

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



สารนิพนธ์  
ของ  
วิลาวัลย์ อันมาก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2556

วิลาวลัย อ้นมาก. (2556). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 2) เพื่อ  
เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 361 คน ได้มาจากการเลือกกลุ่ม  
ตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น  
(Strata) กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นโดยการเทียบสัดส่วน และทำการสุ่มแบบง่าย (Simple  
Random Sampling) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจนครบร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ใน  
การวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่มีลักษณะการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ  
ผ่านขั้นตอนการตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง  
ระหว่าง 0.60-1.00 นำไปทดลองใช้ (Try-out) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ  
0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
การทดสอบทีในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างอิสระจากกัน (t-test Independent)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี  
ด้านคน และด้านวัฒนธรรม
2. ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรม  
มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน
3. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างแตกต่างกัน  
ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

4. ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน แตกต่างกัน

5. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน โครงสร้างและด้านวัฒนธรรม แตกต่างกันส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน



THE STUDY OF CHANGE MANAGEMENT OF GOVERNMENT'S SECONDARY SCHOOL  
ADMINISTRATOR IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

May 2013

Wilawan Unmag. (2013). *The Study of Change Management of Government's Secondary School Administrator in The Secondary Educational Service Area Office 2*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Somchai Thepsaeng.

The objectives of this research were; 1) to study change management of government's secondary school administrator in the secondary educational service area office 2 2) to compare the level of change management of government's secondary school administrator in the secondary educational service area office 2 according to sex, the level of education, teaching experience and school level.

The sampling group of this research was chosen from 361 teachers of the secondary educational service area office 2 in the academic year of 2012. The stratified random sampling was done by using school level as stratatic to calculate the sample size and to do the simple random sampling. The data were collected from 100 percentage of the sampling group. The rating scale questionnaire which is examine by the 5 experts as an instrument to analyze the reliability of the data. The reliability coefficient was shown 0.98. The quality of the data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and t-test independent.

The research findings were as follow.

1. The overall of the change management of government's secondary school administrator in the secondary education area office 2 were at the high level, when condiser to the structure, technology, people and culture were at the high level.

2. The opinion of the differentiate of teacher's sex to the overall change management of school administrator were significantly different, when condiser to the structure and culture were significantly different but technology and people were not significantly different.

3. The opinion of the differentiate of teacher's education level to the overall change management of school administrator were not significantly different, when condiser to the structure were significantly different but technology, people and culture were not significantly different.

4. The opinion of the differentiate of teacher's teaching experience to the overall change management of school administrator were significantly different, when condiser to the structure, technology, people and culture were significantly.

5. The opinion of the teacher in the difference school level to the change management of school administrator in overall were significantly different, when condiser to the structure and culture were significantly different but technology and people were not significantly different.





อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ  
ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ของ วิลาวัลย์ อันมาก ฉบับนี้แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน  
(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษา และขอเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสารนิพนธ์ รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ร.อ. ดร. อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิต ร.น. และอาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และขอขอบพระคุณ อาจารย์ ร.อ. ดร. อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิต ร.น. อาจารย์ ดร. สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ อาจารย์ ดร. จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ นายจิณณภัทร พิบูลวิทิตธำรง และนายไพบุลย์ สุขขุม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญและสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบ แก้ไขและให้คำแนะนำ เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสมบูรณ์และมีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการทำสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและมีคุณภาพตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ได้ให้การศึกษอบรม และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) รุ่น 21 ทุกคน รวมทั้งผู้มีส่วนร่วมในการให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอดจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

คุณค่า หรือคุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบแต่ บิดา มารดา ผู้มีพระคุณ และคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และคำแนะนำที่ทรงคุณค่าจนส่งผลให้ประสบความสำเร็จ

วิลาวัลย์ อันมาก

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
	ความสำคัญของการวิจัย.....	5
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
	สมมติฐานในการวิจัย.....	12
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
	ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	14
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	18
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ.....	19
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	21
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	41
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	57
	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน.....	61
	ด้านโครงสร้าง.....	61
	ด้านเทคโนโลยี.....	66
	ด้านคน.....	68
	ด้านวัฒนธรรม.....	70
	ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	73
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
<b>3</b>	<b>วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>83</b>
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	83
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	86
<b>4</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>88</b>
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
<b>5</b>	<b>สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>99</b>
	สรุปผลการวิจัย.....	100
	อภิปรายผล.....	101
	ข้อเสนอแนะ.....	107
	<b>บรรณานุกรม.....</b>	<b>108</b>
	<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>117</b>
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	118
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	120
	<b>ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....</b>	<b>126</b>

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การจำแนกรอบงานพื้นฐาน 7-S.....	34
2 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแนวทฤษฎีO และทฤษฎีE.....	39
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	84
4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	89
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	90
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้าง โดยรวมและรายข้อ.....	91
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้อ.....	92
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านคน โดยรวมและรายข้อ.....	93
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านวัฒนธรรม โดยรวมและรายข้อ.....	94
10 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	95
11 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและ รายด้าน.....	96

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยรวมและรายด้าน	97
13	วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน	98



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 มุมมอง 4 แบบ ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	27
3 ความสามารถที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	28
4 การควบคุมที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง.....	29
5 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.....	32
6 กรอบการปฏิบัติงาน 7-S .....	33
7 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง.....	38
8 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตามทัศนะของบาร์โทล.....	46
9 กระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	54
10 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร.....	58
11 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร.....	72

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นเหตุการณ์หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ระบบที่ได้รับผลกระทบจะปรับตัวแตกต่างกันไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพียงแต่ในอดีตการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในอัตราที่ช้า เรียบง่าย และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่ซับซ้อนและรุนแรงต่อการดำรงชีวิต ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลายรูปแบบ และก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวเนื่องซับซ้อน สร้างความสับสน หลายครั้งทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความรุนแรงเกินกว่าจะควบคุมได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทั้งในเชิงโครงสร้างและจิตใจทั้งต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน (มัลลิกา ต้นสอน. 2546: 161)

ปกติองค์กรทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้า ในขณะที่สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์การพยายามปรับตัวทั้งทางด้านทรัพยากรและการดำเนินงานเพื่อรองรับแรงผลักดันของสภาพแวดล้อม แต่การดำเนินงานตอบสนองเพียงด้านเดียวก็ไม่สามารถรับประกันความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากความซับซ้อนและผันผวนของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้องค์การต้องพยายามปรับตัวในเชิงรุก (Proactive) โดยไม่ต้องรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขึ้นแล้วค่อยวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดแผนและปรับตัวตามไป การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การหรือพยายามปรับองค์การให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในทิศทางที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เรื่องเฉพาะต่อองค์การขนาดใหญ่ที่มีอายุยาวนานและประสบความสำเร็จ องค์การที่เกิดขึ้นใหม่ก็ต้องการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน โดยการปรับตัวในด้านต่างๆ ทั้งด้านโครงสร้างองค์การ กระบวนการดำเนินงาน เทคโนโลยี หรือบุคลากร เพื่อให้้องค์การเจริญเติบโตและพบกับสิ่งที่ท้าทายใหม่ๆ โดยแสวงหาโอกาสในการอยู่รอดและเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคต (ณัฐพรพันธ์ เจริญนนท์. 2545: 32-34) องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเร่งปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งการปรับขนาดองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจ การปรับหรือโครงสร้างองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาโอกาสสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน. 2548: 4)



การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และพัฒนาการที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมาก จนเกิดภาวะวิกฤติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนการศึกษา ทำให้ประเทศต้องเผชิญกับความท้าทายของสภาวะการแข่งขันในเวทีโลก อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากประชากรของประเทศมีความรู้ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน จึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา เกิดการปฏิรูปการศึกษา โดยการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารและจัดการศึกษาในฐานะเป็นนิติบุคคล นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการบริหารและการจัดการศึกษา การจัดบุคลากรเข้าสู่โครงสร้างใหม่ การปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำหน้าที่ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ตามบทบัญญัติมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป การกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสในการบริหารโรงเรียนให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่

คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (2542: 13) ได้กำหนดหลักการและแนวทางในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน ทั้งใน ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป เพื่อให้การบริหารงานด้านต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับโรงเรียนมากที่สุด ด้วยการจัดระบบโครงสร้างการบริหาร การจัดองค์การ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 10) ได้สรุปถึงปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจและ การจัดระบบทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์การใดมีการกำหนดโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานที่ดี มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม มีความชัดเจนแน่นอน ไม่มีงานที่ทับซ้อนกัน จะเป็นที่ยอมรับได้ว่าองค์การนั้น จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

เมื่อองค์การมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์การมักจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ด้านที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure and System Changes) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการ กระบวนการในการปฏิบัติงาน แผนภูมิองค์การ วิธีการงบประมาณขององค์การและกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์การ สายการบังคับบัญชา เป้าหมาย ลักษณะโครงสร้าง กระบวนการบริหารและระบบการจัดการ ด้านที่

สอง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology Changes) โดยที่การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์กรจะสัมพันธ์กับกระบวนการในการผลิตและวิธีการทำงานขององค์กร ซึ่งจะรวมถึงความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงานขององค์กรด้วย ด้านที่สาม การเปลี่ยนแปลงผลผลิต (Product and Service Changes) เป็นการเปลี่ยนแปลงสินค้าผลผลิตหรือการบริการขององค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยเป็นการสร้างหรือเสนอสินค้า บริการใหม่แก่สังคมและสภาพแวดล้อม ส่วนด้านที่สี่ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Culture/People Changes) การเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้จะเปลี่ยนแปลงค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่พิจารณาองค์กรในภาพรวมหรือมององค์กรทั้งระบบ และเมื่อกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ขององค์กรด้วยเสมอ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นจุดใดจุดหนึ่งก็ตามจะต้องคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อถึงส่วนอื่น ๆ ด้วย (วันชัย มีชาติ. 2548: 307-312)

การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในโลกอย่างมากในแทบทุกด้าน ก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ในอนาคตอย่างมาก เมื่อการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีผล ต่อการพัฒนามนุษย์จึงได้รับความสนใจ โดยเฉพาะการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงการบริหาร การศึกษา เพื่อจะได้เรียนรู้วิธีการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมสามารถนำไปสู่เป้าหมายพร้อมรับกับ บริบทที่เปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศหรือเทียบเท่ากับ มาตรฐานสากลทางการศึกษาของประเทศต่างๆ จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้ง ทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีลักษณะประชาธิปไตย ด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ และด้านการปฏิรูประบบบริการ สุขภาพ ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป กระแสของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้ ส่งผล กระทบและเป็นแรงผลักดันให้สภาพการจัดการศึกษาของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านปรัชญา การศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บทบาทของผู้บริหารและ บุคลากรครูผู้สอน การบริหารศึกษามีแนวโน้มเป็นไปในลักษณะเดียวกับการบริหารธุรกิจที่มุ่ง ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศ ออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการยกระดับคุณภาพของประชากรในประเทศให้มากขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต (ปองสิน วิเศษศิริ. 2549: 1-2)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เด่นๆ และสามารถนำมา ประยุกต์ใช้กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ แนวคิดของเลวิน (วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. 2552: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Lewin. 1985. ไม่ปรากฏเลขหน้า) แนวคิดของเลวิน (Kurt Lewin) อธิบายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการทำให้ บุคคลมีความต้องการและเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่

(Movement) เป็นการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่และลงมือปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง 3) การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่ (Refreezing) เป็นกระบวนการของการทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่อย่างมั่นคง ทฤษฎี E และทฤษฎี O ของลียุก (ไมค์ เบียร์. 2550: 158; อ้างอิงจาก Leucke. 2003: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ทฤษฎี E นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็วโดยเน้นที่ค่านิยมที่เปลี่ยนจากบนลงสู่ล่าง มีการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกเป็นจำนวนมาก ทฤษฎี E นี้เน้นการลดค่าใช้จ่าย ลดขนาด และการขายทรัพย์สิน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนทฤษฎี O เน้นการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อให้เป้าหมายมีผล การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เน้นวัฒนธรรมที่ทรงพลังและบุคลากรที่มีความสามารถและมีสมรรถนะสูง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในระดับสูงและทำให้โครงสร้างองค์กรอยู่ในระนาบ มีการพยายาม สร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ทฤษฎี O แตกต่างจากทฤษฎี E โดยถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการปฏิบัติงานในระยะยาว ทั้งแนวคิด การเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin) และทฤษฎี E ทฤษฎี O ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ ดังที่ แฮมลิน (Hamlin. 2001: 275-280) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ครอบคลุมในมิติที่เป็นการทำให้เกิดผลในส่วนต่างๆ ขององค์กรประกอบในองค์กร คือ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดค่าใช้จ่าย (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ประเภทนี้อาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน อย่างผสมผสานหรือเกิดขึ้นต่อเนื่องแต่ละประเภทก็ได้แล้วแต่บริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับนโยบายและการดำเนินงานขององค์กร ดังที่ เอลมอร์ (Elmore. 2010: ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาไม่ได้หมายถึงการบริหารการสอน แต่หมายถึง การจัดโครงสร้างและกระบวนการเกี่ยวกับการสอน หากการจัดโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ทำให้โครงสร้างองค์กรนั้น อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2547: 20) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพราะว่าหน้าที่ทางด้านการจัดองค์กรนั้นจะเป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องมาจากหน้าที่ทางด้านการวางแผนองค์กร โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหน้าที่ทางด้านการวางแผน การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างเพื่อพัฒนาองค์กรนั้นจึงเป็นการกระทำทางด้านการบริหารที่พยายามจะปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการของงานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และในขณะเดียวกันเราจะต้องยอมรับว่าโครงสร้างขององค์กรดังกล่าวเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางด้านตัวบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่างๆ นั้นอาจถูกต่อต้านจากสมาชิกขององค์กรได้ สอดคล้องกับ ธวัช บุญยมณี (2550: ออนไลน์) ที่ว่าองค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรชนิดที่มีสายการบริหารหลายชั้นตอนหรือสั่งการหลายชั้นภูมิจะอยู่รอดได้ยาก ในอนาคตองค์กรต่างๆ ต้องประสานความร่วมมือกันโยงใยเป็นเครือข่าย ในขณะเดียวกัน

โครงสร้างภายในองค์กรก็จะต้องกระจายความสามารถในการตัดสินใจให้กับกลุ่มงานต่างๆให้มากที่สุดและมีลำดับชั้นการบริหารน้อยที่สุด และต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับและก้าวทันความเจริญของเทคโนโลยี สิ่งต่างๆเหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างมาก

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ น่าศึกษาค้นคว้า เพื่อการเสริมสร้างและขยายองค์ความรู้ ตลอดจนการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาโรงเรียน และส่งผลให้โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และนำผลการศึกษาไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดของบาร์โธล (Bartol. 1998: 371-374) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านคน (People) และด้านวัฒนธรรม (Culture)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**2.1 ประชากร** คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 52 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2555 จำนวนทั้งสิ้น 5,610 คน

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 27 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2555 จำนวนทั้งสิ้น 361 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางสำเร็จของเคร็จซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วจึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ได้แก่

#### 3.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้

##### 3.1.1 เพศ จำแนกเป็น

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

##### 3.1.2 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

##### 3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน จำแนกเป็น

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) 10 ปีขึ้นไป

### 3.1.4 ขนาดโรงเรียน จำแนกเป็น

- 1) ขนาดเล็กและกลาง
- 2) ขนาดใหญ่

**3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables)** ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

#### 3.2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

#### 3.2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

#### 3.2.3 ด้านคน (People)

#### 3.2.4 ด้านวัฒนธรรม (Culture)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันดังต่อไปนี้

**1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง สภาพการปฏิบัติของผู้บริหารในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยการนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

**1.1 ด้านโครงสร้าง** หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างใหม่ การกระจายอำนาจ แบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน การออกแบบงานใหม่ การจัดรูปแบบสายการบังคับบัญชา นโยบาย กฎระเบียบของโรงเรียน แนวทางการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการ กระบวนการในการปฏิบัติงาน การออกแบบแผนภูมิของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารจัดการ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์การ

**1.2 ด้านเทคโนโลยี** หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคโนโลยี วิธีการและขั้นตอนการใช้สื่อเทคโนโลยี ปรับวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยี ปรับระเบียบวิธีการจัดการกับสื่อ อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในโรงเรียน การสร้างและผลิตอุปกรณ์ ความพร้อมของสถานที่ปฏิบัติงาน ระบบการตัดสินใจ องค์ความรู้และวิทยาการใหม่

**1.3 ด้านคน** หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ การควบคุม การปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทศนคติ ความคาดหวังของครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้สามารถปรับตัวเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความกระตือรือร้น การจัดการฝึกอบรมพัฒนา ส่งเสริมทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทักษะความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการพัฒนารับรู้รับฟังความคิดเห็น

ของผู้อื่น มีการสื่อสารแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เพื่อลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของบุคลากร ตลอดจนการเพิ่มหรือลดกำลังคน

**1.4 ด้านวัฒนธรรม** หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการด้านความรู้ ความเชื่อ ความคิด ค่านิยมประเพณี บรรทัดฐาน ลักษณะการปฏิบัติงานในโรงเรียน การจัดการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างความภูมิใจ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่มุ่งคุณค่าสู่ผู้รับบริการ และมุ่งการปฏิบัติสู่ผลสำเร็จร่วมกัน

**2. เพศ** หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของครู จำแนกเป็น เพศชาย และเพศหญิง

**3. วุฒิการศึกษา** หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของครู ที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกเป็น ระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**4. ประสบการณ์การทำงาน** หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ จำแนกเป็น ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป

**5. ขนาดโรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากหรือน้อย จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็กและกลาง มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2500 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คน

**6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2** หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล กำกับและติดตามการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตท้องที่บางรัก วัฒนา สาทร พระโขนง บางนา คลองเตย บางคอแหลม ยานนาวา ดินแดง ประเวศ สวนหลวง ห้วยขวาง จตุจักร ลาดพร้าว บางเขน สายไหม บึงกุ่ม บางกะปิ วังทองหลาง ดอนเมือง หลักสี่ ลาดกระบัง สะพานสูง คันนายาว มีนบุรี คลองสามวา หนองจอก ของจังหวัดกรุงเทพมหานคร

**7. โรงเรียน** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

**8. ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่รับผิดชอบกลุ่มงานบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารทั่วไป

**9. ครู** หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิดและรายงานการวิจัย เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การกำหนดตัวแปรตาม ผู้วิจัยศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของ บาร์โธล (Bartol. 1998: 371-374) ที่ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหนึ่งๆ นั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ที่ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านคน (People) และ ด้านวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบแต่ละด้านดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) เช่น ออกแบบโครงสร้างใหม่ กระจายอำนาจ ออกแบบงานใหม่ 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เช่น ปรับเทคนิคการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ 3) ด้านคน (People) เช่น การสร้างทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรม 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture) เช่น การสร้างความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์กร

