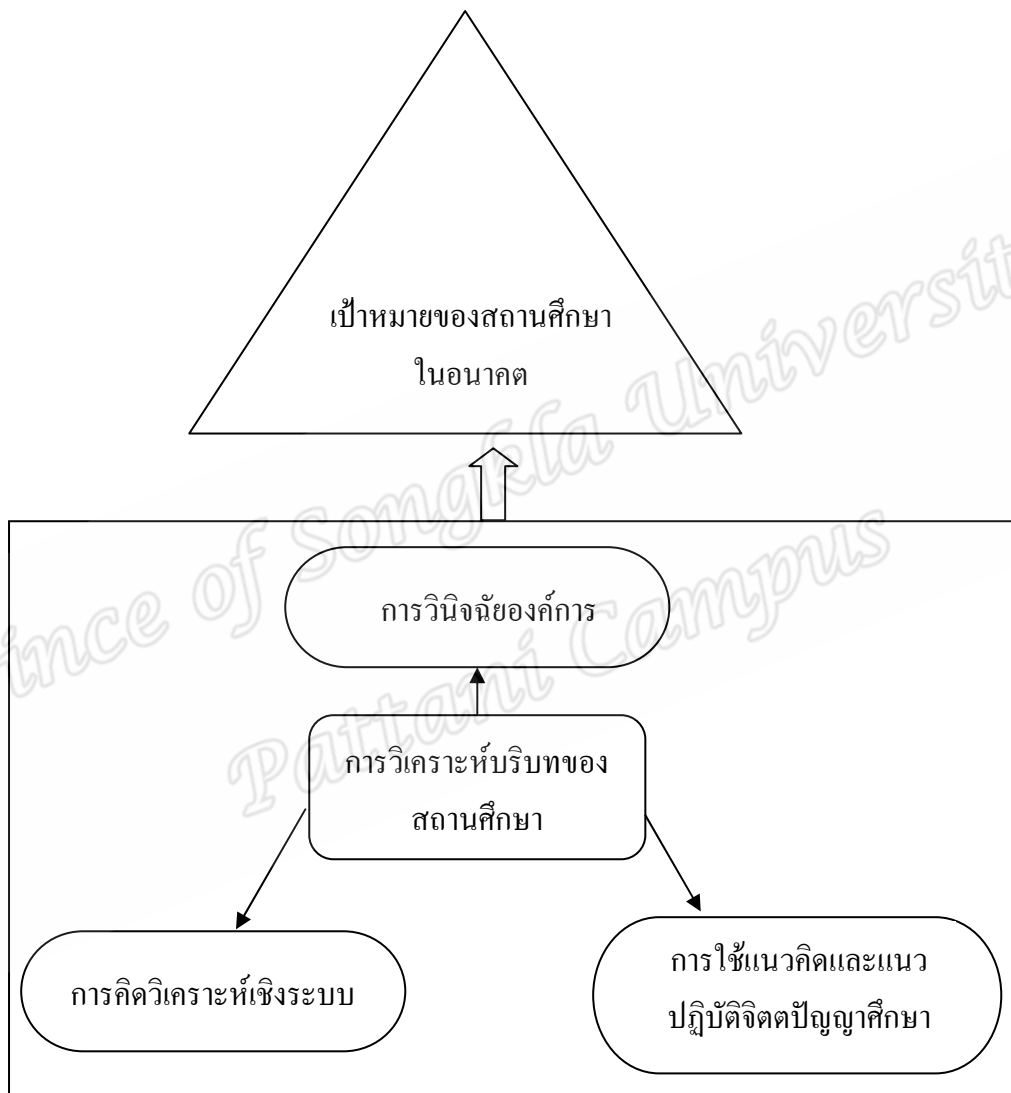
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:15-16) ได้แบ่งบริบททางการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. บริบทที่เป็นความสัมพันธ์ภายในระบบการศึกษา หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นพื้นฐานการศึกษา (Foundations of Education) ได้แก่ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา อาคารเรียน งบประมาณสถานศึกษา อุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น
2. บริบทที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ประชากรศาสตร์ ความมั่นคงของชาติ เป็นต้น

### กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์บริบทสถานศึกษา สรุปได้ ดังภาพประกอบที่ 1

ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์บริบท



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(2553:16)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถวิเคราะห์บริบทได้อย่างมีคุณภาพนั้น  
จำเป็นต้องใช้แนวคิดในการดำเนินการ 3 ประการ คือ แนวคิดการวินิจฉัยองค์กร (Organizational  
Diagnosis) การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (System Thinking) และแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา  
(Contemplative Education)

### แนวคิดการวินิจฉัยองค์กร (Organizational Diagnosis)

การวินิจฉัยองค์กร คือกระบวนการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร เพื่อทำความเข้าใจ  
สภาพองค์กรในปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากสภาพองค์กรที่ต้องการจะเป็นในอนาคตอย่างไร  
เครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือที่  
ได้รับความนิยม SWOT Analysis เป็นการมอง 4 เรื่องสำคัญคือ

S: Strengths เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน  
เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครู ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษา เทคโนโลยี  
และความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน เป็นต้น

W: Weaknesses เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการ  
แข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากร  
ขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการทางการศึกษาดำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน  
มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย เป็นต้น

O: Opportunities เป็นโอกาสของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอก  
ที่เอื้ออำนวย ประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษา การมีหน่วยงานภายนอก  
ที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษาที่มีความ  
สะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

T: Threats อุปสรรคภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัว ประกอบไปด้วย การมี  
โรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชา  
ซึ่งทำให้นักเรียนให้ความสนใจกับการเรียนในโรงเรียนลดลง อัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนเด็ก  
ในวัยเรียนน้อยลง ความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง  
ข้อกำหนด ระเบียบหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความล่าช้า เป็นต้น

### คุณลักษณะ 6 ประการของกระบวนการ SWOT Analysis

- 1) การมีส่วนร่วมทุกระดับ
- 2) กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการ SWOT Analysis เป็นเวทีการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารระดับต่างๆ 3 ลักษณะคือ ผู้บริหารระดับสูงสามารถถ่ายทอดข้อมูลสู่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางได้เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรทุกระดับได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน
- 3) เป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ มากกว่าความรู้สึก จึงจะทำให้การวิเคราะห์มีความเที่ยงตรง
- 4) ข้อมูลที่ใช้กระบวนการ SWOT Analysis มาจาก 3 แหล่ง คือ จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม จากผลการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์การ และจากแหล่งข้อมูลภายนอก
- 5) เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

### การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (System Thinking)

การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ หมายถึง วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว วิธีการคิดอย่างมีระบบ จะเป็นหนทางไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถ้าองค์กรนั้นๆ นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และยึดหลักให้พนักงานภายในองค์กร ตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

ชรยง สิ้นธิงาม (2549 อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553:28) ได้พูดถึงความคิดเป็นระบบว่า มีทั้งความคิดในระบบใหญ่และระบบเล็ก ขึ้นอยู่กับว่า เรามีปัญหาในส่วนไหน หรือเมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้ว เราจำเป็นต้องเร่งรัดแก้ในส่วนใดก่อน เราก็จับเอาระบบนั้นมาคิด การคิดเป็นระบบ รวมความแล้วก็คือ การคิดในเชิงของเหตุผล และกระบวนการที่เกิดขึ้นนั้น ในส่วนของผลที่เกิดขึ้นจะเป็นตัวบ่งชี้ให้หาสาเหตุ สืบ ไปถึงกระบวนการ เมื่อแยกเป็นส่วนๆ เราจะพบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นปัจจัยป้อน (ตัวเหตุ) มีกระบวนการใดบ้างที่มากเกี่ยวข้อง (ตัวกระบวนการ) และผลที่เกิดขึ้นมีประการใดบ้าง ซึ่งในตัวกระบวนการมีทั้งกระบวนการที่ส่งผลเชิงบวก เชิงลบ และตัวสนับสนุนอย่างกลางๆ ระบบที่ไหลเลื่อน กระบวนการที่เกิดขึ้นก็ต้องไหลเลื่อน ซึ่งการไหลเลื่อนของกระบวนการ ก็จะมาสิ้นสุดอยู่ที่ผลที่เกิดขึ้น น่าจะมองทั้งระบบใหญ่ แล้วจึงลงไปหาระบบในส่วนย่อย แล้วดูว่าการปรับแก้ในระดับนโยบายของนโยบายของระบบใหญ่ มีผลเกี่ยวข้องกับระบบต่างๆ หรือไม่ อย่างไร ขณะเดียวกันก็ดูว่า ถ้าการแก้ไขในระดับ

อนุระบบจะมีผลต่อโครงสร้างระดับบนอย่างไรบ้าง การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผนมากกว่า ภาพเป็นจุดๆ