ซึ่งแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของบาร์โธลมีความสอดคล้องกับการบริหารงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ได้รับการกระจายอำนาจบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มีฐานะเป็นนิติบุคคล และสภาพแวดล้อมทางสังคม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

การกำหนดตัวแปรต้น ผู้วิจัยศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อการกำหนดตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษาแต่ละตัวแปร ดังนี้

ด้านเพศ ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัย ของ สุวรรณ พันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่าง ในด้านพฤติกรรมการบริหารงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและชาย สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโดยรวม คล้ายคลึงกัน แต่มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แตกต่างกันเรื่องการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยทั่วไป เช่น การใช้ภาวะผู้นำ ตามความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูล ผู้บริหารชายมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ มีเหตุผล มีข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าผู้หญิง แต่สำหรับในเรื่องการใช้ถ้อยคำ วาจาและน้ำเสียง ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ใช้วาจา และมีน้ำเสียงที่นุ่มนวลกว่าผู้บริหารชาย สอดคล้องกับ มานิตย์ ไชยกิจ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีบทบาทหน้าที่ผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแตกต่างกัน 2 ด้าน จากทั้งหมด 4 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครุชาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครุหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดย



ภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน จาก ทั้งหมด 4 ด้าน สอดคล้องกับ กัมปนาท มีสวนนิล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรเพศมากำหนดเป็นตัวแปรต้น

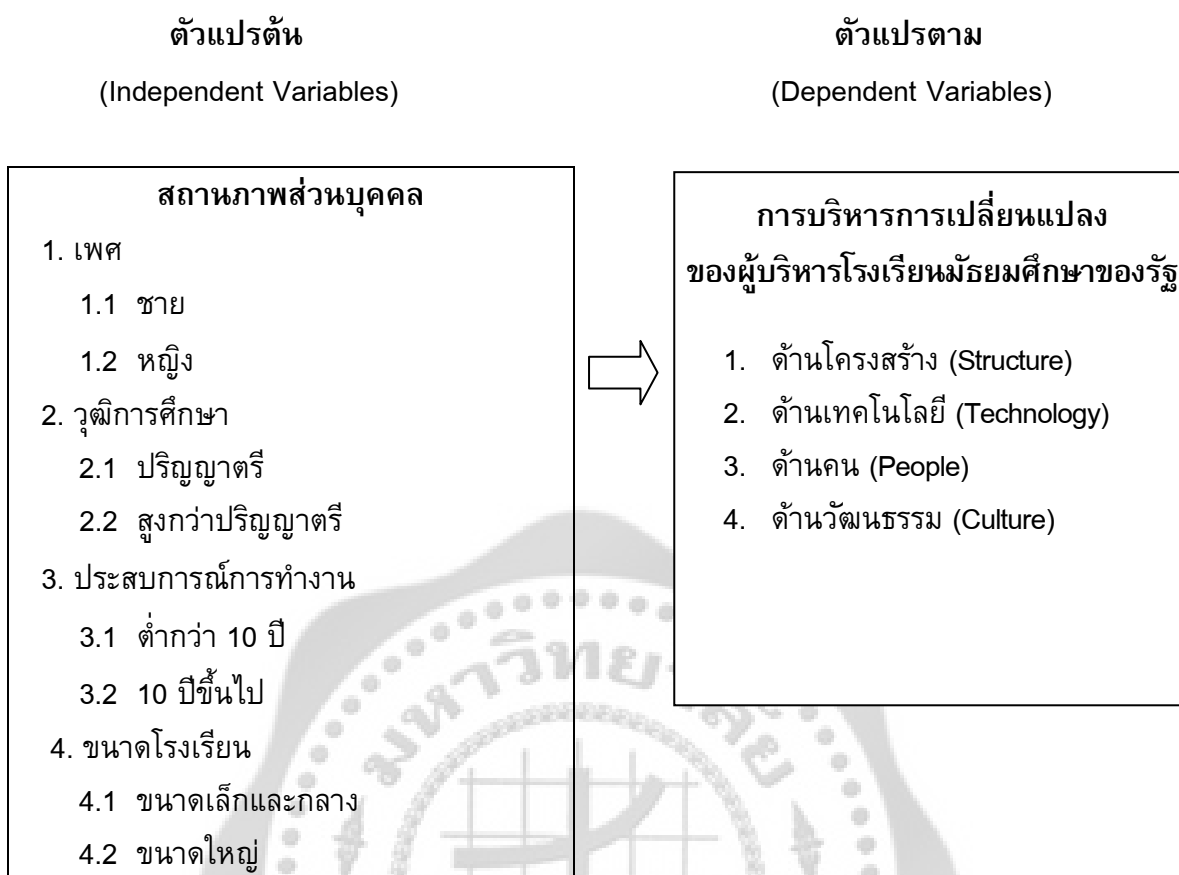
ด้านวุฒิการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัย ของ ณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน และมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับ วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรวุฒิศึกษามากำหนดเป็นตัวแปรต้น

ด้านประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัย ของ ณัฐดา แสนสิงห์ (2548: บทคัดย่อ) เรื่องทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของครูผู้สอนโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน และสอดคล้องกับณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับ กัมปนาท มีสวนนิล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรประสบการณ์การทำงานมากำหนดเป็นตัวแปรต้น

ด้านขนาดโรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการวิจัยของ สมเดชน์ ชื่นเจริญ (2551: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลาง และเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน ทุกด้านมีประสิทธิผลในระดับมากทุกด้าน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและจำแนกในรายด้าน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ สมควร ไกรพน (2546: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับ พัชวิษญ์ โสยกกุล (2552: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาทสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องกับ วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรขนาดโรงเรียนมากำหนดเป็นตัวแปรต้น

แนวคิดและหลักการที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

### สมมติฐานในการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แตกต่างกัน
2. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แตกต่างกัน
3. ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แตกต่างกัน
4. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แตกต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางการศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การอธิบาย ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
4. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
5. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.3 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.4 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.5 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.6 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 5.7 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง
  - 5.8 องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
  - 7.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)
  - 7.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)
  - 7.3 ด้านคน (People)
  - 7.4 ด้านวัฒนธรรม (Culture)
8. ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 5) กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาไทย ทั้งในด้านสิทธิและเสรีภาพของบุคคล อย่างเสมอภาค ในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิต สำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การปฏิรูปการศึกษานอกจากเน้นการปฏิรูประบบและกระบวนการจัดการศึกษาแล้วยังเน้นในส่วนที่เป็นแนวทางหลักการ โครงสร้างและระบบบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยม อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร บ่อมปราบศัตรูพ่าย บางแค บางขุนเทียน บางบอน ทุ่งครุราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ดลิ่งชัน ทวีวัฒนา บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่และหนองแขม ของจังหวัดกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีพันธกิจ ในการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพให้ผู้เรียนทุกคน ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพด้วยวิถีไทย เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา ของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของโรงเรียนและหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลเอกสารสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ๆ ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการด้านการการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

#### **หลักการบริหารและการจัดการศึกษา**

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (2545: 1-2) อธิบายถึงหลักการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

1.1 เป็นรูปแบบของเขตพื้นที่ตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา คือ เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

1.2 ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการเกลี่ยให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกัน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทาง ด้านการกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบายโดยมีผู้ชำนาญการสาขาต่างๆ ตามภารกิจงานที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของเขตพื้นที่

1.4 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร สถานศึกษาใดที่ไม่อยู่ในสภาพที่จะดำเนินการได้อย่างมี

ประสิทธิภาพหรือคุ่มค่าลงทุนในการดำเนินการ ครอบงำ หรือรวม หรือแปรสภาพเป็นแหล่งบริการทางการศึกษาในรูปแบบอื่น

1.5 สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะติดต่อ สื่อสาร ประสานงานและร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง

2. คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2.1 เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์การนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์การที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2.2 มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพเพียงพอที่สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้

2.3 บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์การควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในด้านความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์การเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหาผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยการหมุนเวียนมาปฏิบัติงานและใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

2.4 เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศและในระดับสากล

### ภาระงาน

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา มีภาระงานดังนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545: 17-20) เสนอลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ว่า เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาปฏิบัติตามหน้าที่ที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด มิใช่ต้องคอยควบคุมบังคับบัญชาลักษณะงานของแต่ละกลุ่มงานโดยทั่วไป คือ

1. งานธุรการ จำแนกเป็นงานธุรการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและงานธุรการของสถานศึกษา รวมถึงการเชื่อมโยงงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาและหรือหน่วยงานอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาและงานธุรการ ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีสะดวก รวดเร็ว สั้น และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดกระบวนการได้ ณ จุดเดียว (One-Stop Service)

2. งานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ จำแนกเป็นระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งควรมีระบบเครือข่ายเชื่อมโยงสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานส่วนกลาง โดยมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อนในการเก็บ สามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน ติดตาม และประเมินผล จัดทำนโยบายหรือการตัดสินใจ

3. งานประสานงาน จำแนกเป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในเขตพื้นที่การศึกษา และการประสานงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับหน่วยงานภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา (หน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ท้องถิ่นและเขตพื้นที่การศึกษาอื่น) การประสานงานนี้อาจเป็นทั้งแนวดิ่งหรือแนวราบและระบบประสานงานต้องมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

4. งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรทั้งของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับทราบและเข้าใจร่วมกัน

5. งานส่งเสริมสนับสนุน ประกอบด้วยการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสถานศึกษา การสนับสนุนพัฒนาต้นแบบประมาณ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาด้านวิชาการ เป็นต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อาจสนับสนุนการบริหารการเงิน การบัญชีของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถจ้างเจ้าหน้าที่การเงินการบัญชีเป็นการเฉพาะได้ งานส่งเสริมสนับสนุน ยังรวมไปถึงการป้องกันและแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาด้วย เช่น กรณีเกิดภัยธรรมชาติ การขาดแคลนครู ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ หรืออุปกรณ์ที่จำเป็น

6. งานประกันโอกาสในการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องประกันให้ผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งรวมไปถึงการรับนักเรียน ระบบทะเบียนผู้เรียน ระบบเทียบโอน เป็นต้น

7. งานอำนวยการและติดตามตรวจสอบ ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน การบัญชี การโอน การเบิกจ่าย ระบบจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ

8. งานนโยบาย แผน และการจัดทำงบประมาณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลงานวิเคราะห์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณ และแผนการดำเนินงานประจำปี เป็นต้น

9. งานสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ



10. งานพัฒนาการบริหาร ได้แก่ การปรับระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การประกันคุณภาพ การเสริมสร้างคุณค่า และวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เป็นต้น

11. งานพัฒนาโครงสร้าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจจัดโครงสร้างที่จำเป็นต่างๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปว่า สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการประสาน ส่งเสริม กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียน ด้านบุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ มีความคล่องตัวมากขึ้น

## 2. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การตี อนันต์นาวิ (2552: 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

อัศวิน จักษุสุวรรณ (2547: 139) กล่าวว่า การบริหาร คือ การจัดการกับสิ่งนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การสั่งงาน ควบคุมงานและดำเนินงาน

บาร์โทล (Bartol. 1998: 6) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 473-484) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ดังนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึง วิธีการ ที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์การมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผน เป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้าง

ขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุม ไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4. การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำ ความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุ ผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

5. การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผล การทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุม เป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การจัดการกับสิ่งนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม

### 3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ

#### ความหมายและองค์ประกอบ

ดารีกา เฉลยถ้อย (2544: 7-11)ให้ความหมายขององค์การ (Organization) ว่าหมายถึง หน่วยงานสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถ

แยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางที่จะบรรลุในเป้าหมายร่วมกัน

รันทิพย์ โพธิ์รัชต์ (2546: 15) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง การนำเอาส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเข้ามารวมกันเป็นระเบียบแบบแผน อันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การใช้อำนาจปกครอง บังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมดำเนินไปด้วยดี ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บัญชา วีระพันธ์ (2546: 16) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง กระแสหรือแบบ ของวิถีการดำเนินการที่กลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่งได้ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อยุ่งยาก ในการติดต่อโดยตรง เพราะกลุ่มบุคคลประกอบด้วยบุคคลต่างๆ กัน จำนวนมากติดต่อสัมพันธ์กัน อย่างสะดวกและยังช่วยรักษาผลประโยชน์ร่วมกันได้อีกด้วย ดังนั้นองค์การ ย่อมหมายถึง กำหนดระบบในการทำงานร่วมกันและดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 24) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มสังคมที่เกิดจาก บุคคลต่างๆ มารวมตัวกัน โดยมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน มีเป้าหมายเป็นเครื่องชี้นำในการดำเนินงาน และมีโครงสร้างของกิจกรรมอย่างมีระบบ เช่น องค์การการค้าโลก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หรือองค์การพัฒนาเอกชน เป็นต้น

สมยศ นาวิกการ (2547: 8) ได้ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า องค์การ คือ กระบวนการทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่างๆ เกี่ยวข้องกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ คือการเกี่ยวข้องระหว่างกัน โครงสร้างขององค์การจะอธิบายสิ่งระหว่างกันเหล่านี้โดยการกำหนด บทบาท ความสัมพันธ์ กิจกรรม การเรียงลำดับของเป้าหมาย และคุณลักษณะอื่นๆ ขององค์การ ลักษณะของโครงสร้างและกระบวนการของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันออกไประหว่าง องค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามจะเกี่ยวข้องระหว่างกันเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย ของทุกๆ องค์การ และความเกี่ยวข้องระหว่างกันนี้จะอธิบายแบบของโครงสร้างบางอย่างสำหรับ โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการจะได้รับการยอมรับมากกว่าโครงสร้างขององค์การที่ไม่เป็นทางการ

ภารดี อนันต์นาวิ (2552: 41) สรุปถึงองค์การประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้

1. งาน (Task)
2. โครงสร้าง (Struture)
3. คน (People)
4. เทคโนโลยี (Technology)
5. สิ่งแวดล้อม (Environments)

**ลักษณะองค์การระบบราชการ**

เวเบอร์ ( รันทิพย์ โพธิ์รัชต์. 2546: 62; อ้างอิงจาก Weber. 1974: หน้า 167) ได้ใช้แนวคิดเรื่องพลวัต (Dynamics) วิเคราะห์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการพัฒนา

อธิบายถึงลักษณะขององค์การระบบบริหารแบบราชการ ซึ่งเป็นองค์การที่มีเหตุมีผลสมบูรณ์แบบคุณลักษณะของการบริหารงานระบบราชการที่นำมาใช้ในระบบการบริหารงานโรงเรียน ดังนี้

1. การจัดองค์การในโรงเรียน ต้องจัดระบบงานตามความชำนาญพิเศษ แบ่งแยกสายงานตามความเหมาะสมของลักษณะวิชา คือ แบ่งเป็นภาควิชาและแผนกต่างๆ
2. จัดระบบงานตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน มีผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีผู้ช่วยผู้บริหารเป็นอันดับรองลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติงาน
3. การบริหารงานโรงเรียน ต้องมีกฎเกณฑ์เพื่อควบคุมพฤติกรรมและ การปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้เข้ารับการศึกษานในโรงเรียนด้วย
4. การจัดระบบงานแบบราชการ จะต้องสร้างระบบงานแบบประชาธิปไตย มากกว่าแบบประเพณีนิยมหรือระบบเผด็จการ
5. การจัดองค์การในสถานศึกษาในระบบราชการ ต้องคำนึงถึงการใช้บุคลากร ตามสมรรถภาพพื้นฐาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถให้เกิดแก่ผู้เรียน

กล่าวโดยสรุป องค์การเป็นหน่วยงานสังคมที่ประสานเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมกัน มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ หรือตอบสนองความต้องการของสมาชิกในองค์การด้วย ทั้งนี้วิธีการปฏิบัติในองค์การจะต้องมีระเบียบแบบแผน

#### 4. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

##### ความหมายและความสำคัญ

อัคริน จักษสุวรรณ (2547: 135) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงคือการทำให้เหตุการณ์ สถานการณ์ ลักษณะต่างไปจากเดิม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546: 273 ) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจการออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ๆ มาใช้ในองค์การ

##### ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Types of Change)

สุเทพ เชาวลิต (2548: 12-13) กล่าวถึง รายละเอียดที่เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Types of Change) ว่า รูปแบบขององค์การปัจจุบันนั้นจะต้องสามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ เช่น เทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการสำหรับประสิทธิภาพที่สูงกว่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ในแต่ละชนิดของความเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นเพื่อเอาชนะอุปสรรคและสิ่งกีดขวางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งชนิดของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะมีดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้จะปฏิบัติกับองค์การให้เปรียบเสมือนกับชิ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพชิ้นหนึ่งของเครื่องจักร ซึ่งในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือจากที่ปรึกษาเพื่อที่จะพยายามปรับเปลี่ยนในส่วนของโครงสร้างขององค์การให้มากยิ่งขึ้น เช่น การรวมกิจการ การเข้ายึดกิจการ การรวมหน่วยงานหลายหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน และการยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็นแล้วแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การทั้งสิ้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านการลดต้นทุน (Cost Cutting) การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้มุ่งเน้นที่จะขจัดกิจกรรมที่ไม่มีความจำเป็นต่อองค์การออกไปหรืออาจใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อที่จะบีบลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการให้ได้มากที่สุดควรใคร่ครวญเกี่ยวกับกิจกรรมและการจัดการอย่างละเอียด เพราะอาจมีผลกระทบต่อกำไรในระหว่างปี และควรคำนึงว่าการลดต้นทุนนั้นอาจอยู่ในช่วงที่องค์การอยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากอยู่ก็ได้

3. การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ (Process Change) การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้จะมุ่งเน้นถึงการปรับเปลี่ยนว่าจะทำอะไร ให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการให้การอนุมัติการกู้ยืมให้รวดเร็วขึ้น การปฏิบัติงานต่อทะเบียนรถยนต์ของกรมการขนส่งให้เป็นบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) หรือการที่จะตัดสินใจอย่างไรให้รวดเร็ว ซึ่งการปรับเปลี่ยนขั้นตอนเหล่านี้จะเป็นเป้าหมายทำให้ขั้นตอนต่างๆ เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความผิดพลาดน้อยลง และที่สำคัญคือทำให้ต้นทุนลดลงด้วย