### การใช้แนวคิดและแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)

จิตตปัญญา เป็นทั้งแนวคิดและแนวปฏิบัติ โดยภาพรวมจิตตปัญญาศึกษาเป็นการศึกษาที่เน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาความตระหนักรู้ การเรียนรู้และการรู้เท่าทันมิติ/โลกด้านใน (อารมณ์ ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ทักษะ/มุมมองต่อชีวิตและโลก) ของตนเอง ให้คุณค่าในเรื่องการเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ ซึ่งหมายถึงการสังเกตอย่างมีสติต่อการเปลี่ยนแปลงภายในของตนเองที่เกิดขึ้นจากการเผชิญกับผู้อื่นและโลกภายนอก ผ่านกระบวนการ/วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย

จิตตปัญญาศึกษาเน้นประสบการณ์ตรงภายใน ให้ความสำคัญกับการตระหนักรู้โลกภายในของตนเองที่สัมพันธ์กับโลกภายนอก กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินแบบจิตตปัญญาศึกษาจะอยู่บนฐานของการเป็นกัลยาณมิตร หรือที่เรียกว่ากัลยาณมิตรเรียนรู้ และกัลยาณมิตรประเมินระหว่างผู้เรียนและผู้สอน และระหว่างผู้สอนด้วยกันเองเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน จิตตปัญญาศึกษาให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ภายในของแต่ละคน ไม่วิพากษ์ วิจารณ์ ไม่ตัดสิน ภายใต้บรรยากาศของการเคารพ ยอมรับระหว่างกันแบบไม่มีเงื่อนไข เป็นบรรยากาศแบบเปิด เอื้อให้ผู้เรียนรู้สึกมั่นคงปลอดภัยที่จะเปิดเผย และรู้จักตนเองและผู้อื่น

โดยนัยดังกล่าว จิตตปัญญาศึกษาได้ผนวกรวบรวมการคิดวิเคราะห์เชิงระบบที่กล่าวไว้ในตอนต้น อีกทั้งขยายการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ ให้ครอบคลุม และตระหนักในความสำคัญของระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ ซึ่งเป็นมิติด้านในของบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสีย กับการจัดการเรียนการสอนและการบริหารสถานศึกษาเพราะมิติด้านในดังกล่าว เป็นตัวขับเคลื่อนพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ดังคำกล่าวที่ว่า การวินิจฉัยขององค์การที่ขาดข้อมูลเกี่ยวกับมิติด้านในของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องครบถ้วนเพียงพอ จะนำไปสู่ระบบการบริหาร

ที่ถูกโน้มนำด้วยข้อมูลมิติด้านนอก ไม่สมดุล แยกส่วน ไม่เป็นองค์รวม เป็นแฟชั่นไหลตามกระแส ขาดความเป็นเอกลักษณ์ จึงไม่ยั่งยืน

ในทำนองเดียวกัน การวิเคราะห์บริบท (ทั้งภายนอกและภายใน) สถานศึกษาที่ไม่พิจารณามิติภายในของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในฐานะที่เป็นบริบทภายในที่แท้จริง ก็มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ระบบการบริหารที่เน้น “งาน” มากกว่าเน้น “คน” เป็นสำคัญ ทั้งๆ ที่รู้ว่าหัวใจของการได้ผลงาที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ อยู่ที่คุณภาพของคนทำงานที่มีความเข้าใจ ความเต็มใจ/มุ่งมั่น มีความภูมิใจ ผสมผสานกับการมีความรู้ ความถนัด ความสามารถและทักษะในการทำงาน ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่า สถานศึกษา เป็นสถานที่สำหรับการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงเรียกว่าเป็น โรงเรียน

หากผู้บริหารนำแนวคิดและแนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษาไปใช้เป็นแกนการขับเคลื่อน คน งาน และกระบวนการบริหาร โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จทั้งการได้ผลงาที่ดีมีคุณภาพ และความสุขความพึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็จะเพิ่มขึ้น

สรุป การวิเคราะห์บริบทขององค์กร หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร และคำนึงถึงความรู้สึก ความเชื่อ และทัศนคติของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยอาศัยแนวคิดการวินิจฉัยขององค์กร การคิดเชิงระบบ และการใช้แนวปฏิบัติจิตตปัญญาศึกษา

### 2.1.3 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในองค์กร

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546:10) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ช่วยบอกถึง สิ่งที่องค์กรต้องการไปให้ถึงหรือโดยนัยคือ ความสำเร็จขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมาย และแสดงขั้นตอนงานที่เหมาะสม หัวใจในการวางแผนคือการมีเป้าหมายที่ชัดเจน และมีวิธีการที่จะบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และนอกจากนี้กระบวนการวางแผนยังเป็นกลไกช่วยให้ผู้นำขององค์กรหรือผู้บริหารดำเนินการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่งานต่างๆ ที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำในองค์กร

สมาน อัสวภูมิ (2551:121) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมในดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่ง “แผน” แบบต่างๆ เช่น ถ้าเป็นการวางแผน การดำเนินงาน ก็จะเป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และเลือกทางเลือกที่จะดำเนินการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2547:123) กล่าวว่า การวางแผนมีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทางเลือกที่จะสามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ศุภชัย ขาวะประภาส (2553:5) กล่าวว่า หน่วยงานต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลว กระบวนการเพื่อเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง 2) การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง 3) การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น 4) การประเมินความสลับซับซ้อน 5) การวางแผนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 6) การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง 7) การจัดทำแผนปฏิบัติ 8) การคาดการณ์ผลกระทบ 9) การคาดการณ์การต่อต้านจากบุคลากร 10) การทดสอบและตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง

ส่วน ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2553:26) กล่าวว่า การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์การของเราเริ่มด้อยกว่าองค์การประเภทเดียวกันในที่อื่นๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์การเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ บรรยากาศการทำงานหรือ เกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การ เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผน การเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:36-60) ได้แบ่งการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างทีมเจ้าภาพ
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
3. การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด
4. การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
5. การดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

### การสร้างทีมเจ้าภาพ

การสร้างทีมเจ้าภาพหมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการ ตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้ โดยสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์หนึ่งระบบ อาจมีทีมเจ้าภาพเพียงหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ อาจต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงาน จะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้นดูแลรับผิดชอบ

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้ คนที่มีคุณสมบัติหลายประการดังนี้

- 1) สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้ง ชัดเจน
- 2) เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถ ทั้งนี้เพราะคน จะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนถึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด
- 3) มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ
- 4) สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง
- 5) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ
- 6) สามารถทำให้แนวคิดกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร กลายเป็นวิธีการทำงาน จริงไม่ใช่แฟชั่น
- 7) สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น

### การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน

วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการเห็นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สิ้นสุดลง

วิสัยทัศน์จะต้องสามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกัน และดึงให้คน เห็นด้วยการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) บอกลถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดเดี๋ยวนี้เลย
- 2) น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมาก ซึ่งทุกคนยินดีช่วยทำเพื่อให้เกิดขึ้น
- 3) เป็นจริงได้ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง ถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
- 4) มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ เท่านั้น



5) ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

6) ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนในระดับต่างๆ ขององค์กร

สิ่งสำคัญที่จะต้องคิดถึงคือ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ

และแรงกระตุ้นและจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริง รวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้คุณค่ามายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติกันอย่างไรดี วิธีที่นิยมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน โดยใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเพราะจะทำให้บุคลากรได้ตอบคำถามในใจของตนเองว่า “ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง” “เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร” “ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นคืออะไร” คำตอบที่ทุกคนได้รับทราบด้วยตนเองจะทำให้เห็นร่วมกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง แล้วยังเกิดผลดีที่ตามมาอีก คือการนำไปสู่การสร้างความรู้สึกรู้สึกถึงการที่จะเปลี่ยน และสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงด้วย

#### การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

การวางแผน เป็นการกำหนดว่าสำหรับงานๆ หนึ่ง มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้อย่างนี้นั้น ต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร เช่น หากต้องการทำงานที่หนึ่ง คือ การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง จะต้องทราบก่อนว่า ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร ระบบที่ต้องการจะมีลักษณะอย่างไร

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับการวางแผน ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงจุดที่ต้องการการพัฒนา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะรับผิดชอบงานนี้ และผลการประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง จะนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการ และทำแผนการทำงานโดยละเอียด พร้อมกันนั้นสำหรับแต่ละงานๆ หนึ่ง จะต้องมีการพิจารณาด้วยว่า จะมีใครหรือสิ่งใดบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้ และมีใครหรือสิ่งใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ รวมทั้งวิธีแก้ไข ซึ่งเครื่องมือสำหรับช่วยในการวิเคราะห์ที่ง่าย และมีประสิทธิภาพเป็นที่นิยมคือ การทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและต่อต้าน

ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความถี่และความถี่ และติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้ หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำให้สะดวกกว่าเมื่อต้องการวัดผลเชิงคุณภาพ แต่อย่างไรก็ดีการกำหนดตัวชี้วัดนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป ทั้งนี้การมีผลลัพธ์ที่วัดได้หรือที่อาจเรียกว่าเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้น จะเป็นประโยชน์ในหลายด้านดังนี้

- 1) ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
- 2) ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร
- 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
- 4) ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
- 5) ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

นอกจากนี้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการเล็กๆ น้อยๆ ที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มีโอกาสสัมผัสถึงความรู้สึกสำเร็จระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มักกินเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเปรียบเสมือนการสร้างศาลาแฉะพักระหว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง

#### การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาบุคลากร ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็น และเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจะช่วยให้เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลง ได้ชัดเจนขึ้น

การฝึกอบรมอันเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงเข้ามาใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายหลายอย่าง การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้มีความพร้อมสำหรับการพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียด มีข้อมูลที่ชัดเจน และมีขอบเขตที่แน่นอน รู้จักกำหนดคำถามที่สำคัญ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน มีความมั่นใจในการตัดสินใจ มีพื้นฐานในการที่จะช่วยให้ค้นหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง คิดหาทางป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหา ใช้การสื่อสารที่เป็นระบบ และให้ความช่วยเหลือ

ซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การฝึกอบรมประกอบกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้มองเห็นคุณค่า และประโยชน์ มีความสามารถในการคิด ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล โดยธรรมชาติของมนุษย์จะยอมรับ และปฏิบัติตนตามสิ่งที่จะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะไม่มีผลตอบแทน ดังนั้นหากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการขอให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น ทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้ผลตอบแทนก็จะต้องเป็นไปอย่างสนับสนุนให้บุคลากรทำสิ่งต่างๆ ตามที่คาดหวังด้วยเช่นกัน สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งเมื่อพูดถึงรางวัล คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเรื่องเงิน ซึ่งแน่นอนว่าเงินเป็นรางวัลที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานได้ และหลายๆ องค์กรมีการนำเรื่องผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินมากระตุ้นคนในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถของบุคลากร การแบ่งปันผลกำไร เช่น ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากรที่อยู่ในสังกัดตามปริมาณงานที่ปฏิบัติ อย่างไรก็ดี ผลการศึกษามากมายแสดงให้เห็นว่า เงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะสามารถกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่เป็นความต้องการของมนุษย์ มีบางอย่างที่แต่ละคนถือเป็นสิ่งมีคุณค่าสำหรับตนเองและเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นอยากออกจากบ้านไปทำงานทุกๆ วัน เช่น ตำแหน่งหรือสถานภาพในองค์กร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหาร คือ การหาว่าสิ่งที่คนในองค์กรให้คุณค่าคืออะไรเพื่อใช้ในการออกแบบระบบรางวัลหรือออกแบบสิ่งที่จะสามารถสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ซึ่งคนในแต่ละองค์กรอาจมีความต้องการแตกต่างกัน

การทำงานเป็นทีม ทีมหมายถึงกลุ่มคนจำนวนไม่มากนักที่มีทักษะที่เกื้อหนุนกันและกัน และมีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดๆ ร่วมกัน โดยใช้วิธีเห็นชอบร่วมกัน ทีมการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญสองประการคือ ประการแรกคือ สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และประการที่สอง คือ ทีมมีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ในส่วนของการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกันและผูกพันกับภารกิจของทีม อาจจัดให้มีการจัดทำพันธสัญญาที่จะบอกถึงพันธกิจของทีม เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายชื่อสมาชิกของทีม และรายชื่อของคนในองค์กรที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำงานของทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้อุปกรณ์เปลี่ยนแปลงประสบผล ซึ่งการตั้งทีมทำงานสามารถตั้งขึ้นมาเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงได้ในหลายระดับ เช่น นอกจากตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการเปลี่ยนแปลงใหญ่ทั้งองค์กร

ในภาพรวมเป็นทีมเจ้าภาพหลักแล้ว อาจตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นทีมเจ้าภาพรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง บางเรื่อง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ในโครงการการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์กร

### การดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง และต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การลดแรงต่อต้าน สร้างแรงบันดาลใจ การทดลองชัยชนะระหว่างทาง การสร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน ด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์กร

สรุป การวางแผนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในองค์กร หมายถึง การวางแผนการดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ และให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องมีการวางแผนในแต่ละภารกิจไว้ล่วงหน้า พร้อมสร้างตัวชี้วัดผลสำเร็จ การปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ อย่างชัดเจน การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง จะต้องอาศัยทีมงานที่มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยการยกย่อง ชมเชย หรือให้สิ่งตอบแทนเป็นกำลังใจสำหรับการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย ค่านิยม และภาระงานที่สำคัญ การวิเคราะห์บริบททั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา การวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อกำหนดทางเลือกที่สามารถนำไปแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กำหนดตัวชี้วัดการทำงานของทุกฝ่าย การกำหนดนโยบายและกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกันของสมาชิก

## 2.2 ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือเทคนิคการบริหาร ในการจัดการกับองค์กร หรือ สถานศึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน รวมทั้งกำจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันทั่วทั้งที่ โดยผู้วิจัยได้คัดแปลงกรอบแนวคิดทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ซึ่งประกอบด้วยขอบข่ายเนื้อหา คือ การตลาดและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในสถานศึกษา การบริหารความเสี่ยง การคิดนอกกรอบ และเทคนิคการบริหารและการจัดการตามภารกิจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 การตลาดและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:42) กล่าวว่า การตลาด เป็นภารกิจที่สำคัญของกระบวนการบริหารเชิงธุรกิจ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในการวิเคราะห์ความจำเป็นต้องการของลูกค้า การวางแผนและริเริ่มเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการ เพื่อสนองความต้องการจำเป็นของลูกค้า การกำหนดราคาและคุณภาพที่กำไรและลูกค้าพอใจ การประชาสัมพันธ์และจูงใจ โน้มน้าวสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่องและวิธีการใหม่ๆ มีการกระจายขยายพื้นที่บริการ คำนึงถึงคุณภาพการสื่อสารชัดเจน ถูกต้องและทั่วถึง การแทรกซึม ค่านิยมให้ฝังลึกกับลูกค้า และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่

สรุป การตลาดและการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้รับบริการ ซึ่งต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ การจูงใจ ให้ผู้ปกครอง และนักเรียนเห็นความสำคัญของการศึกษา

### 2.2.2 การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในสถานศึกษา

กรีซ สืบสนธิ์ (2538:164) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมใหม่ หมายถึง การริเริ่มนำเอาค่านิยม ความเชื่อใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน นำมาใช้ในองค์กรนั้นๆ หรือ ในกรณีที่เพิ่งก่อตั้งองค์กร ขณะที่มีแหล่งเงินทุนพร้อมแล้วและกำลังเสาะหาบุคลากร กรณีเช่นนี้ถือว่าเป็นโอกาสดีมากหากผู้ที่บริหารจัดการเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เริ่มคิด วางแผน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลักษณะธุรกิจตามที่ต้องการและเริ่มใช้ทันที

ในการสัมภาษณ์บุคลากร เพื่อวัดดูว่าคนที่เข้ามาร่วมงานจะเข้าใจ ขอมรับหรือมีแนวโน้มว่าจะปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังไว้เพียงใด การสร้างวัฒนธรรมใหม่ เป็นการวางโครงสร้างของค่านิยม ความเชื่อ ที่ควรจะเป็นในองค์กรนั้นๆ ไว้ล่วงหน้า

Edgar Schein (1990:111) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือ รูปแบบฐานคติพื้นฐาน ซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดี จนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

Cherrington (1994:480) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะที่ค่อนข้างถาวรขององค์กร ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจของกลุ่มสมาชิกในองค์กร ที่มีอยู่ร่วมกัน และเป็นลักษณะที่สมาชิกใหม่ต้องเรียนรู้

Owen (2001:90-91) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และกฎระเบียบ ที่คนในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกันว่าสิ่งใดควรกระทำ และสิ่งใดไม่ควรกระทำในการปฏิบัติงาน

ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546:311) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร

อำภา บุญช่วย (2549:88) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ความคาดหวัง ความเข้าใจ กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และข้อตกลงที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ส่งผลต่อการแสดงออก วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ขององค์กรซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:42) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรม (Culture) ใหม่ในองค์กร เป็นการสร้างความคิด ประเพณี และทักษะใหม่ ในการทำงาน ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจซึ่งมีความแตกต่างไปจากเดิม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553:46-49) ได้กล่าวถึง การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development) หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงินเดือนและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากร มีแนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุน การดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้อง มีการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีผู้นำ ที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนและวิธีการในการปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการ 1) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ที่สนับสนุนเป้าหมาย ขององค์กร โดยรวม 2) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุน การดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ กระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับ องค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม 3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึก มีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

2. ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรม ในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ 1) การสัมภาษณ์ 2) การจัด Focus Group 3) การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูล ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

3. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน โดยการนำข้อมูลที่ได้มา 1) วิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง 2) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กร ที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง 3) ผู้นำในระดับบริหาร ควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็น ในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

4. กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยการ 1) พัฒนา ผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ 2) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ เช่น การกำหนดความคาดหวังที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม การกำหนด ระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน พิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง 1) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์การต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร
- 2) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

ประโยชน์ของการของการปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ

1. บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)

2. บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์การและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์การเพิ่มขึ้น

การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ในการสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นสิ่งที่อาจต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้เร็วยิ่งขึ้น การสร้างวัฒนธรรมในองค์การมักจะทำให้เวลานานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ อาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ 1) ความรู้/วิธีการเรียนรู้ 2) พฤติกรรม 3) ความเชื่อ/ความรู้สึก อีกทั้งต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์การในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น และระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์การ

สรุป การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในสถานศึกษา หมายถึง การปรับ รูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด วิธีการทำงานของบุคลากรให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับค่านิยมที่ถูกต้อง และให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม



### 2.2.3 การบริหารความเสี่ยง

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2546:15) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่องค์การจะเกิดการดำเนินงานที่ขาดทุน หรือไม่สามรถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามแผนงาน หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548:5) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้ หรือ ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย

ส่วน ธร สุนทรายุทธ (2550:152) ได้ให้ความหมายของความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้นๆ

ขณะที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550:15) ได้สรุปประเด็นสำคัญของความเสี่ยงไว้ดังนี้

- 1) ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนว่าจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์หรือไม่
- 2) ความเสี่ยง คือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่อาจจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
- 3) ความเสี่ยง คือ การกระทำหรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลทั้งทางดีด้านบวกและลบแก่หน่วยงานและองค์กร
- 4) ความเสี่ยง คือ บุคลากรในองค์กรต้องไม่เสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานของตนจะสามารถรับไหว

และ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:44-47) ได้ให้ความหมายความเสี่ยงไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารต้องทราบ จุดเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อหรือบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงาน

สงวน ช้างฉัตร (2547:10) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า เป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ด้านต่างๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่า ความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด

นฤมล สอาดโคม (2550:30) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ การกำหนด กลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน เพื่อสร้าง วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถในการ จัดการความเสี่ยงขององค์กร COSO enterprise wide risk management ได้ให้คำจำกัดความ ของการบริหารความเสี่ยงองค์กรไว้ว่า “การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นวิธีการบริหารความเสี่ยง ที่ผนวกเข้ากับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยทำการประเมินสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร และจัดทำแผนการป้องกันไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อบรรลุปันธกิจขององค์กร และเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริหารทุกคนของบริษัท

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550:19) ได้ให้ความหมายของการบริหารความเสี่ยงไว้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหาร ความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่ดี โดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยง ที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงผลกำไรของบริษัทด้วย

ขณะที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2553:4) ได้กล่าวถึง การบริหารความเสี่ยง ไว้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความ เสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้ 3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือ ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมนั้นไป

ชัยเสถียร พรหมศรี (2550:20) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การระบุถึงความเสี่ยงและ โอกาสของความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น ซึ่ง ประกอบด้วย แหล่งของความเสี่ยง ปัจจัยที่อันตราย ภัยต่างๆ ที่ใกล้เคียงกับความเสี่ยง และ ทรัพยากรที่มีโอกาสต่อความเสี่ยง

2. วัดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด และการพินิจพิจารณา

3. ประเมินตัวเลือกและเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดในการรับมือกับความเสียหาย มีวิธีการหรือเทคนิคในการรับมือ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การคงไว้ซึ่งความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง

4. การนำเอาโปรแกรมการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

5. การติดตามผล

ส่วน สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:44-47) ได้กล่าวถึงวงจรการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการควบคุมความเสี่ยงไว้ดังนี้

วงจรการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ 2) ประเมินความเสี่ยงขององค์การการจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงนั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์การ 3) พัฒนากลยุทธ์บริหารความเสี่ยง ต้องมีความเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารขององค์การ 4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง 5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง

6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ส่วนการระบุความเสี่ยงในองค์การ ผู้บริหารต้องพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด โดยครอบคลุมถึง 1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานขององค์การ 2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการขององค์การ 3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจ การสอบทาน การติดตามและประเมินผล 4) ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการวัตถุประสงค์ขององค์การ

การประเมินความเสี่ยง

1. การประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยง คือการนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญไว้แล้วมีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก

2. การประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือต่ำมาก

3. การประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียทรัพยากรน้อย แต่ถ้าเกิดขึ้นบ่อยๆ เข้า โดยรวมอาจต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

4. วางแผนการจัดการความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงการวางแผนการจัดการความเสี่ยง จะต้องคำนึงถึง 1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด 2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด 3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องในองค์กรทราบด้วย 4) ต้องมีการรายงานผลเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

การควบคุมความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่องค์กรต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้เกิดความมั่นใจในประสิทธิผลขององค์กร ลักษณะของการควบคุม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานขององค์กร นั้นๆ เช่น การควบคุมในลักษณะป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) การควบคุมในลักษณะการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive control) และอื่นๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานขององค์กร

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อันจะส่งผลกระทบต่อทำให้องค์กรไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการควบคุมความเสี่ยงให้ลดน้อยลง โดยการกำหนดกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการเทคโนโลยี

และองค์ความรู้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุม และการติดตามผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติ แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

#### 2.2.4 การคิดนอกกรอบ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549:206-207) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเสริมสร้างกระบวนการความคิดริเริ่มของบุคคล ดังนี้ 1) การตระหนักในปัญหา ความคิด ความคิดริเริ่มเกิดจากการรับทราบและตระหนักในปัญหาต่างๆ ที่ต้องการการแก้ไข 2) การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนต่อมาที่เป็นการรวบรวมข้อมูลต่างๆ เบื้องหลังของปัญหา ทำได้โดยการประชุมสัมมนา การพูดคุย การอ่านหนังสือ ที่ช่วยทำให้มีข้อมูลมากขึ้น 3) การบ่มเพาะความรู้ ในช่วงเวลาของการเกิดความคิดริเริ่มต้องการการค่อยๆ เกิดขึ้นมาทีละเล็กทีละน้อย เหมือนการปลูกต้นไม้ที่เริ่มจากต้นอ่อนจนกระทั่งเติบโต 4) การเข้าใจถึงสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เช่น การเข้าใจในปัญหาที่แท้จริง การพิจารณาในแนวลึก 5) การพิจารณาและความเข้าใจเช่นการเข้าใจในสิ่งต่างๆ การมีเหตุผล ทำให้เกิดความคิดริเริ่มได้ และยังกล่าวอีกว่า ผู้นำในปัจจุบันต้องมีการส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มในทุกระดับ ทำให้เกิดความคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

พัฒนา มรกตสินธุ์ (2552:2) กล่าวว่า การคิดนอกกรอบ หมายถึง แนวความคิดใหม่ อย่างสร้างสรรค์ที่แปลกและแตกต่างจากแนวความคิดเดิม เพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นแนวทางใหม่

บริษัท พัฒนกิจ บัญชี ภาษีและฝึกอบรม (2552:1-2) ได้กล่าวถึง 10 เคล็ดลับวิธีการคิดนอกกรอบ ที่อาจช่วยให้หลายคนได้พบเรื่องราวของความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) สลัดความคิดครอบงำ ไม่จำกัดความคิดไว้กับความเคยชินเก่าๆ ไม่ตีกรอบความคิดผู้อื่นหรือคิดว่ามันเป็นไปไม่ได้ 2) ฝึกความคิดอย่างรอบด้าน เช่น ไม่ยึดติดแนวความคิดด้านเดียว พยายามใช้ความคิดรอบด้าน ฝึกตั้งคำถามและหาเหตุผล คิดอย่างเป็นระบบและหาเหตุผลเปรียบเทียบ มองหลายมิติเพื่อค้นหาความจริง 3) คิดแง่บวก 4) พยายามสร้างโอกาสแห่งความบังเอิญ คือบางสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลยอาจจะเป็นคำตอบต่อปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจเป็นการจุดประกายใหม่ๆ ที่ผิดแผกแตกต่างจากเดิม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 5) การตั้งคำถาม อะไรที่ทำให้คนอื่นทำแล้วแต่เรายังไม่ทำได้ เราทำได้ไหม ทำอย่างไร หรือต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง 6) ฝึกความเป็นคนช่างสังเกตจดจำ การสังสมประสบการณ์และกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ พยายามเรียนรู้ทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับเรื่องที่สนใจนั้นให้มากที่สุด 7) ฝึกการระดมพลังสมอง โดยยึดมั่นในหัวใจนักปราชญ์