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่คนที่อยู่ในองค์การเป็นหลัก อย่างเช่นจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์การคือมีหน้าที่ทำธุรกิจอย่างเดี่ยวหรือสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บริหารและลูกจ้าง การออกคำสั่งและการควบคุมการบริหาร ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารคือตัวอย่างที่ดีของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เช่นในการที่จะกำหนดตำแหน่งใหม่ขององค์การจากเดิมที่มุ่งเน้นแค่ผลิตภัณฑ์สินค้าสู่ตลาดเป็นหลักแต่ปัจจุบันปรับเปลี่ยนให้มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก

#### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จุกา เทียนไทย (2550: 274-276) กล่าวถึงสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงไปขัดผลประโยชน์ส่วนตน
2. ความเข้าใจผิด ทำให้ไม่ไว้วางใจ ไม่ยินยอมตามข้อเสนอ
3. ไม่ยอมเปลี่ยนเพราะมองกันคนละมุม
4. ประเมินการเปลี่ยนแปลงหากไม่พร้อมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง

อัศวิน จักขุสุวรรณ (2547: 147-148) กล่าวถึงเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. กลัวสูญเสียอำนาจที่ตนเคยมีอยู่
2. กลัวรับงานเพิ่ม
3. กลัวเสียหน้า

4. กลัวตนเองจะทำงานใหม่ไม่ได้ดี
5. การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป
6. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ชัดเจน
7. การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบอกผลลัพธ์อย่างชัดเจน
8. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเอง
9. เปลี่ยนวันนี้ได้พรุ่งนี้ก็อาจเปลี่ยนอีก

#### แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ชวีช บุณยมณี (2550: 160-165) กล่าวถึงแหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่ามาจาก 2 แหล่ง คือมาจากบุคคลและองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. บุคคล (Individual)

แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคล จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล(Basic Human Characteristics) อาทิ การรับรู้ บุคลิกภาพ และความต้องการ

1.1 นิสัยส่วนบุคคล (Habit) บุคคลมักมีความเคยชินกับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เมื่อกิจกรรมดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงไปก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจเพราะทำให้วิถีชีวิต (Way of Life) เปลี่ยนไป โดยอาจมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น ความรับผิดชอบในการทำงานเปลี่ยนไป จึงทำให้จิตใจได้สำนึกเกิดการต่อต้านในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 ความมั่นคงปลอดภัย (Security) บุคคลโดยทั่วไปต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่คุกคามความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยของเขา

1.3 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะเขาคิดหรือตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้รายได้ของเขาลดลง

1.4 ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of the Unknown) คือไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นหรือจะมีอะไรเข้ามาในอนาคต

1.5 การขาดความเข้าใจ (Lack of Understanding and Purpose) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อเขาไม่เข้าใจจุดประสงค์และผลที่เกิดขึ้น ไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เข้าใจถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

1.6 เกิดขาดความเชื่อใจ (Lack of Trust ) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อเขาไม่เชื่อมั่น หรือไม่มั่นใจในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าได้จริง

1.7 การขาดความมั่นใจ (Loss of Confidence) บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเมื่อเขารู้สึกว่าเขาไม่สามารถจะทำงานได้ดีภายใต้สถานการณ์ใหม่หลังการเปลี่ยนแปลง

1.8 การเลือกประมวลผลข้อมูลข่าวสาร (Selective Information Processing) หรือการเลือกรับรู้ข้อมูลข่าวสารเฉพาะที่ตนเองสนใจ บุคคลจะเลือกรับรู้รับฟังในสิ่งที่เขาอยากรู้อยากฟังเท่านั้น

## 2. องค์กร (Organization)

ปกติแล้วองค์กรมักจะมีลักษณะของการอนุรักษ์นิยมและมีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรภาครัฐ มหาวิทยาลัย วิทยาลัย โรงเรียน โรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สถานีอนามัย ซึ่งดำเนินงานมาหลายสิบปี ต่างมีระบบแล้ววิธีการทำงานแบบนั้นๆ มาตลอด หากจะให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมักพบว่าจะมีการต่อต้านเปลี่ยนแปลงอย่างมาก แหล่งสำคัญที่มาจากองค์กรที่ทำให้เกิดการต่อต้านเปลี่ยนแปลง 6 ประการด้วยกันคือ

2.1 ความเฉื่อยชาของโครงสร้าง (Structural Inertia) โครงสร้างองค์กรมักถูกสร้างหรือออกแบบระบบให้มีลักษณะที่คงที่ อาทิ ระบบการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคลเพื่อให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ กฎระเบียบ ข้อกำหนดภาระงาน (Job Description) และบทบัญญัติ แนวทางการปฏิบัติงาน ตลอดจนแบ่งงานกันทำการมอบหมายงานให้บุคคลทำในลักษณะเฉพาะด้าน และมีการเปลี่ยนแปลงหรือหมุนเวียนกันทำงานมีน้อย ระบบโครงสร้างองค์กรเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

2.2 ข้อจำกัดของจุดที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Limited Focus of Change) องค์กรจะถูกออกแบบขึ้นมาโดยประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่พึ่งพาหรือเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน (Interdependent Subsystem) การเปลี่ยนแปลงเพียงระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยไม่ให้กระทบกระเทือนระบบย่อยอื่นๆ ในองค์กรนั้นไม่สามารถกระทำได้

2.3 ความเฉื่อยชาของกลุ่ม (Group Inertia) ขณะที่บุคคลต้องการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขณะเดียวกันบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ก็จะทำหน้าที่ควบคุมไม่ให้เกิดการฝ่าฝืนกฎ

2.4 ภาวะคุกคามต่อความเชี่ยวชาญ (Threat to Expertise) การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลคุกคามความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญของกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งหรือหลายกลุ่มงาน มักจะถูกต่อต้าน

2.5 ภาวะคุกคามต่อความสัมพันธ์เชิงอำนาจ (Threat to Established Power Relationships) การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานขององค์กร โดยการกระจายอำนาจของบุคคลในระยะยาว การนำแนวคิดของการกระจายอำนาจการตัดสินใจหรือทีมงานจัดการตนเอง (Self-Managed Work Teams) มาใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle) และผู้ควบคุม (Supervisors) อาจจะไม่พอใจ เพราะคิดว่าอำนาจที่พวกเขาเคยมีอยู่จะถูกคุกคามทำให้มีอำนาจน้อยลงหรือหมดอำนาจ

2.6 ภาวะคุกคามต่อการจัดสรรทรัพยากร (Threat to Established Resource Allocations) กลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรจะมีการควบคุมทรัพยากรของกลุ่มงานตนเอง และบ่อยครั้งพบว่า เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

#### วิธีการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อัคริน จักษุสุวรรณ (2547: 149-150) เสนอวิธีการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เตรียมข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อม เช่น รายละเอียด เวลา พฤติกรรมที่ต้องการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นต้น
2. หาผู้ต่อต้านและให้เกียรติผู้ต่อต้าน โดยการรับฟัง ยอมรับการต่อต้านให้มีความสำคัญกับผู้ต่อต้าน
3. ทบทวนเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บข้อมูลการต่อต้าน พิจารณาข้อเท็จจริง ตัดสินใจชี้แจงต่อหรือหยุดการเปลี่ยนแปลง

ธวัช บุญยมณี (2550: 165-167) อธิบายถึงวิธีการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Methods for Deal with Resistance to Change) ไว้ดังนี้

วิธีการที่นำมาใช้ในจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วยหลายวิธีการด้วยกัน

1. การสื่อสารและการศึกษา (Communication and Education) วิธีการหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากและถูกนำมาใช้เพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การให้การศึกษเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคคลเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การให้การศึกษามีประสิทธิผลต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับ และเป็นการสื่อสารที่ผู้ฟังสามารถซักถามโต้ตอบได้ (Two Ways Communication) ซึ่งจะช่วยลดความวิตกกังวล และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงได้
2. การมีส่วนร่วมและเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (Participation & Involvement) การให้ผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมมาช่วยออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งพบว่าช่วยลดการต่อต้านลงได้ ช่วยเกิดความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือและความสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support) เป็นการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการอำนวยความสะดวกให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะและสร้างความชำนาญ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้บุคคลเกิดความตึงเครียดจะต้องให้เวลากับบุคคลในการปรับตัว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้กำลังใจและช่วยเหลือ เพื่อให้บุคคลสามารถเอาชนะความกดดัน ในการทำงานให้ได้ โดยการแสดงให้เห็นหรือให้คำมั่นสัญญาว่าการเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวมและทุกคน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง



4. การเจรจาต่อรอง และ การให้รางวัล (Negotiation & Rewards) การเจรจาต่อรองและการให้รางวัลเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการต่อรองกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและตกลงกันว่า หากยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะให้ทรัพยากรบางอย่างหรือรางวัลแก่เขา ซึ่งวิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

5. การใช้อำนาจบังคับแบบชัดแจ้งและแอบแฝง (Explicit & Implicit Coercion) การใช้อำนาจบังคับอาจสามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจไม่ก่อให้เกิดผลดีเสมอไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้อำนาจบังคับควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับจังหวะและโอกาสเพื่อให้สามารถเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้นุ่มนวลที่สุด

สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การทำให้องค์การเปลี่ยนไปจากเดิม สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง ด้านการลดต้นทุน ด้านกระบวนการ และด้านวัฒนธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันมาจากบุคคลและองค์การ เช่น กลัวสูญเสียอำนาจที่เคยมีอยู่ ขัดผลประโยชน์ ขาดความเข้าใจ มีความเฉื่อยชาของโครงสร้างองค์การ เป็นต้น เมื่อจะเปลี่ยนแปลงจึงต้องหาวิธีการแก้ปัญหา โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อม เพื่อการสื่อสารให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนใช้การเจรจาต่อรองหรือให้รางวัล

#### รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 9-10) กล่าวถึงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (ไปเปลี่ยนผู้อื่น)
2. การเปลี่ยนแปลงเชิงตั้งรับ (ถูกคนอื่นให้เปลี่ยนหรือจำเป็นต้องเปลี่ยน)
3. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและเตรียมตัวรองรับเรื่องฉุกเฉิน

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 38-39) กล่าวถึง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจะประกอบอยู่ 3 ลักษณะ

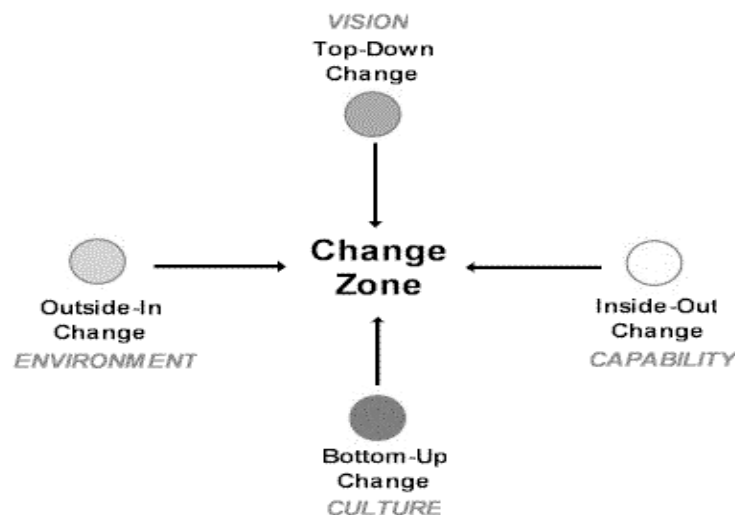
1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์การ เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจและความรู้สึกขัดแย้งระหว่าง สมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2) การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้า ๆ เกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิบัติ โดยปกติ การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ ในองค์การจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนัก ในหมู่สมาชิก เพราะ

การเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆเกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตาม โดยไม่รู้สึกรู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงนานๆ ครั้ง จึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้ที่เกี่ยวข้องสักครั้ง

3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์การนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ ในองค์การ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการศึกษา ถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

นอกจากนี้ สตีฟ (Steve. 2002: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง รูปแบบการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้มีความสมดุล การทำให้สมบูรณ์ และมีหลายมิติ ดังนั้น ทักษะของการดำเนินการในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) จะต้องเกี่ยวกับความสมดุล ของการขับเคลื่อน 2 แบบ หรือมุมมองการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ คือ มุมมองจากบนลงล่าง มุมมองจากล่างขึ้นบน มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน มุมมองภายในสู่ภายนอก ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 มุมมอง 4 แบบ ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Steve Trivett. (2002). *Dynamic Change Model*. Online.

1. มุมมองจากบนลงล่าง (Top-Down) แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์และการแบ่งหน้าที่ กฎระเบียบ สำหรับการดำเนินงาน

2. มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) แสดงให้เห็นค่านิยม ความเชื่อ หรือประสบการณ์ ด้านความสัมพันธ์ที่แท้จริงของสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกัน

3. มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) ซึ่งถูกกำหนดและแสดงให้เห็นโลกของเหตุการณ์ ของการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี

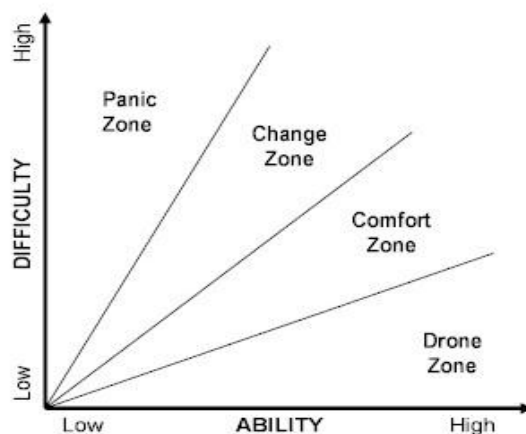
4. มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เป็นการมองอย่างอิสระ และความสามารถของ มนุษย์ ซึ่งรวมถึงแนวคิด การเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์

เมื่อมุมมองทั้ง 4 แบบเหล่านี้ถูกนำมารวมกัน จะทำให้เกิดการรับรู้ที่หลากหลายมิติภายใต้ สภาพแวดล้อมอย่างชัดเจน ทำให้เราทราบว่าจะอยู่ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) หรือไม่ ซึ่งจะนำไปสู่การเผชิญปัญหา ความต้องการ ความคาดหวัง และวิสัยทัศน์ ในการดำเนินการต่างๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

พื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) เป็นผลจากมุมมองทั้ง 4 แบบ ดังนี้

1. ทำให้มีข้อมูลที่สมดุล และมีความสอดคล้องกัน
  2. ทำให้รู้ว่าอะไรที่ต้องการเปลี่ยนและทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง
  3. ทำให้รู้ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จ
  4. ทำให้สามารถสร้างทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
  5. ทำให้เห็นคุณค่า ความหมาย ที่ได้รับจากความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง
- ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีความตระหนัก มีแรงผลักดัน ที่จะนำมุมมองทั้ง

4 แบบ ไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 ความสามารถที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง

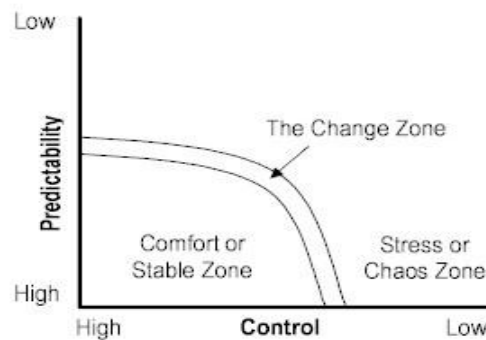
ที่มา: Steve Trivett. (2002). *Dynamic Change Model*. Online.

เมื่อเราอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย (Comfort Zone) จะทำให้มีความโน้มเอียงต่อการนำเสนอมุมมองด้านเดียวต่อปัญหาและประเด็นต่างๆ เนื่องจากระดับความอยากรู้อยากเห็น ความกระตือรือร้น และการขาดจุดสนใจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ดังนั้นการเชื่อถือทางเลือกใหม่ๆ การรับรู้ที่เพิ่มขึ้นจะเป็นหัวใจของความสำเร็จ ที่มีความหมายและมีการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

การอยู่ในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลง (Change Zone) สิ่งที่ปรากฏออกมาเมื่ออยู่ในพื้นที่การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เห็นถึงคุณค่าที่ได้รับจากความสำเร็จซึ่งมีหลายๆ แง่มุมและหลากหลาย เป็นสิ่งที่เกิดจากความท้าทาย และเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายนักแต่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นประสบการณ์ที่มหัศจรรย์ ซึ่งแตกต่างจากการอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย

การอยู่ในพื้นที่ของความสับสน (Panic Zone) ความกลัว ความสับสน จะทำให้เกิดความกังวลจากการต่อต้าน จนทำให้เกิดความเสแสร้งทำเป็นไม่รู้บางสิ่ง เพราะว่ามันอาจจะบังคับให้เผชิญหน้าประเด็นหรือวิธีการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์คือเรายังอยู่ในพื้นที่ที่สะดวกสบาย ปัญหาสำคัญคือการปฏิเสธความเป็นจริง จนส่งผลให้มีความยุ่งยากต่อความร่วมมือในการดำเนินงาน

การอยู่ในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพจิตใจซึ่งมีอยู่ระหว่างสภาพของความสะดวกสบายและสภาพของความสับสน ในบางสถานการณ์การหยุดและการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพปัญหา ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและเป็นข้อมูลที่มาจากภายในตนเอง จากสภาพแวดล้อมภายนอกจากรอบๆ ตัว และการริเริ่มที่จะมีวิสัยทัศน์ ซึ่งมีผลต่อทางเลือก การตอบสนองเหล่านี้จะเข้ามาในพื้นที่ของการเปลี่ยนแปลงในที่สุด



ภาพประกอบ 4 การควบคุมที่จะนำไปสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Steve Trivett. (2002). *Dynamic Change Model*. Online.