ได้แก่ ฟัง คิด ถาม เขียน 8) บ่มฝึก เมื่อใดที่มีปัญหาหรือยังหาคำตอบไม่ได้ หลังจากที่ได้พยายามคิดหนักสุดๆ จึงค่อยหยุดคิดแล้วปล่อยวาง จากนั้น 2-3 วันค่อยกลับมาคิดปัญหานั้นใหม่ 9) ตัดแต่ง ทบทวนความคิดและคัดสิ่งที่ไม่ได้ผลออกมาแก้ไขเพิ่มเติม ปรับเปลี่ยนจนได้ความคิดที่ดีที่สุด 10) ไม่ย่ำรอยอยู่แต่ความสำเร็จเดิม เช่น การกระทำทุกอย่างเมื่อเห็นว่าประสบความสำเร็จแล้วต่อไปควรจะพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมด้วยวิธีการใหม่ ขึ้นอยู่กับความพยายาม

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:47-49) ได้อธิบายถึงกรคิดนอกกรอบ ไว้ดังนี้

การคิดนอกกรอบ (Think Out Of Box) เป็นการคิดหาวิธีการใหม่ๆ การแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เป็นปัญหา ข้อขัดข้อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า ไม่ใช่การทำตามขั้นตอนที่เคยทำกันแล้วคิดว่าจะไปถึงเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหาได้ การสร้าง ปลุกฝังให้คนคิดนอกกรอบได้ต้องมีการเรียนรู้ฝึกฝน และคนที่จะคิดนอกกรอบได้ ต้องมีสมรรถนะด้านที่ 3 คือ ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมคิดนอกกรอบได้ คือ ต้องเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ใจกว้าง มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติเชิงบวกกับปัญหา และสิ่งรอบข้าง ยอมรับปัญหาและพร้อมแก้ไข มีความมุ่งมั่น เอาชนะความกลัว ความผิดหวังได้ พร้อมทั้งจะล้มและลุกขึ้นมาใหม่ได้

กรอบความคิด (Paradigm หรือ Mental Models) หมายถึง มุมมอง วิธีการรับรู้ วิธีการมองโลกของแต่ละคน โดยที่คนแต่ละคนก็เข้าใจและ ตีความ หรือแปลความตามสิ่งที่เขาองเขาเห็น ตามที่เขารับรู้ เป็นความหมายส่วนตัวของแต่ละคนไป

พฤติกรรมของคนที่มีกรอบความคิดในการทำงานในรูปแบบธรรมเนียมปฏิบัติเดิมๆ เรียกว่า กรอบความคิด แบบที่ 1 และ 2 ดังนี้

บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบที่ 1 ยึดถือค่านิยมและเป้าหมายในการทำงาน โดยต้องการแยกตัวและมุ่งทำสิ่งต่างๆ เพื่อตัวเอง ทำตามรายการสิ่งที่ต้องกระทำของตัวเองโดยไม่เห็นความสำคัญของคนอื่น ต้องการเอาชนะชนะให้กับตัวเอง หรือในส่วนตัวเองควบคุม ดูแล โดยการแสดงความคิดเห็นของตัวเองเป็นหลักเพื่อเอาชนะ ไม่ฟังเหตุผลคนอื่น ต้องให้ตัวเองคงอยู่ไว้ในตำแหน่งนานๆ และชอบปกปิด ซุกซ่อน ความผิด ไม่นำเอาความคิดหรือความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้องมาเป็นบทเรียน มีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับสร้างภาพให้กับตัวเองว่า เป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ และหลีกเลี่ยงการแสดงความรู้ออกไป เป็นผู้ควบคุมวัตถุประสงค์ หรือเจตนาของการประชุม หรือเวลาที่มีเหตุการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากัน จะเป็นผู้ควบคุมหรือเป็นใหญ่กว่าอีกคนหนึ่ง พฤติกรรมที่แสดงออกมาของคนที่มีกรอบความคิดแบบ 1 แสดงแต่ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก เป็นใหญ่ ชอบควบคุม เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ตัวเองต้องการ และกลัวการเสียหน้า ส่วนผลที่ตามมาของคนที่มี

กรอบความคิดแบบที่ 1 คือ ขาดความเข้าใจเข้าใจกันกับผู้อื่น ติดต่อประสานงานลำบาก ไม่มี  
ความไว้เนื้อเชื่อใจกัน ปกป้องตัวเองและพวกพ้อง เอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่คำนึงถึงส่วนรวม  
การทำผิดมีอัตราสูงขึ้นเรื่อยๆ เพราะไม่เรียนรู้ ไม่ฟัง และไม่เอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียน

บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบที่ 2 ยึดถือค่านิยม และมีเป้าหมายในการทำงาน โดย  
ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องและตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องสร้างและมีวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมงาน  
(Shared Vision) มีพันธสัญญา มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  
ฟังพาอาศัยซึ่งกันและกันในทีม ในองค์กร กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นที่ถูกต้องเหมาะสม  
ของตนเองและกล้าถามความคิดเห็นของผู้อื่น ในลักษณะที่สมดุลทั้งการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น  
ของตนเองและการสอบถาม เรียนรู้การกระทำที่ผิดพลาดและพร้อมที่จะนำมาเป็นบทเรียน  
ในการแก้ปัญหาของตนเอง ตระหนักการกระทำดี เปิดใจกว้าง จะทำให้ตัวเองคูดี โดยไม่ต้องสร้าง  
ภาพ พฤติกรรมที่แสดงออกมาของคนที่มีกรอบความคิดแบบที่ 2 นี้ จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็น  
ของตนเองและนำเอาการสอบถามความคิดเห็นของคนอื่นมาสอดคล้องกัน เปิดใจกว้างและ  
รับฟังคนอื่น ไม่กลัวเสียหน้า ผลที่ตามมาจากการมีกรอบความคิดแบบที่ 2 คือ มีการติดต่อสื่อสาร  
ที่เปิดกว้าง จริงใจต่อกัน ลดการกระทำผิดซ้ำซาก ลดการเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ลดการแสวงหา  
ประโยชน์ใส่ตัวเอง มีการแก้ไขปัญหาล้ำซำซาก ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์กรที่มีบุคลากรที่มีกรอบความคิดแบบที่ 1 เป็นส่วนใหญ่ องค์กรนั้นจะเป็นเสมือน  
องค์กรทั่วไป หรือที่เรียกว่า Averaged Company ไม่ได้สร้างความแตกต่าง หรือโดดเด่นในการ  
บริหารแต่อย่างใด ส่วนองค์กรที่มีบุคลากรที่มีกรอบความคิดแบบที่ 2 เป็นส่วนใหญ่ จะเป็นองค์กรที่  
เหนือชั้นกว่าองค์กรที่เรียกว่า Averaged Company

สรุป การคิดนอกกรอบ หมายถึง การคิดหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุง  
สิ่งที่เป็นปัญหาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม การสร้างและปลูกฝังให้บุคลากรคิดนอกกรอบได้นั้น  
ผู้บริหารจะต้องตระหนักในปัญหา เข้าใจปัญหาที่แท้จริง ยอมรับปัญหา และพร้อมที่จะแก้ไข  
ส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดริเริ่ม ฝึกให้คิดรอบด้าน คิดในแง่บวก ให้เป็นคนช่างสังเกต จดจำ  
ไม่ย่อท้อกับความสำเร็จเดิมๆ ควรมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ ต้องเป็นคนที่ยอมรับฟังความคิดเห็น  
ของผู้อื่น ใจกว้าง มองโลกในแง่ดี มีความมุ่งมั่น สามารถเอาชนะความกลัว ความผิดหวังได้  
ยึดค่านิยม และมีเป้าหมายในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรช่วยเหลือและฟังพาซึ่งกันและกัน

### 2.2.5 เทคนิคการบริหารและจัดการตามภารกิจ

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2538:101-111) ได้กล่าวถึง เทคนิคของผู้науไว้ 5 ประการ ดังนี้  
 1) การระดมความร่วมมือ 2) การใช้อำนาจ 3) การสั่งการและการติดต่อสื่อสาร 4) การรักษา  
 ระเบียบวินัย 5) การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ส่วน สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544:26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภารกิจว่า ภารกิจ  
 เป็นจุดเริ่มต้นของงานบริหารกลยุทธ์ ภารกิจจึงมีความสำคัญมากต่อองค์กรในหลาย ๆ ประเด็น  
 ดังนี้

1. เป็นกรอบให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหลักขององค์กร  
 ให้ไปในทิศทางที่ต้องการ
2. เป็นรากฐานในการกำหนดแนวนโยบายที่สำคัญในการดำเนินงานด้านต่างๆ  
 ขององค์กร อันจะนำไปสู่การหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร
3. ภารกิจที่มีการกำหนดขึ้นมาอย่างเหมาะสม จะทำให้นุคคลกลุ่มต่างๆ ภายใน  
 องค์กรได้รับรู้ รับผิดชอบต่อทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายหลักขององค์กรนั้นๆ และสามารถทุ่มเท  
 การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน อย่างที่องค์กรต้องการได้
4. องค์กรที่มีการกำหนดภารกิจที่ชัดเจนแล้วสามารถสื่อสารให้กลุ่มบุคคลภายนอก  
 องค์กร เช่น นักลงทุน ลูกค้า สาธารณชนทั่วไป ได้ทราบถึงสินค้า ลูกค้า เป้าหมาย และค่านิยม  
 ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์หรือภาพพจน์ตามที่องค์กรต้องการได้

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:49) ได้กล่าวถึง  
 ขอบข่ายเนื้อหาของเทคนิคการบริหารและจัดการตามภารกิจ บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา  
 ไว้ดังนี้

เทคนิคการบริหารและจัดการตามภารกิจ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย  
 การกำกับดูแล การส่งเสริมสนับสนุน การประสานงาน การนิเทศ การประเมินและประกันคุณภาพ  
 ส่วนบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการตามภารกิจ ประกอบด้วย

1. สร้างความเข้าใจกับครูทุกคน กรรมการสถานศึกษา ชุมชน เพื่อจัดกิจกรรม  
 การเรียนการสอนตามแนวนโยบายปฏิรูปการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการ
2. จัดการเรียนการสอน โดยเน้น การคิดวิเคราะห์ ให้คิดเป็น ทำเป็น และ  
 แก้ปัญหาเป็น ลดการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนท่องจำ ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม  
 สร้างนิสัยรักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
3. วิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ



4. จัดระบบนิเทศภายใน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในสถานศึกษา และชุมชน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน
6. ประสานงาน ผู้ปกครอง ชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน
7. จัดระบบประกันคุณภาพภายใน ใช้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการเรียนการสอนเป็นระยะๆ ตลอดปี
8. รายงานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขณะที่ อภิรักษ์ น้าทับทิม (2549:1) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ บริหารทั่วไป
2. จัดตั้ง/รับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณ
3. พัฒนาหลักสูตร /จัดการเรียนการสอน
4. ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ
5. กำกับ ติดตาม ประเมินผลตามแผนงาน โครงการ
6. ระดมทรัพยากร ปกครอง ดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินของทางราชการ
7. จัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
8. ส่งเสริมความเข้มแข็งชุมชน สร้างความสัมพันธ์

สรุป เทคนิคการบริหารจัดการตามภารกิจ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การที่ต้องอาศัยการสร้างเครือข่าย การกำกับดูแล การส่งเสริมและสนับสนุน การประสานงาน การนิเทศ และการประเมินและประกันคุณภาพในสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจอันดีกับครู ผู้ปกครอง ชุมชน ในด้านที่เกี่ยวกับการดำเนินนโยบายต่างๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องประสานและส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดให้มี คณะกรรมการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา จัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายใน พร้อมนำผลการประเมินคุณภาพภายในมาปรับปรุงการบริหารจัดการเรียนการสอน และรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

กล่าวโดยสรุป ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เทคนิคการบริหารจัดการ สถานศึกษาของผู้บริหาร ด้วยการบริหารจัดการที่คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องอาศัย การประชาสัมพันธ์ จูงใจ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร การบริหารความเสี่ยงที่มีการปฏิบัติการควบคุมอย่างรอบคอบ การส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นแนวทางใหม่ และเทคนิคการบริหารจัดการตามภารกิจที่มีการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน การประสานงาน การนิเทศ การประเมิน โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลง อย่างยั่งยืน

### 2.3 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคและ กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เข้ามาช่วยในการ บริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาผู้เรียน โดยนำเอาสิ่งใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ ที่จะสามารถช่วยในการพัฒนาและแก้ปัญหาทางด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมาย ของการจัดการศึกษา

Zaltman, Duncan, และ Holbek (1973 อ้างถึงในบดินทร์ รัศมีเทศ, 2550:25) ได้ให้ ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า คือ การคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของที่ได้รับการรับรู้จากกลุ่มผู้ใช้ ว่าเป็นสิ่งใหม่

บุญเกื้อ ควรวาเวช (2542:17) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษาไว้ว่า เทคโนโลยีการศึกษาใช้ควบคู่กับคำว่า นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากนวัตกรรมการศึกษาเป็นเรื่องของการคิดค้นหรือการกระทำสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถจะช่วย แก้ปัญหาทางการศึกษา หรือทำให้การดำเนินการทางการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในทางที่ดีขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในขั้นของการเสนอ ความคิดหรือในขั้นของการทดลองอยู่ก็ได้ ซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักคุ้นเคยของสังคม ส่วนเทคโนโลยี การศึกษานั้นมุ่งตรงไปที่การนำเอาสิ่งต่างๆ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากนวัตกรรมการศึกษาที่ยอมรับ รู้กันแล้ว รวมทั้งวิธีการต่างๆ ในแวดวงการเรียนการสอนเข้ามาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน หรือเพื่อแก้ปัญหาลearning การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546:111-112) ได้กล่าวโดยสรุป ถึง ความหมาย ของเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ปัญญาและวัตถุ และยังกล่าวอีกว่า เทคโนโลยีครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) วัตถุทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต เช่น หุ่นยนต์ เครื่องจักร รถไฟ คอมพิวเตอร์ รวมทั้งผลผลิต 2) กิจกรรมหรือกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการในการผลิต 3) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาและใช้เครื่องมือ และวิธีการในการผลิตผลผลิต เช่น โปรแกรมคอมพิวเตอร์

รัชช บุนนชัย (2550:168) ได้ให้ความหมาย ของนวัตกรรม ไว้ว่า นวัตกรรม เป็นกระบวนการในการสร้างแนวความคิดใหม่และนำแนวคิดนั้นสู่การปฏิบัติ เป็นวิธีการสร้างแนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้า และผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร นวัตกรรมในองค์กรมีอยู่ 2 ลักษณะคือ

1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Production Innovations) เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตสินค้าและบริการตัวใหม่ หรือเป็นการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการเดิมให้ดีขึ้นตามความต้องการของลูกค้า

2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovations) เป็นการนำวิธีการทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิมมาใช้ในองค์กร

ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา (2551:1) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม และนวัตกรรมการศึกษา ดังนี้

นวัตกรรม หมายถึง ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาคิดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย

นวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation ) หมายถึง นวัตกรรมที่จะช่วยให้การศึกษาศึกษา และการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิผลสูงกว่าเดิม เกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมการศึกษา และประหยัดเวลาในการเรียนได้อีกด้วย ในปัจจุบันมีการใช้นวัตกรรมการศึกษามากมายหลายอย่าง ซึ่งมีทั้งนวัตกรรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแล้ว และประเภทที่กำลังเผยแพร่ เช่น การเรียนการสอนที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Aids Instruction) การใช้แผ่นวีดิทัศน์เชิงโต้ตอบ (Interactive Video) สื่อหลายมิติ ( Hypermedia ) และอินเทอร์เน็ต (Internet) เหล่านี้ เป็นต้น

นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) หมายถึง การนำเอาสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ก็ตามเข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกิดแรงจูงใจในการเรียน และช่วยให้ประหยัดเวลาในการเรียน เช่น การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้วิดีโอทัศน์เชิงโต้ตอบ (Interactive Video) สื่อหลายมิติ (Hypermedia) และอินเทอร์เน็ต เหล่านี้เป็นต้น

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2550:51) ได้ให้ความหมายของสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข่าวสารที่ได้จากการนำ ข้อมูลมาคำนวณทางสถิติ หรือประมวลผลอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งข่าวสารที่ได้ออกมาจะอยู่ในรูปที่สามารถ นำไปใช้งานได้ทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง กระบวนการต่างๆ และระบบงานที่ช่วยให้ได้สารสนเทศที่ต้องการ โดยรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน อุปกรณ์คมนาคมต่างๆ รวมทั้งซอฟต์แวร์ทั้งระบบสำเร็จรูป และพัฒนาขึ้น โดยเฉพาะ และเป็นกระบวนการในการนำอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ข้างต้นมาใช้งาน รวบรวมข้อมูล จัดเก็บประมวลผล และแสดงผลลัพธ์เป็นสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ประกอบด้วย ระบบประมวลผล (Data Processing System) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Information System) และระบบผู้เชี่ยวชาญ

ระบบประมวลผลข้อมูล (Data Processing System หรือ DP) หรือบางครั้งเรียกว่า ระบบประมวลผลรายการประจำ (Transaction Processing System หรือ TPS) หรือระบบประมวลผลข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Data Processing หรือ EDP) เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดข้อมูลพื้นฐาน โดยเน้นที่การประมวลผลรายการประจำวัน (Transaction) และการเก็บรักษาข้อมูล ระบบประมวลผลข้อมูลมักจะถูกใช้งานได้ถึงระดับของผู้บริหารระดับปฏิบัติการ

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System) หรือ MIS คือระบบบริหารที่นำสารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะรวมทั้งสารสนเทศจากภายในและภายนอก สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งที่คาดว่าจะในอนาคต นอกจากนี้ ระบบ MIS จะต้องให้สารสนเทศภายในช่วงเวลาที่จำเป็น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการวางแผนการควบคุม และการปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