สรุปว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกหรือแบบปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างทันที ผู้บริหารใช้อำนาจ และสั่งการให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ 2) การเปลี่ยนแปลงเชิงตั้งรับหรือแบบมีวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็น

ค่อยไปและไม่รู้ว่ามี การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนหรือแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนาเป็นขั้นตอน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยมีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง 4 แบบ คือ 1) จากบนลงล่าง 2) จากล่างขึ้นบน 3) จากภายนอกสู่ภายใน และ 4) จากภายในสู่ภายนอก ซึ่งถ้าเกิดความสมดุลจะทำให้เข้าสู่พื้นที่การเปลี่ยนแปลงได้

**ตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง**

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551: 142-143) กล่าวถึง ตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง สถานภาพองค์การ ว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ตัวเร่งในการเปลี่ยนแปลง (Change Catalysts) หมายถึงเหตุการณ์ที่ทุกคนไม่คาดคิดมาก่อน และสร้างความวุ่นวายสับสน เหตุการณ์วิกฤตนี้จะสร้างความไม่พอใจให้กับสมาชิก ทำให้สมาชิกองค์การยอมรับถึงความจำเป็นต้องหาทางแก้ไข ทำให้ได้แนวร่วมโดยไม่ต้องชี้แจงมาก

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agents) ผู้นำจะทำหน้าที่นำการเปลี่ยนแปลงและรวบรวมเอาบุคคลที่เห็นด้วยมาช่วยในการเปลี่ยนแปลง

ไมค์ เบียร์ (2550: 8-10) กล่าวว่าตัวบ่งชี้ที่บอกถึงการเปลี่ยนแปลงคือ

1. ผู้นำคนใหม่
2. เทคโนโลยีใหม่
3. การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ หรือการตัดลดกิจการ
4. การนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่

ไมค์ เบียร์ (2550: 53) ยังได้กล่าวว่าปัจจัยที่พร้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ

1. องค์การต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
2. คนในองค์การมีแรงจูงใจโดยส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจกับสถานะที่เป็นอยู่ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
3. องค์การที่ไม่มีโครงสร้างหลายช่วงชั้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551: 143-147) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงหุ้นส่วนหรือเจ้าของ
2. การเปลี่ยนผู้บริหาร
3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
4. ความต้องการของตลาด
5. การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร
6. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
7. วัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคน
8. ความล้าสมัยของวิธีการทำงาน เครื่องจักร
9. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

10. ผลผลิตหรือตัวชี้วัดผลประกอบการ
11. การปรับปรุงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
12. ยอมรับว่าสภาพการบริหารองค์การปัจจุบันไม่ทันต่อเหตุการณ์
13. ความขัดแย้งหรือเกิดเหตุวิกฤต
14. การไม่มีทิศทางที่ชัดเจน
15. การควบคุม

อัศวิน จักษุสุวรรณ (2547: 137) ที่กล่าวว่าสาเหตุการเปลี่ยนแปลงมาจากทั้งภายนอกและภายในองค์การดังนี้ ภายนอกองค์การได้แก่ นายจ้าง พนักงาน นโยบาย และการบริหาร ส่วนภายในองค์การ ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง และเทคโนโลยี

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 540-541) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

#### 1. ปัจจัยภายนอก

- 1.1 แรงงาน เช่น ปัญหาความขาดแคลนแรงงาน หรือแรงงานที่มีความรู้มากขึ้น มีการเรียกร้องค่าจ้างจากผู้บริหารและองค์การมากขึ้น
- 1.2 เทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- 1.3 ความผันผวนทางเศรษฐกิจ เช่น เศรษฐกิจหดตัว ชบเซา หรือเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง
- 1.4 แนวโน้มทางสังคม เช่น กระแสในการรักษาสภาพแวดล้อม การเรียกร้องให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมในการดำเนินงานมากขึ้น
- 1.5 การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การเปิดเสรีทางการค้า และการเปิดเสรีทางการเงิน การจัดระเบียบสังคม เป็นต้น
- 1.6 ลูกค้า เช่น รสนิยม ทักษะคิด และความคาดหวังต่างๆ ของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
- 1.7 คู่แข่งขัน ทั้งจากภายในประเทศ และจากคู่แข่งที่มาจากต่างประเทศและคู่แข่งชั้นที่เป็นสินค้าทดแทนด้วย
- 1.8 ผลกระทบในระดับโลก เช่น สงครามและการเมืองในระดับโลก เช่น กรณีอิรัก อิหร่าน ปากีสถาน อินเดีย หรือเกาหลีเหนือ หรือผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนชบเซา เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

#### 2. ปัจจัยภายใน

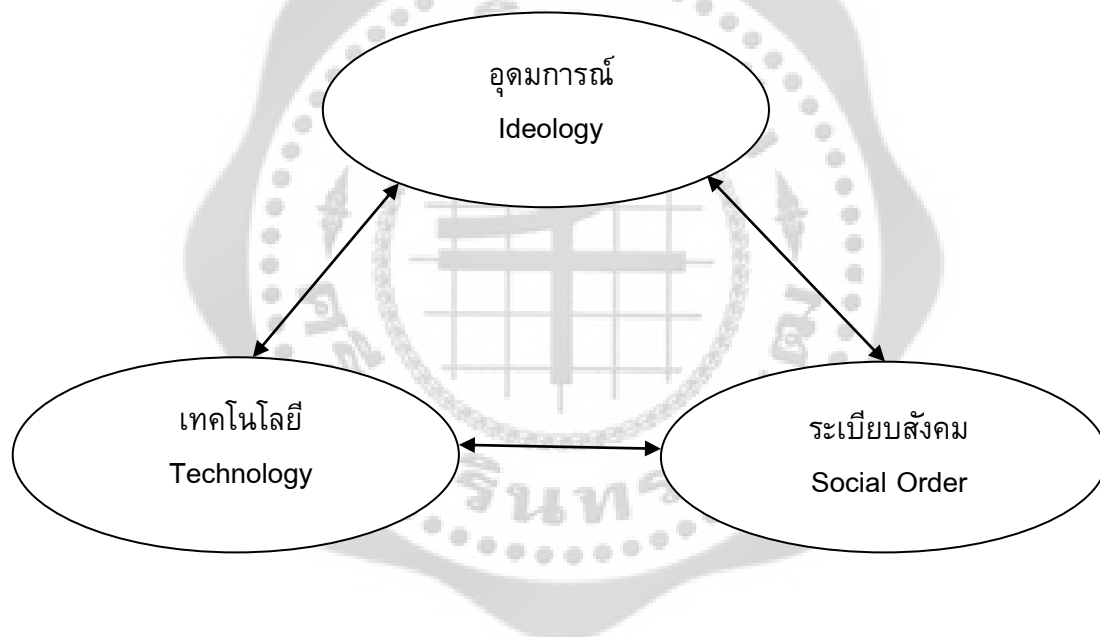
ปัจจัยภายในที่มีผลทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การที่องค์การมีผลผลิตต่ำลง ผลงานมีข้อตำหนิ บกพร่องมากขึ้นหรือมีการร้องเรียนต่างๆ จากฝ่ายแรงงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง มักจะมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในด้านอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น เปลี่ยนแปลงภารกิจ นโยบาย

หรือกลยุทธ์หลักขององค์กร และโดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกมักจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุปว่า ตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง มาจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร โดยมีตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง เช่น การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนผู้บริหาร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การเมือง แนวโน้มทางสังคม เป็นต้น และมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่จะทำหน้าที่บริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

#### องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 13 ) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรเหล่านี้ไว้มากมายหลายแนวคิด แต่จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ค่อนข้างเป็นพื้นฐานในองค์กรทุกประเภท ซึ่งมีด้วยกัน 3 ประการ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). *การพัฒนาองค์กร*. หน้า 13.

1) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธีปฏิบัติงานกับเครื่องจักร เครื่องมือเหล่านั้น ซึ่งเทคโนโลยีวิธีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรนี้มักจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เพื่อให้มีผลผลิตภาพในระดับที่จะแข่งขัน และอยู่รอดได้

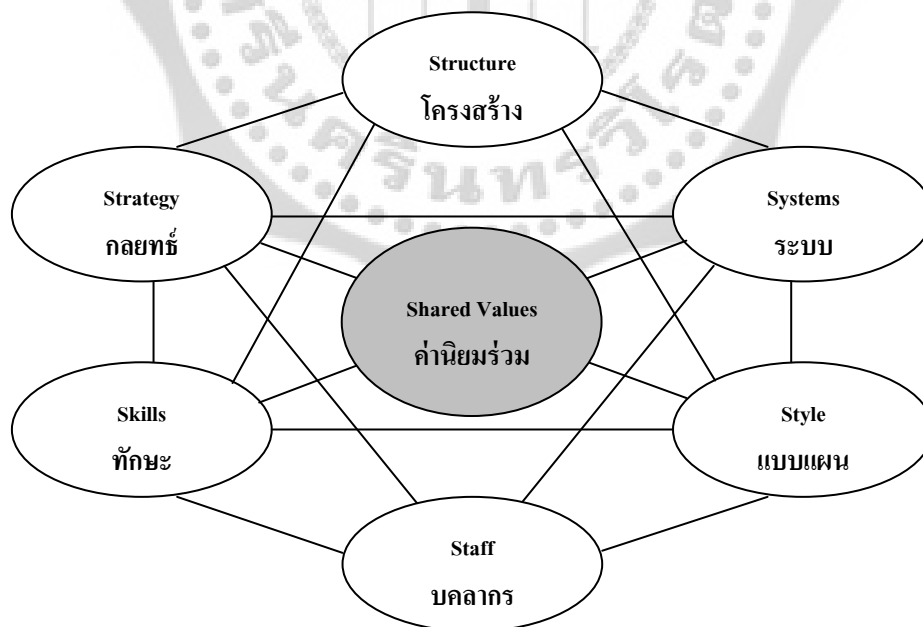
2) ระเบียบสังคม (Social Order) หมายถึง การจัดระเบียบ โครงสร้างของกลุ่มสถาบัน บรรทัดฐาน ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในองค์กร ทั้งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการและที่ไม่เป็น ทางการ

3) อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมสูงสุด ที่เป็นตัวกำกับทิศทางแบบ แผนของพฤติกรรมในองค์กร ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น อาจเป็นการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็ได้ แต่ถ้าหากจะทำให้ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจัยทั้ง 3 ประการดังกล่าวควรจะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสอดคล้องกัน

สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) เทคโนโลยี เกี่ยวกับ เครื่องจักร เครื่องมือ 2) ระเบียบสังคม เป็นกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในองค์กร และ 3) อุดมการณ์ เป็น เรื่องของค่านิยม ความเชื่อ เพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรม

#### ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง

ปีเตอร์ส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 38-39) กล่าวถึง บริษัทแม็คคินเซย์ (McKinsey's) ซึ่งได้ เสนอปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายคือกรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การดำเนินงานของ องค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบกระบวนการทำงาน (Systems) 4) การจัดอัตรากำลัง (Staff) 5) ทักษะความชำนาญ (Skills) 6) แบบแผนวัฒนธรรม (Style) และ 7) เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้



ภาพประกอบ 6 กรอบการปฏิบัติงาน 7-S

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. หน้า 617.



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) ว่าสามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาได้ โดยมีรายละเอียดดังตาราง

ตาราง 1 การจำแนกกรอบงานพื้นฐาน 7-S

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	หน้าที่ของการบริหารจัดการ	คุณลักษณะดีเด่น
1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)	-การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	-ความใกล้ชิดกับลูกค้า -ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และเกี่ยวเนื่อง
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	-การจัดองค์กร เช่น การกระจาย อำนาจหน้าที่สายงานหลักและสายงาน สนับสนุน	-รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย
3. ระบบกระบวนการทำงาน (Systems)	-การควบคุม เช่น กระบวนการ ควบคุม เทคนิคของการควบคุม	-มุ่งการปฏิบัติการ -รูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)	-การบริหารทรัพยากรมนุษย์	-ความเป็นอิสระและความเป็น เจ้าของ -การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน
5. ทักษะความชำนาญ (Skills)	-การฝึกอบรมพัฒนา	-การข่มงวดและผ่อนคลายใน ขณะเดียวกัน -ความเป็นอิสระและความเป็น เจ้าของ
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)	-การเป็นผู้นำ	-การสัมผัสและมุ่งคุณค่า -มุ่งการปฏิบัติการ
7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values)	-การจัดองค์กร เช่น การเป็นผู้นำ และหน้าที่อื่นๆ	-การสัมผัสและมุ่งคุณค่า

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์กรและการจัดการ. หน้า 627.

### 1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร (Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดรูปแบบของการดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์จะเป็นแผนงานที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาจะเลือกใช้กลยุทธ์สำคัญ สองประการ คือ ความใกล้ชิดกับลูกค้าและการทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติดีเด่นที่ค้นพบจากการวิจัย

### 2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรในสมัยก่อนจะเน้นที่การแบ่งงานระหว่างการผลิตและการขาย ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่และหลักการบางอย่างของโครงสร้าง เช่น การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ขนาดของการควบคุมที่จำกัด การรวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน และใช้หลักว่าอำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ แต่สำหรับบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการวิจัยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงสร้างมาเป็นแบบกระจายอำนาจ สามารถโยกย้ายทรัพยากรได้อย่างคล่องตัว และมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเรียบง่ายและยืดหยุ่น

### 3. ระบบกระบวนการทำงาน (Systems)

เป็นระเบียบวิธีการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จส่วนหนึ่งเกิดจากการมีระบบที่ดี เพราะการดำเนินงานจะต้องขึ้นอยู่กับระบบเหล่านี้ ซึ่งบริษัทที่โดดเด่นของอเมริกาจะมีระบบเฉพาะที่เป็นคุณลักษณะเด่นสองประการคือ มุ่งการปฏิบัติและมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้คนน้อย

### 4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)

ผู้บริหารมักเข้าใจผิดว่าหน้าที่ในการดูแลคนหรือพนักงานภายในองค์กรมีเพียงแค่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรต่างๆ เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลคนเพียงสามด้านข้างต้น ผู้บริหารจะสูญเสียโอกาสในการแสวงหาคูณค่าที่ดีในตัวบุคคลแล้วนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งตรงข้ามกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จในอเมริกาที่ให้ความสำคัญต่อลักษณะดีเด่นในด้านคนสองประการ คือ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน และการให้ความสำคัญอิสระและความเป็นเจ้าของ

### 5. ทักษะความชำนาญ (Skills)

เป็นองค์ประกอบรวมด้านพฤติกรรมของพนักงานที่ได้จากการเรียนรู้ แล้วกลายเป็นทักษะด้านต่างๆ ซึ่งทักษะด้านความเป็นเลิศของบริษัทอเมริกาก็คือ สิ่งที่เป็นที่บริษัทเหล่านั้นปฏิบัติได้ดีที่สุด และสิ่งที่เป็นลักษณะเด่นของทุกบริษัท ที่พบจากการวิจัยคือ การเข้มงวดและผอมปรนขณะเดียวกัน และความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ

## 6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)

เป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาของผู้หน้าที่กำหนดขึ้นภายในองค์กรซึ่งโดยทั่วไป สไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของผู้ในแต่ละคน แต่ในบริษัทที่ดีเด่นของอเมริกาจะมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่สองประการคือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า และการมุ่งปฏิบัติ

## 7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values)

เป็นค่านิยมที่กำหนดร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งอาจเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะนำมาใช้เพื่อให้ทุกคนบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสามารถกระตุ้นให้พนักงานช่วยกันคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ทั้งทั้งองค์กร และสิ่งที่เป็นคุณลักษณะเด่นของทุกบริษัทที่พบจากการวิจัย คือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

เมื่อสภาพแวดล้อมโดยเฉพะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อองค์กร ผู้บริหารก็ควรจะต้องมีการทบทวนในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้นๆ ด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เช่น

- 2.1 การรวมกลุ่มงาน และหรือจัดกลุ่มงานใหม่
- 2.2 การตัดหรือลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง
- 2.3 การขยายขนาดการควบคุม
- 2.4 การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน
- 2.5 การเพิ่มการกระจายอำนาจ ให้อำนาจพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มากขึ้น

- 2.6 การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง
- 2.7 การขยายขอบเขตงานในแนวนอน เป็นต้น

### 3. การเปลี่ยนแปลงวิทยาการ

การนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ(Automation) ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer System) เครื่องจักรใหม่ เครื่องมือใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Internet, Email Teleconference และระบบงานใหม่ๆมาใช้

### 4. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงาน

อาจเป็นการจัด Layout ใหม่ ตกแต่งภายในใหม่ การจัด ปรับหรือขยายกำแพงและฉากกั้น (Walls & Partitions) ใหม่จะทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานและเอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารและการประสานงานมากขึ้น ทำงานต่างๆ ได้สะดวกมากขึ้น

## 5. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร หรือ การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน โดยการปรับเปลี่ยนอาจใช้การจذبบรม พัฒนาความรู้และทัศนคติหรือปรับพฤติกรรมเสียใหม่ แต่การเปลี่ยนในเชิงคุณภาพนี้ จะมีความยากกว่าการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ ในการเปลี่ยนในเชิงคุณภาพของบุคลากร แนวคิดและเครื่องมือที่นิยมใช้จะเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD) เป็นสำคัญ

## 6. วัฒนธรรมองค์การ

ถ้าสิ่งต่างๆ ในองค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การด้วยว่าสนับสนุน สอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมด้วย

สรุปว่า ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) 3) ระบบกระบวนการทำงาน (Systems) 4) การจัดอัตรากำลัง (Staff) 5) ทักษะความชำนาญ (Skills) 6) แบบแผนวัฒนธรรม (Style) และ 7) เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values) โดยแต่ละด้านจะต้องมีวิธีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

### ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

บ็อนส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 45-68) ประเภทของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) เป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (Modifying) เทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหาร โดยพิจารณาปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงาน ที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้างให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะคือ

- 2.1) การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน
- 2.2) การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์การอื่น ๆ
- 2.3) การกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การเพิ่ม

การควบคุม

2.4) การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึง การทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย กฎ และระเบียบ

3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกองค์กร ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 7 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). การพัฒนาองค์กร. หน้า 18.

ไมค์ เบียร์ (2550: 16-19) แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลง เป็น 4 ประเภทดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการปรับส่วนต่างๆ เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนหน่วยปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการลดขั้นตอนหรือวิธีการเพื่อการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน
3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) มุ่งเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้กระบวนการต่างๆ เร็วขึ้น มีประสิทธิผลขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น มีต้นทุนต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) มุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น การปรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบสั่งการและควบคุม (Command and Control) ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมองจากภายในสู่ภายนอกไปเป็นการมองจากมุมมองภายนอกสู่ภายใน

นอกจากนั้นไมค์ เบียร์ ยังอ้างถึง ไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) และนิทิน โนห์เรีย (Nitin Nohria) (ไมค์ เบียร์. 2550: 19-29) ว่าแบ่งแนวทางการเปลี่ยนแปลงเป็น 2 แนวทาง ซึ่งแตกต่างกันที่เป้าหมาย คือ การปรับปรุงที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจในระยะสั้นและการปรับปรุงในเรื่องความสามารถขององค์กร ดังตาราง

ตาราง 2 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามแนวทฤษฎี O และ ทฤษฎี E

มิติของการเปลี่ยนแปลง	ทฤษฎี E	ทฤษฎี O	ทฤษฎี E และ O ผสมผสานกัน
เป้าหมาย	สร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ประกอบการ	สร้างความสามารถขององค์กร	ยอมรับความจริงที่ขัดแย้งกันระหว่างมูลค่าทางเศรษฐกิจกับความสามารถขององค์กร
ผู้นำ	จัดการการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง	สนับสนุนให้มีส่วนร่วมจากระดับล่างขึ้นไป	กำหนดทิศทางจากระดับบนและให้พนักงานมีส่วนร่วม
จุดมุ่งเน้น	เน้นเรื่องโครงสร้างและระบบ	สร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน	ให้ความสนใจทั้งด้านโครงสร้างและระบบ(ฮาร์ดแวร์)และวัฒนธรรมองค์กร(ซอฟต์แวร์)
กระบวนการ	วางแผนและผลลัทธิกันโปรแกรมงานต่างๆ	การทดลองและวิวัฒนาการ	พร้อมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด
ระบบการให้รางวัล	จูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	จูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญา ด้วยการใช้จ่ายเงินเดือนเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนที่ยุติธรรม	ใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ได้ใช้เพื่อผลลัทธิกัน
การใช้ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติ กำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญที่เอื้ออำนาจ (empower)แก่พนักงาน

ที่มา: ไมค์ เบียร์. (2550). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. หน้า 29.

1. การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของทฤษฎี E : แนวทางด้านเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้ประกอบการให้สูงสุดและรวดเร็ว ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่าย การลดขนาดองค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของทฤษฎี O : แนวทางด้านความสามารถขององค์กร มีเป้าหมายที่จะสร้างผลงานที่สูงขึ้น ด้วยการทำให้เกิดพนักงานที่มีความสามารถและมีวัฒนธรรมที่ทรงพลัง พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมมากขึ้น และโครงสร้างองค์กรมีระดับชั้นน้อยลง รวมทั้งมีความพยายามที่จะสร้างความผูกพันระหว่างองค์กร และพนักงานในองค์กร แนวทางในการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นมุมมองในระยะยาว ซึ่งแตกต่างจากแนวทางของทฤษฎี E

สรุปว่า ประเภทของการเปลี่ยนแปลง อาจแบ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านบุคคล ด้านโครงสร้าง ด้านการลดต้นทุน ด้านกระบวนการ และด้านวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมาย 2 แนวทาง คือ การปรับปรุงที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจในระยะสั้นและการปรับปรุงในเรื่องความสามารถขององค์กร

### การสร้างการเปลี่ยนแปลง

ไมค์ เบียร์ (2550: 85-86) เห็นว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงมี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กรและแนวทางการแก้ไข
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างรายได้เปรียบ ใน

การแข่งขัน

3. ระบุตัวผู้นำ

4. มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม

5. เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก แล้วให้มันกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่นๆ โดยไม่ต้อง

ผลักดันจากระดับบน

6. การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบ และโครงสร้าง

7. ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

จุกุทา เทียนไทย (2550: 246-248) ที่เห็นว่าการทำให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงควรกระทำดังนี้

1. ดึงให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม
2. บอกให้ชัดว่าจะเปลี่ยนอะไร
3. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
4. บอกก่อนเปลี่ยน
5. ไม่ผลีผลามและไม่โลเล
6. แจ้งการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกิจจะลักษณะ
7. ให้รางวัลหลังเปลี่ยนสำเร็จ
8. แม้ผลึกผันต้องยึดมั่น
9. สร้างความกระตือรือร้นใหม่

อัศวิน จักษุสุวรรณ (2547: 141-145) กล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ค้นหาว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง
2. กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนมีจุดสำเร็จที่จะไปให้ถึง
3. กำหนดทางเลือกในการมุ่งสู่เป้าหมาย เพื่อให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด มีคุณภาพมากที่สุด
4. วางแผนงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
5. ประชาสัมพันธ์ข่าวสารหรือข้อมูลในการจัดทำระบบ
6. ปฏิบัติตามแผน
7. ติดตามแผนและประเมินผล เพื่อจะได้ทราบความก้าวหน้า

คunningham และ Cordeiro (Cunningham; & Cordeiro. 2000: ออนไลน์) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการปรับปรุงภายในอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นผลมาจากการปรับตัวของสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีหน้าที่พื้นฐานในการบริการทั้งต่อนักเรียน ชุมชน และสังคม เป็นความรับผิดชอบของอนาคต และเพื่อให้การทำหน้าที่นี้เป็นไปอย่างได้ผล โรงเรียนจึงจะต้องตระหนักถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น และจัดเตรียมให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งด้านหลักสูตรการสอนและองค์การ ผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียน

นอกจากนั้นไมค์ เบียร์ (2550: 116-117) ยังเห็นว่าโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงจะมากขึ้นหากมีสิ่งเหล่านี้

1. การได้รับความสนับสนุนและความมีส่วนร่วมจากคนที่สำคัญหลักๆ
2. การกำหนดแผนการดำเนินงานที่ดี
3. การให้การสนับสนุนแผนด้วยพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ
4. การสร้างโครงสร้างสำหรับการขับเคลื่อนที่เหมาะสม
5. การเฉลิมฉลองความสำเร็จตามตัวชี้วัดความก้าวหน้าของงาน
6. สื่อสารอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

สรุปว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการวางแผน สร้างขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง มีการประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อดึงให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม สร้างความกระตือรือร้นในการเปลี่ยนแปลง โดยการฉลองความสำเร็จตามตัวชี้วัด อันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

## 5. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### 5.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ศิริพร ศรีเชลียง (2546: 53) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการทำงานใหม่ อาศัยปัจจัยจากองค์ประกอบที่ใช้ในการบริหารงานมาเพื่อปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ให้สามารถทำงานตามแผนที่วางเอาไว้ และเกิด



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยน เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อัคริน จักษุสุวรรณ (2547: 139) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับเหตุการณ์ สถานการณ์หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้น

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 301) ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548: 57) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กรแบบเดิม ไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548: 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากร สามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 541) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือ จากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย ยวาระประภาษ (2550: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เอาไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเอาองค์ประกอบการบริหารงาน คือ 4'M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถ สนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน อย่างเพียงพอ

วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2550: ออนไลน์) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงการบริหาร (Change Management) คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหาร แนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตาม บริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิม เป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และ เพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้

ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

นิโกล (Nikols. 2007: บทคัดย่อ) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดระบบงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยแบ่งงานออกเป็น ส่วนแรก คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เกี่ยวข้องกับงาน อันได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนที่สอง คือ รูปแบบเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ฮอลแลนด์ และ เดวิด (Holland; & Davis. 2007: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการในการบริหารงาน เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามการวางแผนเอาไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพในการทำงานภายในระยะเวลาที่กำหนดเอาไว้

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยการนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรหรือบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้วย

## 5.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1) องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทาย จากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และ หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไป โดยราบรื่น ต่อเนื่องไม่ต้องติดขัดชะงักงัน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสนวุ่นวาย ไร้สาระส่าย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็น ที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพ ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

สรุปว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพื่อให้องค์กรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยให้องค์กรไม่สับสนวุ่นวาย ไร้สาระส่าย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็น ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่นในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่อง

### 5.3 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

พิเชฐ บัญญัติ (2550: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอนไว้ดังนี้คือ

1. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Activation)
2. การบูรณาการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Change Integration)
3. การปฏิบัติสู่การเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)
4. การเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง (Change Learning)
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Change Evaluation)

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีทัศนคติสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มองคนเป็นสินทรัพย์ เห็นคุณค่าความรู้ในตัวคน (Human as Asset)
2. ทำทุกเรื่องให้เป็นเรื่องเดียวกัน (Integration)
3. เน้นเสริมพลังและมีส่วนร่วม (Participation & Empowerment)

บทบาทที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จของผู้บริหารคือ

1. เป็นแบบอย่าง (Role Model)
2. จัดปัจจัยให้อื้อ (Available Factors)
3. กฎกติกาที่เหมาะสม (Rule And Regulation)

หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการคือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554: ออนไลน์)

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

สรุปว่า หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ คือ การบริหารอย่างมีทิศทาง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการพัฒนาความพร้อมขององค์กรและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร โดยใช้การกระตุ้น การบูรณาการ การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

#### 5.4 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชวีช บุญยมณี (2550: 152) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทัน ทันท่วงที มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์ เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

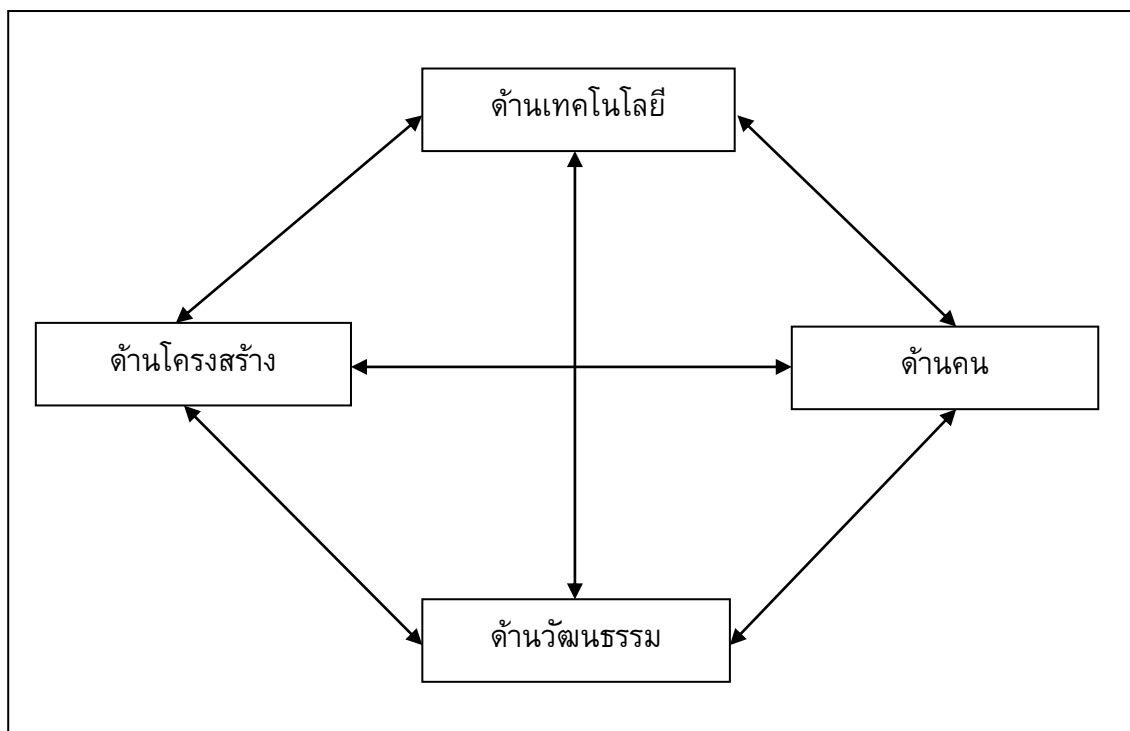
วุทธิศักดิ์ โภชนกุล (2552: ออนไลน์) กล่าวถึง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่ดีอย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ประกอบด้วย 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการเตรียมระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ และระยะที่ 3 การจรรโลงการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดำรงอยู่

2. รูปแบบตามแนวคิดของ ลาร์รี แกรนิเย (Larry Greiner) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอกกับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ ฮาโรล เจ ลีฟวิท (Harold J. Leavitt) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคน ทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงและผลกระทบ ที่เกิดหรือจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

บาร์โทล (Bartol. 1998: 371-374) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านคน (People) และ 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจจะทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตามทัศนะของบาร์โทล

ที่มา: Bartol. (1998). *Management*. p. 374.

### ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันที่เน้นการจัดการเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โครงสร้างยังรวมถึงปัจจัยต่างๆ ในการทำงานที่สอดคล้องกับการสื่อสาร ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เนื่องจากโครงสร้างต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ การปฏิรูปจึงเป็นเรื่องปกติ การปฏิรูปมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเลือกรูปแบบของการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกัน จากการประเมินพบว่า กว่าครึ่งหนึ่งของบริษัทกว่า 1000 แห่งจากการจัดอันดับบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกา พบว่า มีการปฏิรูปโครงสร้างหลักระหว่างปี 1980 และการปฏิรูปจะมีความต่อเนื่องถึงปี 1990 พร้อมกับโครงสร้างรองที่มักเกิดขึ้นกับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่เหล่านี้จะปรับเพื่อให้ดีที่สุดสำหรับการทำงาน การวิจัยแนะนำว่าการปฏิรูปองค์กร ควรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่เล็กที่สุด จะทำให้ศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น

### ด้านเทคโนโลยี (Technology)

เทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคนิคการทำงานที่นำมาใช้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะสะท้อนถึงสินค้าและ

บริการใหม่ๆ เช่น เครื่องสแกนคอมพิวเตอร์ การเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต และการพัฒนาสินค้าและบริการ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันระดับนานาชาติ เช่น เมื่อบริษัทญี่ปุ่น 2 แห่ง (ยามาฮ่ามอเตอร์และฮอนด้ามอเตอร์) ต่างแข่งขันกันเพื่อช่วงชิงตลาดมอเตอร์ไซด์ญี่ปุ่น โดยยามาฮ่าเผยว่าบริษัทมีความเหนือชั้นกว่าฮอนด้า แต่โชคไม่ดีของยามาฮ่า เพราะหลังจากฮอนด้าถูกน้ำท่วม จึงเริ่มพัฒนาโมเดลรถใหม่สู่ตลาดตลาดญี่ปุ่น ซึ่งมีอัตราหนึ่งแบบต่อสัปดาห์ ความต่อเนื่องนี้จึงบังคับให้ต้องลดราคาโมเดลที่ตกทุน ทำให้ยามาฮ่ามอเตอร์ต้องสูญเงินกว่า 300 ล้านเหรียญสหรัฐใน 2 ปี

นวัตกรรมด้านเทคโนโลยียังเป็นทางเลือกสำหรับวิธีการทำงานในองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจึงส่งผลต่อจำนวนความต้องการพนักงานและรูปแบบของทักษะที่จำเป็น

### **ด้านคน (People)**

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวบุคคลในสถานที่ทำงาน มีเป้าหมายในการเลือกองค์ความรู้ ทักษะ กระบวนการทางความคิด และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงาน การเปลี่ยนแปลงของบุคคลขึ้นอยู่กับกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งอาจมีการประเมินผลด้านศักยภาพ และระบบการมอบรางวัล เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมการทำงาน ส่วนใหญ่ระบบการรับสมัครบุคคลและการคัดเลือกบุคคลสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม สำหรับบุคคลที่มีความสามารถที่แตกต่างกัน บุคคลที่มีองค์ความรู้และทักษะการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแผนการทำงานของบริษัท เช่น โมโตโรลา มีชื่อเสียงในด้านโปรแกรมการฝึกอบรมที่มีครอบคลุมทุกด้านที่ส่งผลดีต่อพนักงาน หนึ่งในโปรแกรมนี้อีกคือ VPI ที่ช่วยให้รองประธานได้เรียนรู้และฝึกใช้นวัตกรรมที่จำเป็นและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ รองประธานจำเป็นต้องมีทักษะต่างๆ เพื่อรองรับการเติบโตของบริษัทโมโตโรลาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้โปรแกรมยังช่วยให้โมโตโรลาสามารถจัดการการทำงานได้หลากหลาย เช่น รองประธานที่มาจากประเทศและวัฒนธรรมที่ต่างกันมีโอกาสสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันได้ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละระบบมีความจำเป็นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิรูปองค์กรที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านองค์กรอื่นๆ เช่น โครงสร้างและเทคโนโลยี เป็นต้น

### **ด้านวัฒนธรรม (Culture)**

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยมร่วม การคาดการณ์ ความเชื่อ และมาตรฐานที่รวมอยู่ในสมาชิกขององค์กร สมาชิกขององค์กร เช่น แมคโดนัลด์, J. C. Penney, Hewlett – Packard และ Wal – Mart ประสบความสำเร็จในการสร้างความโดดเด่นด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานในการเชื่อมต่อการทำงานระหว่างผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูง ส่วนบริษัทอื่นๆ ก็มี การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ตามพื้นฐานของปัจจัยต่างๆ เช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ หรือ การดำเนินการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เช่น British Airway ต้องสูญเงินจำนวนมากเนื่องจากปัญหาการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท ส่วนเรื่องความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งสามารถ

ช่วยเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการให้ความสำคัญกับลูกค้า ประสิทธิภาพ และการริเริ่มสร้างสรรค์ ในกระบวนการทำงานผู้ประกอบการด้านการขนส่งมักเป็นบริษัทเอกชนและมีการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยในการปฏิรูปผู้ประกอบการด้านการขนส่งได้ดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การ

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงรองอาจจะเกี่ยวข้องกับหนึ่งในองค์ประกอบเหล่านี้ แต่การเปลี่ยนแปลงหลักก็มีความเป็นไปได้มากที่สุดจากทั้ง 4 ด้าน สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงหลักในองค์ประกอบหนึ่งมีแนวโน้มว่าจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆด้วย จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะเชื่อมโยงกัน ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านคน (People) และ 4) ด้านวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจจะทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย

### 5.5 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐของไทย ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. การจัดการระบบงาน หรือการรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้ โดยมีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)
4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือรื้อปรับระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวกเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้การปรับปรุงมีความต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management) ตามกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า เทคนิคการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับระบบงาน การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม การบริหารวงรอบของระยะเวลา การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผน และมีประสิทธิภาพ

## 5.6 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัทมส มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 10- 20) กล่าถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหาร ตระหนักถึงความจำเป็นใน การที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียง ผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเรา เริ่มด้วยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในอื่นๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือ เกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้วก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการศึกษาสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหา และสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้



ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนสนับสนุน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร อาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรวิเคราะห์ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้มทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร (Operational Environment) เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพ และแนวโน้มของปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุ ที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วย โดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้น ควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7-S Model จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์องค์กร โดยพิจารณาปัจจัยด้านต่างๆ 7 ด้านประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะ ความชำนาญ แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้น จะช่วยให้พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่ได้พบเห็น เพราะองค์กรนั้นเปรียบดังภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏออกมาเหนือน้ำให้เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้น้ำ และในหลายกรณีจะพบว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์กรนั้น อาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่ไม่ค่อยมีใครได้หยิบยกขึ้นมา พิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกันวิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ กัน ขึ้นอยู่กับ ความจำเป็นของแต่ละปัญหาของแต่ละองค์กร ตลอดจนเวลา ทรัพยากรที่องค์กรสามารถทุ่มเทให้กับ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการต่างๆ ที่นิยมใช้กันได้แก่ การศึกษาวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การวิจัยตลาด การวิจัยสำรวจทัศนคติของบุคลากรในองค์กร การศึกษาความเป็นในการฝึกอบรม หรือการวิจัยประเมินผลโครงการ เป็นต้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิการรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลผลการประกอบการขององค์กร หรือข้อมูลเศรษฐกิจการประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบต่างๆ การประชุมระดมสมอง หรือการประชุมวางแผนปฏิบัติการในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร

นั้นจะเน้นในด้านการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจให้แก่สมาชิกของทีมพัฒนาองค์กร เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่างๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศยอมรับกันมากขึ้น

1.2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำการวิเคราะห์สถานการณ์มาวางแผน มีข้อในการพิจารณา ดังนี้

- ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริม ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้สูง
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงกำหนดได้หลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5-10 ปี ระยะปานกลาง 3-5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1-2 ปี
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงอาจกำหนดได้เป็นหลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์การโดยรวม และระดับที่กว้างกว่าองค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่องพร้อมกันเพราะจะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงสับสนได้ จึงควรกำหนดวัตถุประสงค์โดยจัดลำดับความสำคัญให้ดีและกำหนด ให้มีขอบเขตของ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับขีดความสามารถขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมายและภารกิจหลักที่เป็นเหตุ ในการจัดตั้งองค์การให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ไปมากจนหลงทางไปจากภารกิจหลักขององค์การ
- การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้ หรืออาจกำหนดให้มี ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยเป็นหลักนำทาง (Milestones) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การอื่นๆ ด้วย

1.2.2 การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็น การกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเล็กๆ หรือเป็นโครงการ ที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงการการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สอดคล้องกัน โดยในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรม ควรพิจารณา กำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับแรงเสริมหรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ โดยทั่วกันถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ มีแผนงานโครงการและกิจกรรม ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ให้ชัดเจนวัดผลได้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น บางครั้งอาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัด เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้าให้ดี ก็จะมีหลงทางได้ ในการกำหนดแผนงานโครงการ ควรมีการกำหนดว่า ใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์การในส่วนตัว เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นที่เคารพเชื่อฟังในองค์การ ฯลฯ เพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็น ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดี ไม่ทำหลายๆ อย่างพร้อมกันเกินไปเพื่อไม่ให้เกิดภาระหน้าที่หนักเกินไป และเพื่อป้องกันความสับสนด้วย โดยทั่วไปการปรับเปลี่ยนองค์การ มักต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ อย่างมีลำดับขั้นตอน เช่น ก่อนที่จะปรับโครงสร้างการแบ่งงาน ทบทวนยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวกำหนดบทบาท ภารกิจขององค์การก่อน หรือก่อนที่จะคิดวางแผน ผูกอบรมเจ้าหน้าที่ควรจัดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำอะไร

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการ ที่ให้ผลรวดเร็วทันที่ กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2.2 การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง ให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรริบเพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสารโดยการพูดคุยปรึกษาหารือกัน มากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้มีความเข้าใจร่วมกัน เรียกว่าเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี

2.3 การจัดแบ่งงานโดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์การนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการเพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณา ให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์การต่างๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น

2.4 การจัดทำลัคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของ

การดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้วการกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงาน ระหว่างโครงการต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

2.6 การพัฒนาบุคลากรการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึง การที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และ การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

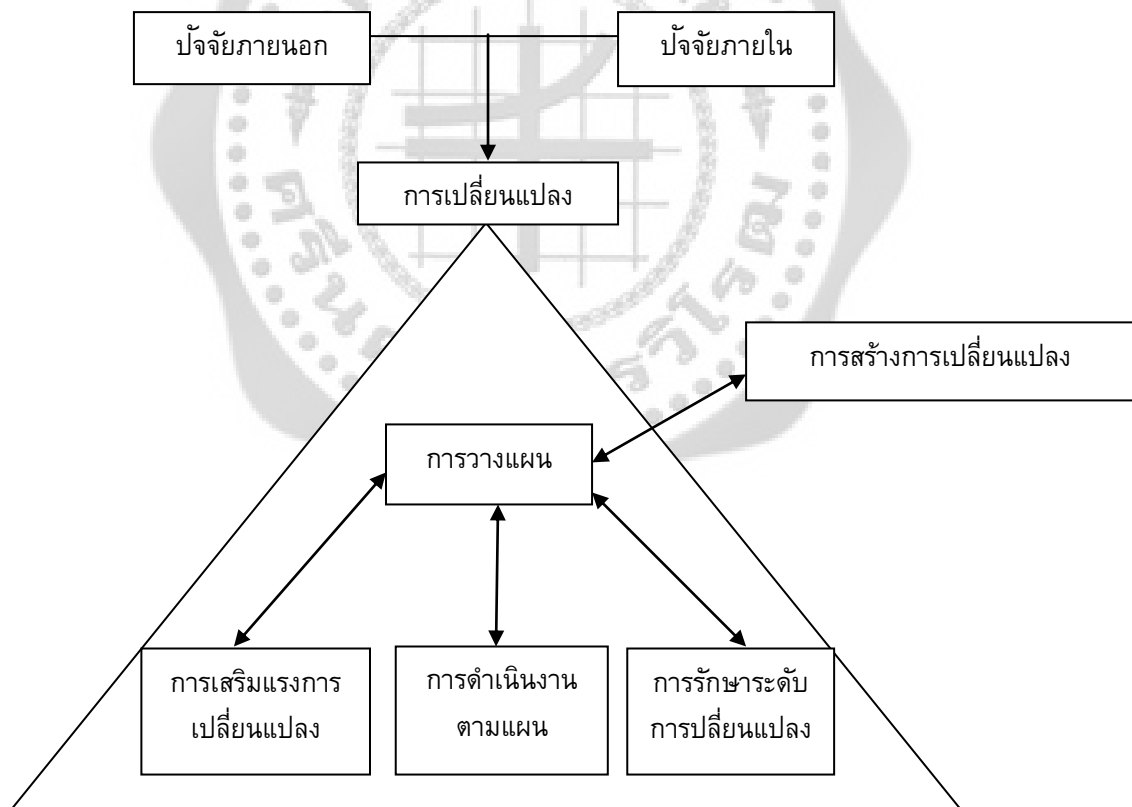
2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมา แต่แท้จริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุน ซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้นๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูง เพราะเป็นเรื่องใหม่ ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอ

3. การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน ส่งเสริม

การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ ก็จะช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น อาจกระทำได้โดยการขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล การลงโทษ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ก้าวไปอีกระดับหนึ่ง

โดยกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 9 กระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา. 2552. การพัฒนาองค์กร. หน้า 20.

สรุปว่า กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อจัดทำเป็นแผน มีการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี และมีการติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

### 5.7 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 67-78) กล่าวถึง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ค่อนข้างน่าสนใจว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น มีกลยุทธ์ที่สามารถพิจารณาเลือกนำมาใช้ได้หลายประการอยู่กับสถานการณ์ในแต่ละองค์การและในแต่ละช่วงเวลา โดยกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น อาจแบ่งออกได้ตามขอบเขตของการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับ ต่างๆ ในองค์กรได้ดังนี้

1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการบังคับบัญชา (Commander Approach) การปรับเปลี่ยนองค์การด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารคิดริเริ่ม และใช้อำนาจบัญชาการปรับเปลี่ยนในส่วนต่างๆ ขององค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น วิธีนี้เป็นวิธีที่อาจทำให้มีการต่อต้าน การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ เสี่ยงต่อความผิดพลาดจากการขาดข้อมูลข้อเท็จจริง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์วิกฤติ ที่องค์กรมีความสับสนวุ่นวาย หรือในภาวะฉุกเฉิน อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงแบบบัญชาการได้ยาก นอกจากนี้ในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อย ราบรื่นอย่างมาก และสมาชิกทุกคนในองค์การยอมรับและพร้อมจะปฏิบัติตามผู้บริหาร กลยุทธ์การบัญชาการจะเป็นวิธีการปรับเปลี่ยนองค์การที่รวดเร็วที่สุด

2) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการให้มีส่วนร่วม (Consultative Approach) การปรับเปลี่ยนองค์การ ด้วยวิธีนี้ใช้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสำคัญจะเป็นโดยตำแหน่งหน้าที่ หรือโดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการก็ดี ให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผน และร่วมเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์การ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งวิธีนี้อาจจะบรรเทากระแสการต่อต้านได้บ้าง และช่วยให้สามารถระดมความคิดความร่วมมือได้จากหลายฝ่ายในองค์การ แต่วิธีนี้จะใช้เวลาค่อนข้างมาก และการที่มีคนหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น อาจทำให้ความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์การเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการกระจายอำนาจ (Decentralized Approach) วิธีนี้เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์การ สามารถมีส่วนร่วมริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในส่วนที่ตนรับผิดชอบ และในส่วนที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะนี้ ได้แก่ การใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) หรือการให้มีการจัดระบบงานกันเองในทีม (Autonomous Work Team) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง เช่นนี้จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การในจุดต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์การ เร็วขึ้นและ

ปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นเพียงในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม เฉพาะแผนก หรือ ฝ่ายงาน โดยเฉพาะหากองค์กรนั้นไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วม ปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกทวงแค้นเป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4) กลยุทธ์แบบผสม (Mixed Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การ หลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ใช้กลยุทธ์การสั่งการ โดยที่ผู้บริหารสูงสุดลงมาเป็นวิทยากรบรรยาย เรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การด้วยตนเอง ประกอบกับการสร้างทีมงานการปรับระบบงานสาขาต่างๆ ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การโดยอาศัยกลยุทธ์ต่างๆ ประกอบกันนั้น จะต้องมีกลไกกลาง เพื่อประสานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน

5) กลยุทธ์การพัฒนาองค์การ (Organizational Development) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์การในการมองปัญหา แก้ปัญหา และเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยที่ปรึกษาที่ประยุกต์ใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ในการสนับสนุนให้ทีมพัฒนาขีดความสามารถในการแก้ปัญหาและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้ทีมต่างๆ ในองค์การมีความพร้อมที่จะจัดการสิ่งที่ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การ

จึงอาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการบังคับบัญชา กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการให้มีส่วนร่วม กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การโดยการกระจายอำนาจ กลยุทธ์แบบผสม และกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ โดยผู้บริหารขององค์การสามารถพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ต่างให้เหมาะสม เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 5.8 องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. คน ได้แก่ ระดับเจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 ระดับปัจเจกบุคคล ต้องมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge คือ มีความรอบรู้แห่งตน หรือ ทักษะในการพัฒนาตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Personal Mastery) มีแบบแผนความคิดอ่าน หรือโลกทัศน์ (Mental Models) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision Building) มีการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

1.2 ระดับกลุ่ม ต้องมีคุณลักษณะเป็นทีม ชุมชนนักปฏิบัติ

2. โครงสร้าง มีลักษณะเป็นโครงสร้างที่มีชีวิต (Organic Organization) สามารถเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น มีลักษณะแบนราบ (Flat)

3. งาน มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Work) และความสามารถในการปฏิบัติงานข้ามสายงาน (Cross-function) แบบทดแทน แลกเปลี่ยนงานได้ดี

4. เทคโนโลยี เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ ฐานความรู้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้

จึงอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาจาก 4 องค์ประกอบ คือ คนในองค์กร การโครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน และเทคโนโลยี

## 6. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ฮอยและมิเกล (Hoy; & Miskel. 2001: 396) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1) บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีหลายอย่างแต่ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1.1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self -Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเมื่อพบงานที่ยากและเข้มแข็งเผชิญปัญหาหรือประสบความสำเร็จ

1.2) มีความอดทนต่อความเครียด (Stress Tolerance) คือ เมื่อพบสถานการณ์ที่ยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความอดทนอย่างยิ่ง

1.3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ให้คำปรึกษาได้

1.4) มีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่าไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร

2) แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมและระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ ผู้นำที่ถ่อมตัว และผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพ แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะย่อยๆ ดังนี้

2.1) ความต้องการทั้งเรื่องงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีแรงจูงใจให้ต้องทำงานให้ดีที่สุด และต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีขึ้น

2.2) ต้องการพลังอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนแสวงหาตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เพราะต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

2.3) ความต้องการผลสำเร็จในการทำงาน (Achievement Orientation) เป็นความปรารถนาที่จะทำงานให้ดี มุ่งความสำเร็จ เต็มใจรับผิดชอบ และยึดมั่นในจุดมุ่งหมายของงาน



2.4) ความคาดหวังสูงในความสำเร็จ (High Expectations for Success) เป็นความคาดหวังของผู้บริหารที่เชื่อว่าสามารถทำงานนั้นได้ และจะได้ผลงานที่มีคุณค่า คู่กับความพยายาม

3) ทักษะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ดี ทักษะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

3.1) ทักษะด้านเทคนิคเป็นความรู้ ความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์การระดับต่ำ เช่น ในโรงเรียนที่คณะครูมีความสามารถน้อยหรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมน้อย

3.2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกและเจตคติของผู้อื่นและเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน

3.3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการพัฒนาและการใช้ความคิดและโน้มน้าวในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้

3.4) ทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับติดตามงาน กฎระเบียบ การนิเทศและการประชุมทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมนุษยสัมพันธ์

ไมค์เบียร์(2550: 19-29; อ้างอิงจาก จอห์น คอตเตอร์. 2545: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการบริหาร ดังนี้

ภาวะผู้นำ	-	ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง อาจจะไม่ประสบความสำเร็จชั่วขณะหนึ่ง แต่ก็มักจะล้มเหลว หลังจากผลในระยะสั้นไม่มั่นคง	ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างสูง ซึ่งมีทั้งภาวะผู้นำที่ดีและการบริหารที่ดี
	+	ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใดๆไม่ประสบผลสำเร็จ	ผลในระยะสั้นเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะด้วยการลดต้นทุนหรือการควบรวมกิจการ แต่โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง มักจะไม่สามารถเริ่มต้นได้ และความสำเร็จในระยะยาวก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้
	+		การบริหาร

ภาพประกอบ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหาร

ที่มา: ไมค์ เบียร์. (2550). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. หน้า 25.

วาทิตักดิ์ โภชนกุล (2552: ออนไลน์) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Characteristics of Leaders of Change) ไว้ว่า จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ (Having Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้ เพราะเป็นพลังที่สร้างความหมาย (Meaning) และวัตถุประสงค์ (Purpose) ขององค์การ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leaders) โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย

2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the Schools are for Learning) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ของบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้นั้น และถ้าเป็นค่านิยมและความเชื่อของผู้นำด้วยแล้วย่อมมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้นั้น ซึ่งส่งผลต่อโรงเรียนของตน ค่านิยมเป็นหลักฐานสำคัญที่บุคคลใช้พิจารณาว่า สิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น การสื่อสารด้วยความซื่อสัตย์ ก็หมายถึง การเชื่อว่าความคิดหรือคำกล่าวนั้นเป็นความจริงและเป็นสิ่งที่ทุกคนควรกระทำ เช่น คำกล่าวที่เชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้เป็นจริง

3. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับว่า คนในองค์การเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า คนคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์การ คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้ มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์การ 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ระหว่างบุคคลต่างๆ ขององค์การ

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นนักสื่อสารและเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล (Leaders of Change are Communicators and Listeners) โดยเฉพาะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วยแล้ว จำเป็นต้องสามารถในการสื่อสารได้ดี โดยต้องมีความถนัดและทักษะที่ดีในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ ต้องรู้จักกาลเทศะและวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม กล่าวโดยสรุป ทักษะการสื่อสารและการรับฟังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญต่อผู้อำนวยการเขตการศึกษา ครูใหญ่ และครู ในฐานะที่บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนการมีทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวจำเป็นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม การแสดงออกซึ่งความเชื่อของตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่า โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน และเพื่อแสดงออกเห็นว่า ผู้นำให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ซึ่งได้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำมีคุณลักษณะการเป็นนักสื่อสารและผู้ฟังที่ดีดังกล่าว มีส่วนเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) และพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยง (Taking Risks) ของผู้นำ

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมเชิงรุก (Leaders of Change are Proactive) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ (Initiative) มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับโรงเรียน จากนั้นจะเริ่มสำรวจหาแนวทางต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาต้องเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (Leaders of Educational Change are Risk Takers) การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นการริเริ่มขึ้นโดยผู้นำที่กล้าเสี่ยงที่เดิมพันด้วยชื่อเสียงขององค์กร

สมชาย เทพแสง (2549: 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่ามี 6 ลักษณะ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์
- 2) มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญจึงต้องนำองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยจัดบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3) เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฝึกรวมตามความต้องการและความจำเป็นให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 4) เป็นผู้มีการสื่อสารนักฟังที่ดี ผู้นำให้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำหนึ่งถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
- 5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
- 6) ใช้หลักบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงาน เกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางาน ในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ซึ่งควรจะมีบุคลิกภาพ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านการอดทนต่อความเครียด ด้านการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และด้านคุณธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีแรงจูงใจ เพื่อการกระตุ้นให้คนในองค์กร เกิดพลังอำนาจที่ต้องการมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน โดยใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิคและด้านการบริหาร และคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ (Being Visionary) 2) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing That School are for Learning) 3) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources) 4) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and Listening Effectively) 5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being

Proactive) และ 6) การมีความกล้าเสี่ยง (Taking Risks) อันจะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 7. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดของบาร์โทล (Bartol, 1998: 371) ซึ่งประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

### 7.1 ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ในแต่ละองค์การจะมีการจัดการโครงสร้างแตกต่างกัน มีการกระจายอำนาจ แบ่งอำนาจหน้าที่ จัดสายบังคับบัญชาแตกต่างกันไป ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

#### ความหมาย

มัลลิกา ต้นสอน (2546: 140) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ(Organization Structure ) เป็นการจัดลำดับของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การ เพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ ความชัดเจน และความคล่องตัวในการติดต่อ สื่อสาร บริหารงาน และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548: 88) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นที่รวมของผลการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการจัดระเบียบการปฏิบัติงานออกเป็นหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันผลงานจากการปฏิบัติงานที่ถูกเสนอออกมาในรูปผลงานองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 116) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) เป็นกระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการเป็นกลุ่มหรือความร่วมมือ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ซึ่งประกอบด้วย (1) ความเชี่ยวชาญในงาน (2) การจัดแผนงาน (3) สายการบังคับบัญชา (4) ขนาดการควบคุม (5) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (6) การจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการ

สุธรรม รัตนโชติ(2552: 15) โครงสร้างองค์การ หมายถึง รูปแบบที่เป็นทางการของกิจกรรมและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน่วยย่อยขององค์การ

สุพานี สุษฎ์วานิช (2552: 349-350) ให้ความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์การว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง 1) แผนผังแสดงตำแหน่ง หน้าที่งานต่างๆและเส้นโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆเหล่านั้น โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางและกลไกในการประสานงาน

และการติดต่อสื่อสาร และระบบต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจน ในหน้าที่งานด้านต่างๆ เป็นต้น 2) การจัดวางตำแหน่งงาน และกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กรการซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์และการจัดสรรหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กรการนั้น ซึ่งสรุปว่า โครงสร้างองค์กรการเป็นผลมาจากหน้าที่การที่ต้องดำเนินการนั้นเอง การออกแบบโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่งานอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายงานในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้ 1) ทำให้ทราบถึงชนิด ประเภท ขอบเขตและลักษณะของงาน ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน ของแผนก และฝ่ายต่างๆได้ 2) ทำให้ทราบถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารและการไหลของข้อมูลรวมทั้งตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ และตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และอื่นๆ ให้เป็นไปได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว 3) ช่วยในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ระหว่างทีมงาน แผนก และฝ่ายงานต่างๆ เช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ ( Matrix Structure ) หรือโครงสร้างแบบทีมผลิตภัณฑ์ (Product-Team Struture ) จึงทำให้งานนั้นสอดคล้องและประสานกัน ซึ่งผู้ปฏิบัติก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้นๆด้วย 4) ช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรการ เช่น ในเรื่องต้นทุนต่ำก็ควรจัดโครงสร้างองค์กรการแตกต่างไปจากกรณีที่องค์กรการต้องการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเรื่องความแตกต่าง (Differentiation) เป็นต้น 5) เป็นกลไกรองรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ให้บังเกิดผลได้ เพราะโครงสร้างต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยต้องมีหน่วยงานที่สอดคล้องเหมาะกับกลยุทธ์ที่กำหนดและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรการ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายใยการติดต่อสื่อสาร เพื่อการบริหารงานและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

#### การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรการ

บาร์โกล (Bartol. 1998: 371-374) ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรการหนึ่งๆ นั้น อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ที่โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เช่น ออกแบบโครงสร้างใหม่ กระจายอำนาจ ออกแบบงานใหม่ เป็นต้น

สุเทพ เชาวลิต (2548: 12-13) กล่าวถึง รายละเอียดที่เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Types of Change) ว่า รูปแบบขององค์กรการปัจจุบันนั้นจะต้องสามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ เช่น เทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการสำหรับประสิทธิภาพที่สูงกว่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ในแต่ละชนิดของการเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นเพื่อเอาชนะอุปสรรคและสิ่งขัดขวางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรการ (Structural Change) จะปฏิบัติกับองค์กรการให้เปรียบเสมือนกับชิ้นส่วนที่มีประสิทธิภาพชิ้นหนึ่งของเครื่องจักร ซึ่งในระหว่าง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือจากที่ปรึกษา เพื่อที่จะพยายามปรับเปลี่ยนในส่วนของโครงสร้างขององค์กรให้มากยิ่งขึ้น เช่น การรวมกิจการ การเข้ายึดกิจการ การรวมหน่วยงานหลายหน่วยงานให้เป็นหน่วยงานเดียวกัน และการยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็นแล้วแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรทั้งสิ้น

คีริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) ว่าสามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของสหรัฐอเมริกาได้ โดยโครงสร้างองค์กร (Structure) ในสมัยก่อนจะเน้นที่ การแบ่งงานระหว่างการผลิตและการขาย ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ และหลักการ บางอย่างของโครงสร้าง เช่น การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ขนาดของการควบคุมที่จำกัด การรวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าไว้ด้วยกัน และใช้หลักว่าอำนาจหน้าที่จะต้องเท่ากับความรับผิดชอบ แต่สำหรับบริษัทที่ประสบความสำเร็จจากการวิจัยได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงสร้างมาเป็นแบบ กระจายอำนาจ สามารถโยกย้ายทรัพยากรได้อย่างคล่องตัว และมีรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบ เรียบง่ายและยืดหยุ่น

วิเชียร วิทย์อุดม (2548: 514) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์เทคนิคและโครงสร้าง ขององค์กร เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะของงาน ระเบียบปฏิบัติและโครงสร้าง ขององค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การติดต่อสื่อสารการวินิจฉัยสั่งการ และ การใช้อำนาจหน้าที่ เป็นต้น

สมยศ นาวิการ (2547: 20) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรจะมีส่วน สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพราะว่าหน้าที่ทางด้านการจัดองค์กรนั้นจะเป็นหน้าที่ที่ต่อ เนื่องมาจากหน้าที่ทางด้านการวางแผนองค์กร โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้ บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหน้าที่ทางด้านการวางแผน การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง เพื่อพัฒนาองค์กรนั้น จึงเป็นการกระทำทางด้านการบริหารที่พยายามจะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการของงานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และ ในขณะเดียวกันเราต้องยอมรับว่าโครงสร้างขององค์กรดังกล่าวเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ ทางด้านตัวบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้นอาจถูกต่อต้านจาก สมาชิกขององค์กรได้

วันชัย มีชาติ (2548: 310) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใน เรื่องของแนวทางในการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการ กระบวนการในการปฏิบัติงานแผนภูมิ องค์กร (Organization Chart) วิธีการงบประมาณขององค์กร และกฎระเบียบต่าง ๆ ในองค์กร (Rules and Regulations) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป้าหมาย (Goals) ลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics) กระบวนการบริหารและระบบการจัดการ (Administrative Procedures and Manager Systems) เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากการจัด องค์กรตามหน้าที่เป็นการจัดตามผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงระบบการวัดประเมินบุคคล

การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมักจะเกิดจากผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะมีความชำนาญในการปรับปรุงการบริหารมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความรู้ด้านเทคนิคมากกว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมักจะเกิดจากผู้บริหาร (Top-down Process) แต่ควรเน้นการให้ความรู้ การเจรจาต่อรอง และการมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าการบังคับ เนื่องจากการบังคับอาจก่อให้เกิดการต่อต้าน และส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงแต่ปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 425) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Changing Structure) ในอดีตลักษณะของโครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ(Narrow Structure) ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างสูง ทำให้การสั่งการ การติดต่อ สื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาในรูปแบบกว้าง (Wide Structure) คือมีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ มีความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมได้โดยไม่ฝิดค้ำสั่งผู้บังคับบัญชา

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านโครงสร้าง ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เช่น

- 1) การรวมกลุ่มงาน และหรือจัดกลุ่มงานใหม่
- 2) การตัดหรือลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง
- 3) การขยายขนาดการควบคุม
- 4) การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน
- 5) การเพิ่มการกระจายอำนาจ ให้อำนาจพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น
- 6) การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง
- 7) การขยายขอบเขตงานในแนวนอน เป็นต้น

ไมค์ เบียร์ (2550: 16-19) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural change) เป็นการปรับส่วนต่างๆ เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการ การตัดทอนหน่วยปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 45-68) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) ว่าเป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้าง ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะคือ

- 1.) การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน
- 2.) การปรับโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ
- 3.) การกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานการเพิ่มการควบคุม

4.) การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึง การทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์กร เช่น นโยบาย กฎ และระเบียบ

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2551: 43) กล่าวว่าองค์กรที่ตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีโครงสร้างดังนี้

1. องค์กรที่มีโครงสร้างตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องมียอดประกอบภายในที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้

2. องค์กรจะต้องมีทีมงาน การทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาทักษะตนเองได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันว่ามีความถนัดเรื่องอะไร

3. องค์กรมีโครงสร้างแบบไร้ตำแหน่งงาน คือโครงสร้างที่ตัวงานมีพลวัต มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ตามความจำเป็น

วุฒิชัย อนันต์วิจิตร (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยรวมเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และนำเสนอวิธีดำเนินการที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ในด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

วิรัตน์ มาตัญญู (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีการจัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดวางระแนงนำภารกิจการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ กำกับกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามแผนที่กำหนดไว้ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และจัดเตรียมช่องทางให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากร ในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน กระทำโดยปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

จากหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการออกแบบ



โครงสร้างใหม่ การกระจายอำนาจ แบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน การออกแบบงานใหม่ การจัดรูปแบบสายการบังคับบัญชา นโยบาย กฎระเบียบของโรงเรียน แนวทางการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการ กระบวนการในการปฏิบัติงาน การออกแบบแผนภูมิของโรงเรียน และรูปแบบการบริหารจัดการ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร

## 7.2 ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีส่วนในการทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา โดยในองค์กรแต่ละแห่งจะมีการจัดการกับเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ต่างกัน

### ความหมาย

ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 13) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธีปฏิบัติงานกับเครื่องจักร เครื่องมือเหล่านั้น ซึ่งเทคโนโลยีวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรนี้มักจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เพื่อให้มีผลิตภาพในระดับที่จะแข่งขัน และอยู่รอดได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 366) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ เครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรมที่องค์กรใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยส่งออก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างยิ่งยวดทั้งกระบวนการต่างๆ ในการทำงาน การบริหารจัดการภายในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรภายนอก

วิเชียร วิทยอุดม (2554: 71) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การติดต่อสื่อสารทางโทรคมนาคม เทคโนโลยีบน Wireless ไร้สาย กล้องถ่ายภาพบนเซลล์ชีววิทยา เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

เพ็ญปิติ มากชู (2556: ออนไลน์) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำไปใช้ในสาขาต่างๆ กัน และเรียกชื่อไปตามสาขาที่ใช้ เช่น เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีการศึกษา เทคโนโลยีการแพทย์ เทคโนโลยีการสงคราม เป็นต้น เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการดำรงชีวิตของมนุษย์มาเป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่มนุษย์ใช้แก้ปัญหาพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น การเพาะปลูก ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ในระยะแรกเทคโนโลยีที่นำมาใช้เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานไม่สลบซับซ้อนเหมือนดังปัจจุบัน การเพิ่มของประชากรและข้อจำกัดด้านทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งมีการพัฒนาความสัมพันธ์กับต่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการนำและพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น

สรุปว่า เทคโนโลยี หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธี ปฏิบัติงานกับเครื่องจักร เครื่องมือเหล่านั้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร มีผลกระทบต่อองค์การอย่างยิ่งยวดทั้งกระบวนการต่างๆ ในการทำงาน การบริหารจัดการภายในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การภายนอก

**การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี**

บาร์โกล (Bartol. 1998: 371-374) ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การหนึ่งๆ นั้น อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ที่โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology) เช่น ปรับกระบวนการทำงาน วิธีการและอุปกรณ์ เป็นต้น

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโดยการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automation) ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer System) เครื่องจักรใหม่ เครื่องมือใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Internet, Email Teleconference และระบบงานใหม่ๆมาใช้

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 45-68) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) ว่าเป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (Modifying) เทคโนโลยี องค์การในระบบการบริหารองค์การ โดยพิจารณาปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงาน ที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

สุเทพ ชาวาลิต (2548: 29)กล่าวว่า ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำ เป็นต้น

ธวัช บุญยมณี (2550: 151) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านอื่น โดยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีการจัดหาเทคโนโลยีไว้อย่างเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกและทำให้งานดำเนินไปได้

ครรชิต มัลย์วงศ์ (2548: 127) กล่าวว่า เทคโนโลยีทั้งหลายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยีบางอย่างที่เคยได้รับความสนใจใช้กันมากมายมากระยะหนึ่ง ต่อมาก็อาจล้าสมัยและไม่มีใครใช้ต่อไป ขณะเดียวกันก็มีผู้คิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา

ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนการเตรียมรับของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของไทย

ระหว่าง พ.ศ. 2545-2554 ผลการวิจัยพบว่า นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของหลาย ๆ ประเทศได้เน้นการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ 2. ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และ 3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการประเมิน ส่วนแผนการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของไทย จะเน้นการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1. ด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศมีกลยุทธ์ คือ 1) การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ได้แก่ การจัดซื้อด้วยเงินสด การเช่าซื้อ การเช่า และการขอยืมจากเครื่องที่ใช้อยู่แล้ว 2) การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ การเชื่อมต่อแบบ dial-up แบบฟรีและมีค่าใช้จ่าย การเชื่อมต่อ leased line จากรัฐและจากเอกชน 3) การจัดหาสื่อการสอนและเนื้อหาสาระทางดิจิทัล ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิตโดยครูและนักเรียน 2. ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูมีกลยุทธ์ คือ การวางวิสัยทัศน์ร่วม การศึกษาความต้องการของครู การกำหนดแผนงาน การแนะนำการอบรมครู การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการประเมิน 3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีแผนกลยุทธ์ คือ การปรับหลักสูตรโดยบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน 4. ด้านงบประมาณและแหล่งรายได้ มีกลยุทธ์ คือ การประสานสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมระดมทุน การขอบริจาค การเก็บเงินจากผู้เรียน การจัดตั้งกองทุน IT

จากหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยเทคโนโลยี วิธีการและขั้นตอนการใช้สื่อเทคโนโลยี ปรับวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยี ปรับระเบียบวิธีการจัดการกับสื่อ อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การออกแบบวิธีการทำงานแบบใหม่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในโรงเรียน การสร้างและผลิตอุปกรณ์ ความพร้อมของสถานที่ปฏิบัติงาน ระบบการตัดสินใจ องค์กรความรู้และวิทยาการใหม่

### 7.3 ด้านคน

คนหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร การบริหารให้คนหรือบุคลากรเหล่านี้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ดังที่ บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548: 15-17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ คนเป็นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์กร องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สอดคล้องกับ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 10- 20) ที่กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการจัดทำลัคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการ

เปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปันรอส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 45-68) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Change) ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกขององค์กร ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) สามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของอเมริกา โดยการจัดอัตรากำลัง (Staff) ว่า ผู้บริหารมักเข้าใจผิดว่าหน้าที่ในการดูแลคนหรือพนักงานภายในองค์กรมีเพียงแค่การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรต่างๆ เท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลคนเพียงสามด้านข้างต้น ผู้บริหารจะสูญเสียโอกาสในการแสวงหาคูณค่าที่ดีในตัวบุคคลแล้วนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ซึ่งตรงข้ามกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จของอเมริกาที่ให้ความสำคัญต่อลักษณะดีเด่นในด้านคนสองประการ คือ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยคน และการให้ความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ

ไมค์ เบียร์ (2550: 53) ยังได้กล่าวว่าปัจจัยที่พร้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ และคนในองค์กรมีแรงจูงใจโดยส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจกับสถานะที่เป็นอยู่ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ว่าอาจเป็นการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร หรือ การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน โดยการปรับเปลี่ยนอาจใช้การจัดอบรม พัฒนาความรู้และทัศนคติหรือปรับพฤติกรรมเสียใหม่ แต่การเปลี่ยนในเชิงคุณภาพนี้ จะมีความยากกว่าการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ ในการเปลี่ยนในเชิงคุณภาพของบุคลากร แนวคิดและเครื่องมือที่นิยมใช้จะเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) เป็นสำคัญ

จากหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านคนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านคน เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ การควบคุม การปรับปรุง และการเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ ความคาดหวังของครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความกระตือรือร้น

การจัดการฝึกอบรมพัฒนา ส่งเสริมทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดทักษะความคิดสร้างสรรค์ และเกิดการพัฒนารับรู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการสื่อสารแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของบุคลากร ตลอดจนการเพิ่มหรือลดกำลังคน

#### 7.4 ด้านวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรแม้จะปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน และสิ่งนี้ทำให้องค์กรแห่งหนึ่งอาจจะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอีกแห่งหนึ่ง ดังเช่นการจัดการบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่แตกต่างกัน

##### ความหมาย

สุธรรม รัตนโชติ (2552: 52) วัฒนธรรม หมายถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรเจริญงอกงาม ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ สินค้า หรือบริการ ตลอดจนวัตถุต่างๆที่เกิด และวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ได้แก่ ความรู้ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ความคิด เป็นต้น ที่เป็นผลผลิตขององค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2551: 398) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือวิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552: 222) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง กรอบของระเบียบแบบแผนการประพฤติปฏิบัติ อันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิด ทำให้พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรแต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์กรมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

##### การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

บาร์โธล (Bartol. 1998: 371-374) ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรหนึ่งๆ นั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ที่โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม เช่น การสร้างความหมายร่วมขององค์กร เป็นต้น

ไมค์ เบียร์ (2550: 16-19) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) มุ่งไปที่คนในองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบสั่งการและควบคุม (Command and Control) ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงมุมมองจากภายในสู่ภายนอกไปเป็นการมองจากมุมมองภายนอกสู่ภายใน

สุเทพ เชาวลิต (2548: 12-13) กล่าวถึง รายละเอียดที่เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง และชนิดของการเปลี่ยนแปลง (Types of Change) ว่า รูปแบบขององค์กรปัจจุบันนั้นจะต้องสามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ เช่น เทคโนโลยีใหม่ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการสำหรับประสิทธิภาพที่สูงกว่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ในแต่ละชนิดของการเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นเพื่อเอาชนะอุปสรรคและสิ่งกีดขวางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) จะมุ่งเน้นไปที่คนที่อยู่ในองค์กรเป็นหลัก อย่างเช่นจุดมุ่งหมายโดยรวมขององค์กรคือมีหน้าที่ทำธุรกิจอย่างเดียว หรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและลูกจ้าง การออกคำสั่งและการควบคุมการบริหาร ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารคือตัวอย่างที่ดีของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น ในการที่จะกำหนดตำแหน่งใหม่ขององค์กรจากเดิมที่มุ่งเน้นแค่ผลิตภัณฑ์ตัวสินค้าสู่ตลาดเป็นหลักแต่ปัจจุบันปรับเปลี่ยนให้มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของ แม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-S Framework) สามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของอเมริกา โดยการเปลี่ยนแปลงแบบแผนวัฒนธรรม (Style) เป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาของผู้นำ ที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของผู้นำแต่ละคน แต่ในบริษัทที่ดีเด่นของอเมริกาจะมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่สองประการคือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า และการมุ่งปฏิบัติ

สุพานี สุภษฎ์วานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรว่า ถ้าสิ่งต่างๆ ในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วยว่า สันับสนุน สอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมด้วย

กระทรวงพลังงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554: ออนไลน์) เสนอตัวอย่างการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ

1. การสร้างความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร
2. การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
3. การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
4. การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