ระบบ MIS จะเป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้บริหารระดับกลาง แต่โดยพื้นฐานของระบบ MIS แล้ว จะเป็นระบบที่สามารถสนับสนุนข้อมูลให้ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือทั้งผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง โดยระบบ MIS จะให้รายงานที่สรุปสารสนเทศซึ่งรวบรวมจากฐานข้อมูลทั้งหมดขององค์กร จุดประสงค์ของรายงาน จะเน้นให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวโน้มและภาพรวมขององค์กรในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถควบคุมและตรวจสอบผลงานของระดับปฏิบัติการด้วย ส่วนคุณลักษณะของระบบ MIS ที่ที่จะต้องสนับสนุนการทำงานของระบบประมวลผลการจัดเก็บข้อมูลรายงาน จะใช้ฐานข้อมูลที่ถูกรวมเข้าด้วยกัน และสนับสนุนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง เรียกใช้ข้อมูลที่เป็นโครงสร้างได้ตามเวลาที่ต้องการ และจะมีความยืดหยุ่น และสามารถรองรับความต้องการข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร และต้องมีระบบรักษาความลับของข้อมูล และจำกัดการใช้งานของบุคคลเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานข้อมูลสารสนเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีหน้าที่จัดทำข้อมูลตามระบบการใช้โปรแกรมสารสนเทศ ให้เข้ารับการอบรมในโปรแกรมต่างๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้น
2. ผู้บริหารจะต้องมีระบบติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินการกรอกข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน
3. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้ได้รับการอบรม พัฒนาศักยภาพด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารมีบทบาทในการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูลสารสนเทศที่ทางสถานศึกษาได้จัดทำขึ้น ก่อนนำไปใช้เพื่อให้เกิดผลดีต่อภาพพจน์ของสถานศึกษา
5. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีความรู้ และสามารถในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศที่ทางสถานศึกษาจัดทำขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยมีการจัดทำห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ไว้ให้บริการ และให้ผู้ที่ทำหน้าที่จัดทำข้อมูลสารสนเทศในด้านต่างๆ เป็นผู้แนะนำขั้นตอนการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ

กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี รวมทั้งส่งเสริมให้มีการนำสื่อการเรียนการสอนใหม่ๆ มาช่วยในการพัฒนาและแก้ปัญหาทางด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.4 คุณธรรมนำความรู้

คุณธรรมนำความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษายึดคุณธรรม ในการทำความดีเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษา ในการปลูกฝังคุณธรรมนำความรู้แก่ผู้เรียน

ความหมายของคุณธรรม (Moral) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคุณธรรมไว้ดังนี้ พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540:57) ได้สรุปความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม คือ ความดีสูงสุดปลูกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก อยู่ในความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี อันเป็น เครื่องเหนี่ยวรั้ง ควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกสนองความปรารถนา

วิไล ตั้งจิตสมคิด (2544:129) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจ ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันเป็นเวลานาน คุณธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

ส่วน เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549:68) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่อยู่ใน จิตใจบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ ความ پاکเพียรอดสาหัส ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความชั่ว ความกล้าที่จะทำความดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และทำให้ผู้นำมีอำนาจที่เรียกว่า อำนาจบารมี หรืออำนาจแฝงซึ่งทำให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ยนต์ ชุ่มจิต (2553:157) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดีงาม ความ ถูกต้อง ซึ่งมีอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ทำให้บุคคลนั้นพร้อมที่จะกระทำสิ่งต่างๆ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อตนเองโดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น หรืออาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า “คุณธรรม หมายถึง ธรรมชาติของความดี ลักษณะของความดี หรือสภาพของความดี ที่มีอยู่ในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง”

โกสินทร์ รังสยาพันธ์ (2540:20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณธรรม ไว้ดังนี้

1. คุณธรรมเป็นพื้นฐานการแสดงออก ของการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเอง และต่อผู้อื่น อนึ่งคุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรมและเป็นแก่นของค่านิยม
2. คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามที่ควรปลูกฝัง และดำรงรักษา
3. คุณธรรมนั้นผูกพันอยู่กับความสุข คือ คุณธรรม เป็นเหตุให้พบความสุขและสร้างความพอใจทางวิญญาณได้ไม่ว่าทางใดก็ตาม
4. คุณธรรมนั้นเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่าง จึงควรสร้างสมคุณธรรมเพื่อนำมาซึ่งความเป็นอยู่ดี และความเต็มสมบูรณ์ในชีวิต

5. คุณธรรมนั้นเป็นสิ่งผูกพันอยู่กับคนดีและความดี และคุณธรรมเป็นสิ่งที่อยู่ในความควบคุมของเรา

6. คุณธรรมเกี่ยวพันอยู่กับความเคยชินในการประพฤติดี ตรงกันข้ามกับกิเลส ซึ่งเป็นความเคยชินในการประพฤติชั่ว

7. คุณธรรมก่อให้เกิดคุณธรรมอื่นๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใดคุณธรรมหนึ่งแล้ว ก็พลอยได้คุณธรรมอื่นๆ ไปด้วย แต่ถ้าปล่อยให้กิเลสอย่างหนึ่งเกาะกุมกิเลสอีกอย่างหนึ่งก็เกิดตามมาด้วยเช่นกัน

8. คุณธรรมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ผู้สนใจพัฒนาบุคลิกภาพจะต้องสนใจฝึกฝนคุณธรรมให้มั่นคงในการประพฤติดี ใครไม่ปลูกฝังคุณธรรม กิเลสก็จะเป็นเจ้าเรือน ยิ่งปลูกฝังคุณธรรมเท่าใด ก็ยิ่งจะมีความ โน้มเอียงที่จะทำความดีมากขึ้นเท่านั้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550:2) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และหลักสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม 10 ประการไว้ดังนี้

การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ที่ตั้งงามเป็นประจำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา หรือสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขให้แก่ประชาชน

การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม นั้น หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ที่ตั้งงามเป็นประจำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยบุคคล และ/หรือ หน่วยงาน นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขให้แก่ประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ส่วนคำว่า คุณธรรม นั้น หมายถึง การคิดและทำคุณงามความดีเป็นประจำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยคนที่มีคุณธรรมอย่างแท้จริง จะต้องเป็นคน ที่คิดและทำคุณงามความดีเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจนเคยชินหรือจนเป็นนิสัยอย่างชัดเจน

หลักสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม 10 ประการ ดังนี้

1. การรักษาสัจ คำว่า สัจ หรือ สัจจะ แปลว่า ความจริง ความจริงใจ เช่น ทำงานร่วมกันต้องมีสัจจะต่อกัน ส่วนการรักษาความสัจ หมายถึง ความจริงต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติตนแต่สิ่งที่เป็นธรรมเป็นประโยชน์ทั้งแก่ตัวเองและแก่ส่วนรวม ปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ไม่เสแสร้ง ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของส่วนรวม ซึ่งคุณธรรมข้อนี้สนับสนุนให้คนมีความจริงใจต่อตัวเองก่อน ต่อจากนั้นก็จริงใจต่อผู้อื่น และนำไปสู่การประกอบคุณงามความดีหรือประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรมต่อส่วนรวม เช่น แสดงออกด้วยการรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ตนเองรู้สำนึกภายในจิตใจเสมอว่าตนเป็นใคร

มีหน้าที่อะไร และควรทำอย่างไร เป็นต้น ฉะนั้นคุณธรรมข้อนี้จึงเป็นที่มาของความซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบอันเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งของการสร้างประโยชน์และความเป็นธรรมในสังคม

2. การรู้จักข่มใจตนเอง หมายถึง การควบคุมตนเองในเวลาที่มีสิ่งภายในและภายนอกมากระทบ พยายามฝึกใจของตัวเองให้อยู่ในความนึกคิดที่เป็นสัจเป็นจริง และไม่หวั่นไหวในทางที่ไม่ดีงาม

3. ความอดทน หมายถึง การทนต่อโลก โจรธ หลง ทั้งกายวาจาใจ การทนต่อความยากลำบาก ไม่ท้อถอย ไม่หมดกำลังใจที่จะดำเนินชีวิต อดทนต่อความทุกข์ยาก ความเหนื่อยยาก และไม่ปล่อยให้สิ่งที่ไม่ดีไม่งามมาครอบงำ

4. การละความชั่ว หมายถึง การไม่ทำสิ่งไม่ดี

5. การเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การให้ปันผู้อื่นในสิ่งที่ควรให้ เพื่อความสุขและประโยชน์ของส่วนรวม

6. ความเมตตา หมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข การรู้จักคิด พูด ทำ ด้วยความเมตตา มุ่งดีมุ่งเจริญต่อกัน รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

7. ความสามัคคี หมายถึง การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกันประสานงาน ประสานประโยชน์ให้งานที่ทำสำเร็จ ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นและประเทศชาติ

8. ความสุจริต หมายถึง การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนหรือยึดมั่นอย่างสุจริต ในกฎกติกาและระเบียบแบบแผน โดยเท่าเทียมกันเสมอกัน โดยต้องสุจริตทั้งในความคิด การพูด และการกระทำ

9. ความเที่ยงธรรม หมายถึง การที่ทุกคนต่างพยายามทำความดี ความเห็นของตนให้ถูกต้อง เที่ยงตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุผล หรือการที่ทุกคนมีความคิดความเห็นถูกต้องเที่ยงตรง อยู่ในเหตุผล

10. การส่งเสริมคนดี หมายถึง การสนับสนุนคนที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรมให้เข้ามาอยู่ในตำแหน่งบริหารจัดการ และยกย่องคนดี ในเวลาเดียวกัน ก็ควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ และก่อกวนเดือนร้อนวุ่นวายได้ด้วยการนิทา ประณาม หรือไม่สนับสนุนคนเลว รวมทั้งคอยป้องกัน เผื่อระวัง ควบคุม ตรวจสอบ และลงโทษคนเลว

กระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลโดยใช้คุณธรรมนั้นเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาคนในชาติให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วยกาย วาจา ใจ การศึกษาก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ การแข่งขันทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ก็ขึ้นอยู่กับการศึกษา การพัฒนาการเมืองก็ขึ้นอยู่กับการศึกษา สังคมกำลังเสื่อมโทรม ก็ต้องหันไปพึ่งการศึกษา การพัฒนาการศึกษาจึงเป็น



เงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาประเทศ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ประกาศนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้สร้างคุณธรรมที่พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนมีความรู้ และอยู่ดีมีสุข โดย 8 คุณธรรมพื้นฐานประกอบด้วย

1. ขยัน คือ ผู้ที่มีความตั้งใจเพียรพยายามทำหน้าที่การทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องที่ถูกต้องควร ผู้งานมีความพยายาม ไม่ท้อถอย กล้าเผชิญอุปสรรค รักงานที่ทำ ตั้งใจทำหน้าที่อย่างจริงจัง
2. ประหยัด คือ ผู้ที่ดำเนินชีวิตความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย รู้จักฐานะการเงินของตน คิดก่อนใช้ คิดก่อนซื้อ เก็บออมถนอมใช้ทรัพย์สินสิ่งของอย่างคุ้มค่า ไม่ฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อ รู้จักทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ของตนเองอยู่เสมอ
3. ซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งเวลา ต่อหน้าที่ และต่อวิชาชีพ มีความจริงใจปลอดจากความรู้สึกลำเอียง หรืออคติ ไม่ใช่เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองปฏิบัติอย่างเต็มที่และถูกต้อง
4. มีวินัย คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามในขอบเขต กฎ ระเบียบของสถานศึกษา สถาบัน องค์กร และประเทศ โดยที่ตนยินดีปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและตั้งใจยึดมั่นในระเบียบแบบแผนข้อบังคับ และข้อปฏิบัติ รวมถึงการมีวินัยทั้งต่อตนเองและสังคม
5. สุภาพ คือ ผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ เรียบร้อยไม่ก้าวร้าว รุนแรง หรือวางอำนาจข่มผู้อื่นทั้งโดยวาจาและท่าทาง เป็นผู้มีการยาทติงามวางตนเหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย
6. สะอาด คือ ผู้ที่รักษาร่างกาย ที่อยู่อาศัย และสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้องตามสุขลักษณะ ฝึกฝนจิตใจไม่ให้ขุ่นมัว มีความแจ่มใสอยู่เสมอ ปราศจากความมัวหมองทั้งกาย ใจ และสภาพแวดล้อม มีความโปร่งใสเป็นที่เจริญตาทำให้เกิดความสบายใจแก่ผู้พบเห็น
7. สามัคคี คือ ผู้ที่เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้บทบาทของตนทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อให้การทำงานสำเร็จ ลุล่วง สามารถแก้ปัญหาและขัดความขัดแย้งได้ เป็นผู้ที่มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิดและความเชื่อ พร้อมทั้งจะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติและสมานฉันท์
8. มีน้ำใจ คือ ผู้ให้และผู้อาสาช่วยเหลือสังคม รู้จักแบ่งปัน เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น เห็นอก เห็นใจ และเห็นคุณค่าในเพื่อนมนุษย์และผู้ที่มีความเดือดร้อน

มีความเอื้ออาทรเอาใจใส่ อาสาช่วยเหลือสังคมด้วยแรงกายและสติปัญญา ลงมือปฏิบัติการ เพื่อบรรเทาปัญหา หรือร่วมสร้างสรรค์สิ่งดีงามให้เกิดขึ้นในชุมชน

นโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา 8 คุณธรรมพื้นฐานข้างต้น สถาบันการศึกษา จึงควรเร่งรัดนำไปปลูกฝังคุณธรรม พัฒนาให้กับเยาวชนของชาติ เพื่อให้เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ดีมีสุข ก้าวสู่สังคมคุณธรรมนำความรู้ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และ สถาบันการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จสามารถนำไปสู่ การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น ทุกฝ่ายจะต้องมีความตั้งใจ และลงมือ ปฏิบัติอย่างจริงจัง

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรยึดหลักคุณธรรม นำความรู้สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา ในการที่ปลูกฝังคุณธรรมนำความรู้ แก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีเป็นผู้มีคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ในการพัฒนาทางการศึกษา เพราะการพัฒนาการศึกษาเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาประเทศ

กล่าวโดยสรุป คุณธรรมนำความรู้ หมายถึง พฤติกรรมหรือบทบาทที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ จากการประพฤติปฏิบัติตนในเรื่องคุณงาม ความดี และใช้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่นออกมาให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้เห็น จนเกิดการเลื่อมใสและศรัทธา

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาประกอบในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

โกศล ไสขาว (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 4 พบว่า ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ควง มุกสง (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายชั้นตอนปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อกระบวนการวางแผนในขั้นเตรียมการก่อนวางแผน ขั้นวางแผน อยู่ในระดับมาก ส่วนขั้นปฏิบัติตามแผนและขั้นการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

สาคร กองวงศ์ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย. พบว่า การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ชรรยง อรรถโกศล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล (2549:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านดีมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

อ่อนศรี ทรงเดชะ (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี

ชิดชนก สุภาวโรดม (2550:บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณสมบัติคือ แสดงวิสัยทัศน์ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความเป็นผู้นำ ผู้ชำนาญการ และสร้างการรับรู้และอธิบายถึงผลดีและผลเสียจากการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง คือ แจ้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดแผนกลยุทธ์ สื่อสารวิสัยทัศน์ สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง  
 ทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สร้างบรรยากาศที่ดี  
 ในการทำงาน สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ เพิ่มเติมและพัฒนาความ  
 เปลี่ยนแปลง รักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กร และการลดการต่อต้าน  
 การเปลี่ยนแปลง 2) สภาพการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินการ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้  
 การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และพบปัญหาการดำเนินการเปลี่ยนแปลง  
 ในด้าน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT มากที่สุด 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่  
 โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ  
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT  
 การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และพบว่า  
 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียน  
 มีการจัดการเรียนการสอนตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันและมีความเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้

พระมหาณัฐพล คอนตะ โก (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณธรรมของ  
 ผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
 โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ รักษาความสัตย์จริงใจต่อตัวเองที่ประพฤติปฏิบัติแต่  
 สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักเสียสละประโยชน์  
 ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง และการอดทน อดกลั้น อดออม ที่จะได้  
 ประพฤติล่วงตามสัตสุจริตไม่ว่าด้วยประการใด การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติ  
 ปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความดี

เดือนเพ็ญ อ่องทิวสุข (2551:115) ได้ศึกษาการจัดระบบสารสนเทศในโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า การปฏิบัติงานข้อมูลและสารสนเทศตาม  
 กระบวนการบริหาร ตามทัศนะของครูผู้รับผิดชอบงานข้อมูลและสารสนเทศ สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กรวิภา หนูอนันต์ (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
 เพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาจังหวัดพัทลุง  
 พบว่า 1) โดยภาพรวมผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
 รองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตามกรอบแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ และมีเจตคติ

เชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารเลือกใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการบริหารงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจตามกรอบแนวคิดของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เทคนิคการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร 3) ผู้บริหารประสบปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน ที่ยังมีความคลุมเครือและขาดสมดุลในการทำงานภายใต้โครงสร้างการบริหารของ สถานศึกษามีปัญหาเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

ประภา อัครพงษ์พันธ์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 พบว่า ความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูที่มีขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนครูที่ ประสบการณ์แตกต่างกันมีทัศนะ โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี

ทวีศักดิ์ ผาหอมสุข (2552:93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 ที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

สมาน ปะสู (2553) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู โรงเรียนที่จัดการศึกษาอิสลามแบบเข้ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัตตานี เขต 2 พบว่าด้านการสร้างเป้าหมายคุณภาพธรรม ด้านการสร้างความเข้าใจกระบวนการ เปลี่ยนแปลงและด้านการสร้างองค์ความรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่าโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครูที่จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โรสนานี หะมิงมะ (2553:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำ ทางเทคโนโลยีการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 ทั้งภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหาร เป็นตัวจํกรสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยอาศัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การมีคุณธรรมในตัวผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานศึกษา

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