กิจกรรมต่างๆที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น

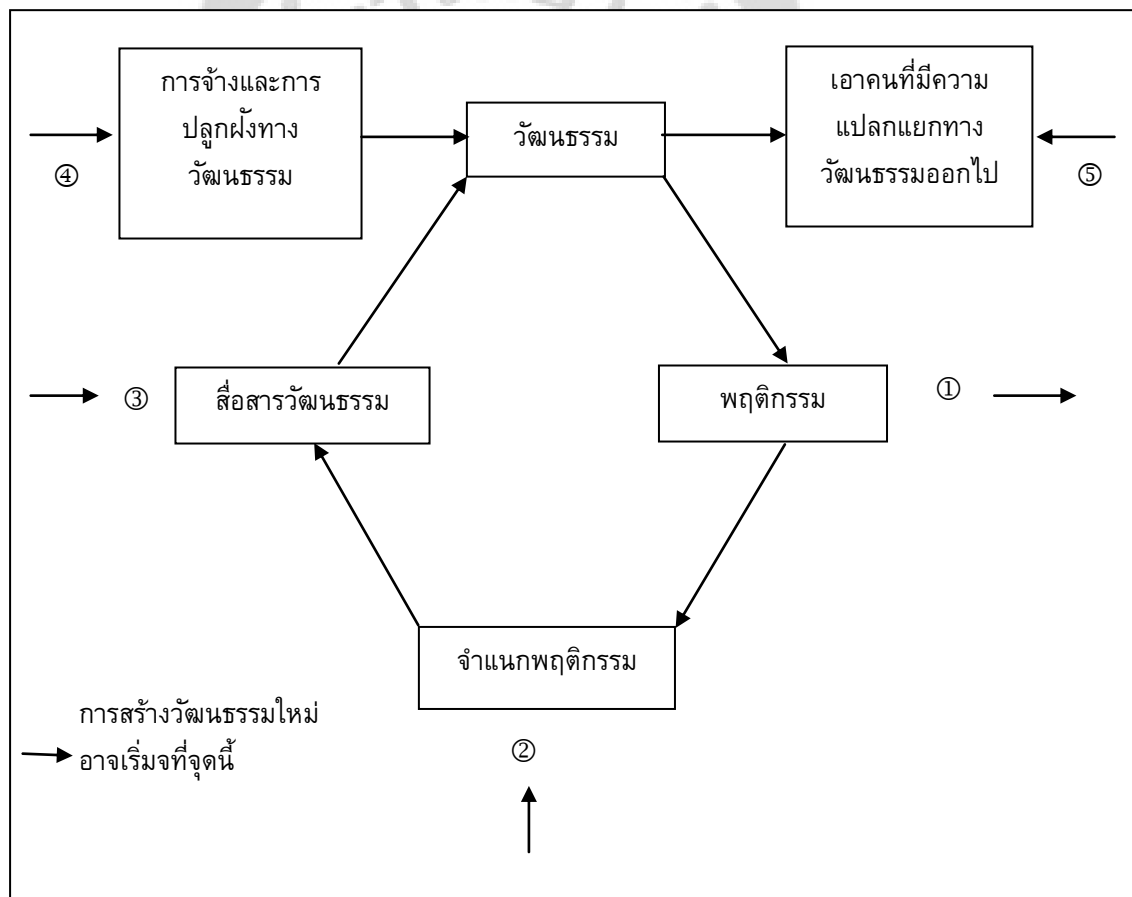
1. การจัดกิจกรรม Team Building
2. การส่งเสริมให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็น
3. การมอบหมายบทบาทและหน้าที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการขยายผลการจัดทำ Workshop ของ Chang Agent

Team ในระดับต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

สุธรรม รัตนโชติ (2552: 40-41) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ว่ามีข้อสังเกต 3 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมักจะซ่อนอยู่ในพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งยากต่อการวิเคราะห์ จัดการหรือเปลี่ยนแปลง
2. ขาดเครื่องมือ ทักษะ และเวลา ที่จะทำความเข้าใจกับวัฒนธรรม ซึ่งสามารถบังคับให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้ศึกษา
3. วัฒนธรรมมักจะเปลี่ยนแปลง เพราะเกิดความยากลำบากและมีความคิดวิตกกังวล ดังนั้น คนทั่วไปจึงมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมไปเป็นวัฒนธรรมใหม่

จากข้อสังเกตการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในทางบวกเป็นเรื่องยาก แต่เป็นการท้าทายสำหรับผู้นำที่ต้องการจะให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร ซึ่งอาจจะพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์กร 5 ชั้น ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 11 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

ที่มา: สุธรรม รัตนโชติ. (2552). พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ. หน้า 40.

จากภาพ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเริ่มต้นจากผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีพฤติกรรมหลากหลาย ทั้งในการเป็นอยู่และการทำงาน จุดที่ ① ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางจะจำแนกพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ จุดที่ ② ต่อไปมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ต้องการยังคงอยู่และให้พฤติกรรมที่ไม่ต้องการหมดไปหรือเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ โดยกระบวนการปรับปรุงพฤติกรรม จุดที่ ③ สุดท้ายก็จะได้วัฒนธรรมทางบวกขององค์กร ส่วนจุดที่ ④ เป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังทางวัฒนธรรม โดยมีการรับคนเข้าทำงาน และจัดการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะให้การฝึกอบรมและการศึกษา ทำให้คนเข้าสู่วัฒนธรรมขององค์กร คนใดมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะสามารถอยู่ในองค์กรต่อไปได้ และเข้าสู่ระบบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมตามที่กล่าวแล้ว ส่วนที่เข้ากับองค์กรไม่ได้ หรือมีพฤติกรรมแปลกแยกจากวัฒนธรรมองค์กร ก็จะถูกกำจัดออกไปจากองค์กรในจุดที่ ⑤

จากหลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการด้านความรู้ ความเชื่อ ความคิด ค่านิยมประเพณี บรรทัดฐาน ลักษณะการปฏิบัติงานในโรงเรียน การจัดการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างความภูมิใจ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่มุ่งคุณค่าสู่ผู้รับบริการ และมุ่งการปฏิบัติสู่ผลสำเร็จร่วมกัน

## 8. ตัวแปรที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดตัวแปรต้น ผู้วิจัยศึกษาจากรายงานการวิจัยดังนี้  
ด้านเพศ

สุวรรณ พันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาความคล้อยคลึงและความแตกต่าง ในด้านพฤติกรรมการบริหารงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและชาย สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโดยรวมคล้อยคลึงกัน แต่มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แตกต่างกันในเรื่องการตัดสินใจในการบริหารงานโดยทั่วไป เช่น การใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาย ตามความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูล มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ มีเหตุผล มีข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าผู้หญิง แต่สำหรับในเรื่องการใช้ถ้อยคำ วาจาและน้ำเสียงในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนนั้น พบว่าผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ใช้วาจา และมีน้ำเสียงที่นุ่มนวลกว่าผู้บริหารชาย

มานิตย์ ไชยกิจ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีบทบาทหน้าที่ผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกัน 2 ด้าน จากทั้งหมด 4 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหาร



สถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทรศนะของครูชาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย และเพศหญิงตามทรศนะของครูหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน จาก ทั้งหมด 4 ด้าน

กัมปนาท มีสวนนิล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

#### ด้านวุฒิการศึกษา

ณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน และมีความเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

#### ด้านประสบการณ์การทำงาน

ณัฐดา แสนสิงห์ (2548: 290-294) ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของครูผู้สอนโรงเรียนสหศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี

เขต 1 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

กัมปนาท มีสวนนิล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ด้านขนาดโรงเรียน

สมเดชน์ ชื่นเจริญ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลางและเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน (2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน ทุกด้านมีประสิทธิผลในระดับมากทุกด้าน (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม และจำแนกในรายด้าน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

สมควร ไกรพน (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

พัชวิษณ์ โสยกกุล (2552: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการเปรียบเทียบ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาทสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 9.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากในประเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

ผุสดี เขตสมุทร (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์กร จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการในปีต่อมา

สมบูรณ์ นนทสกุล (2548: 105-148) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ

งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ และเพื่อหา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการและงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงาน โรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์การ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้าง บรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ วางแผนการเปลี่ยนแปลงเลือกใช้กลยุทธ์และ กลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสาร ในองค์การชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์ แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะ ผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรมอาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลด การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลง เฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษาการสร้างความสำเร็จ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์การที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะใน การประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะ แวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชน

กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาที่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมี ลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่

ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไปเป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับพฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิด ร่วมทำ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และความไวต่อการเปลี่ยนแปลงในปีเดียวกัน

ณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผล การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านข้อมูล ย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับรื้อระบบ ด้าน องค์การนวัตกรรม ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการพัฒนาองค์การ และมีความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการทำงานโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้าน ผลการปฏิบัติงาน ด้านต้นทุนและด้านเวลา โดยสรุปพบว่า ประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น สำนักงาน คณะกรรมการอาชีวศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิด ประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ และคุณค่าต่อบุคลากรซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อองค์การในที่สุด

เสริม กัลยารัตน์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มี ความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจน (2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ (4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้งเพื่อ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือ เพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ (5) ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

ชิตชนก สุภาโรดม (2550: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณสมบัติสำคัญ คือ แสดง วิสัยทัศน์ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมี

ประสิทธิภาพ เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความเป็นผู้นำ ผู้ชำนาญการ และสร้างการรับรู้และอธิบายถึงผลดีและผลเสียจากการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รัศมี เจริญรัตน์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน และมีข้อค้นพบแนวทางการยกระดับด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

วิรัตน์ มาตันบุญ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 84 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียนจัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดวาระแนะนำภารกิจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ กำกับกำกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และจัดเตรียมช่องทางการให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากร ในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ว่าได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

ปิยะธิดา อินทรโชติ (2553: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาบทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า องค์การในกลุ่มธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มี

การประยุกต์ใช้แนวความคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างสำเร็จดี โดยลักษณะของการเปลี่ยนแปลงภายในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นเป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากกรอบแนวคิดงานวิจัย มีความสอดคล้องในทุกกิจกรรมของการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง หรือการวางแผนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จากการศึกษายังพบเพิ่มเติมว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นการสนับสนุนตามแนวคิดของ R.Harrison และมีความคล่องตัวสูงในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากมีขนาดและโครงสร้างขององค์กรที่ไม่ซับซ้อนเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน มีการกำหนดทิศทางการบริหารโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของโรงเรียน มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ ระเบียบไม่เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็นคือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง มุมมองจากล่างขึ้นบน มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน และมุมมองจากภายในสู่ภายนอก แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษาแบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง และกลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วย กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## 9.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากในต่างประเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

คอก และ ดีฟรียส์ (Cox.; & DeFrees. 1991: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่างๆ ให้กับนักเรียน นำวิธีการสอนใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์ และตัวนักเรียน การกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคณาจารย์ ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คณาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนกรเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษารวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากร ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4) การแสวงหางบประมาณการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

คิม (Kim. 1998: บทคัดย่อ) ศึกษาโครงสร้างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยกล่าวกันว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหาหากนักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา โดยใช้การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และสร้างระบบการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอแนวทางการจัดการกับ สิ่งที่มีถูกจำแนกออกจากกัน คือ ภาวะผู้นำกับโครงสร้างองค์การ โดยให้ใช้ภาวะผู้นำเป็นตัวช่วยเชื่อมโยงการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และให้เชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการต่อไปนี้ทั้งโดยทางตรง (Linear) และโดยผสมผสาน (Integrated) ซึ่งแบ่งได้ 3 คู่ คือ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับ



ความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียนการวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 35 คน จาก 10 เขตพื้นที่การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศแคนาดา และอีก 1 รัฐ จากประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยได้สนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหาร ที่ดีรูปแบบหนึ่งแต่มีผลต่อภาวะผู้นำของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ความสอดคล้องกันระหว่างโครงสร้างที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและองค์ประกอบอื่นๆ ของการปรับโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนสูง ความสำเร็จของการปฏิรูปเป็นผลลัพธ์ของการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นพลวัตระหว่างโครงสร้าง ที่เป็นทางการ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม สิ่งที่ต้องคำนึงมากที่สุดในการใช้การบริหารรูปแบบนี้ คือต้องพยายามประสานและเชื่อมโยงภาวะผู้นำของโรงเรียนเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน

สตรัค (Strack. 2001: บทคัดย่อ) ศึกษาการริเริ่มนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในโรงเรียน Rock Prairie ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาดั้งใหม่ในเขตพื้นที่การศึกษา College Station รัฐเท็กซัส เพื่อศึกษาผลกระทบของการปฏิบัติงานของโรงเรียนใน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านผู้ปกครอง และด้านนักเรียน โดยศึกษาการปฏิบัติงานของโรงเรียนเกี่ยวกับ 1) งบประมาณ 2) การคัดเลือกบุคลากร 3) ขวัญและกำลังใจของครู และ 4) การบริหารจัดการโรงเรียน พบว่า 1) ครูและผู้ปกครองมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันโดยเฉพาะในแง่ภารกิจของโรงเรียน 2) ระดับการมีส่วนร่วมของครูสูงขึ้น ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น 3) การที่ครูมีส่วนร่วม ตัดสินใจมากขึ้นและการที่ความเชี่ยวชาญของครูถูกใช้ไปในทางบวกมากขึ้น ทำให้ความเป็นวิชาชีพของครูสูงขึ้น และความต้องการของโรงเรียนได้รับการกล่าวถึงมากขึ้น 4) การที่ผู้ปกครองกลายเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการบริหารโรงเรียน รูปแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีช่องทางในการให้ความร่วมมือมากขึ้น 5) แม้การบริหารแบบนี้จะทำให้ครูมีความเป็นนักวิชาชีพสูงขึ้น ช่วยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่นักเรียนก็ยังคงเป็นคนกลุ่มแรกที่ได้รับประโยชน์ กล่าวคือ บรรยากาศทางบวกในโรงเรียน ความสามัคคีของครูและความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้องของผู้ปกครอง นำพาไปสู่การสอนที่มีประสิทธิภาพ 6) การมีส่วนร่วมของครูในการคัดสรรบุคลากร กระบวนการงบประมาณ และกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน ทำให้โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มาก

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ โดยนำมาใช้อย่างสมดุลและเหมาะสม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนจำนวน 52 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2555 รวมทั้งสิ้น 5,610 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. 2555: ออนไลน์)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 27 โรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2555 จำนวน 361 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง(Sample Size) โดยใช้ตารางสำเร็จของเคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 608) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน
2. สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นโดยการเทียบสัดส่วน และทำการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างดังปรากฏในตาราง

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน (โรง)	จำนวนครู (คน)	จำนวนโรงเรียน (โรง)	จำนวนครู (คน)
ขนาดเล็ก	26	1,795	13	116
ขนาดใหญ่	28	3,815	14	245
<b>รวม</b>	<b>52</b>	<b>5,610</b>	<b>27</b>	<b>361</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้สอบถามผู้ให้ข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่าง เนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ตอน ซึ่งประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 คำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน โดยให้ผู้ตอบเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure)
2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. ด้านคน (People)
4. ด้านวัฒนธรรม (Culture)

โดยมีคำถามรวมทั้งสิ้น 40 ข้อ ซึ่งลักษณะแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert's Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยให้ความหมายแต่ละระดับ ดังนี้

- |         |         |            |
|---------|---------|------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มากที่สุด  |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มาก        |
| ระดับ 3 | หมายถึง | ปานกลาง    |
| ระดับ 2 | หมายถึง | น้อย       |
| ระดับ 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

กำหนดให้ผู้ตอบเลือกทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองมากที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาความรู้พื้นฐาน หลักการและแนวคิดจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนและด้านวัฒนธรรม
2. สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ตามหลักการและวิธีการสร้างแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามฉบับร่างให้อาจารย์ที่ศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกให้สมมุติแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา(Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC : Index of Item-Objective Congruence) ได้ข้อคำถามที่มีค่าระหว่าง 0.60-1.00
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ โดยผ่านอาจารย์ที่ศึกษาระดับปริญญาโทพิจารณาเห็นชอบ
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูโรงเรียนราชดำริ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha Coefficient)ของครอนบาค (Cronbach, 1974: 202) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ไปจัดทำเป็นชุดแบบสอบถามฉบับจริง สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปยื่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเก็บได้ครบ 100 เปอร์เซ็นต์
3. ผู้วิจัยทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ทางด้านสถิติ

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์ ดังนี้

1. การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมรายด้านและรายข้อและจำแนกตามตัวแปรต้น วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยประยุกต์เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของประคอง กรรณสูต (2540: 73) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ครูมีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ใช้การทดสอบทีในกรณีในกรณีทีกลุ่มตัวอย่างอิสระจากกัน (t-test Independent Sample)

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติดังนี้

##### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean,  $\bar{X}$ )

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.)

##### 2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence Index)

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบที่ในกรณีในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างอิสระจากกัน (t-test Independent Sample) สำหรับเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรจำแนกตามเพศ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาการแจกแจงเอฟ (F – distribution)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาการแจกแจงที (t – distribution)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการปฏิเสธสมมุติฐาน
*	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ได้แสดงเป็นค่าจำนวนและร้อยละ ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	96	26.59
หญิง	265	73.41
<b>รวม</b>	<b>361</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	241	66.76
สูงกว่าปริญญาตรี	120	33.24
<b>รวม</b>	<b>361</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	157	43.49
10 ปีขึ้นไป	204	56.51
<b>รวม</b>	<b>361</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดโรงเรียน</b>		
ขนาดเล็กและกลาง	116	32.13
ขนาดใหญ่	245	67.87
<b>รวม</b>	<b>361</b>	<b>100.00</b>



จากตาราง 4 พบว่า ครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 73.41 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 66.76 ประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 56.51 ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 67.87

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านคน และ 4) ด้านวัฒนธรรม ดังปรากฏในตาราง 5-9

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านโครงสร้าง	3.96	.73	มาก
2. ด้านเทคโนโลยี	3.91	.83	มาก
3. ด้านคน	3.86	.77	มาก
4. ด้านวัฒนธรรม	3.83	.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>.71</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = .71) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านโครงสร้าง ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .73) ด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = .83) ด้านคน ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = .77) และ ด้านวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = .76) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้างโดยรวมและรายข้อ

ด้านโครงสร้าง	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัย	3.99	.88	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละงานอย่างชัดเจน โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.11	.85	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่	3.98	.88	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดแสดงแผนภูมิสายบังคับบัญชาและประกาศให้ทราบอย่างชัดเจน	4.20	.84	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนวางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ	4.08	.88	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างใหม่ ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร	3.82	.88	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ	3.84	.88	มาก
8. ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการดำเนินงานของบุคลากรตามโครงสร้างองค์การใหม่	3.85	.85	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ	3.88	.87	มาก
10. ผู้บริหารโรงเรียนวางกฎระเบียบในการบริหารงานใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.86	.90	มาก
11. ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา	3.92	.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.73</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้าง โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดแสดงแผนภูมิสายบังคับบัญชา

และประกาศให้ทราบอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = .84) รองลงมาคือผู้บริหารโรงเรียนกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละงานอย่างชัดเจน โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = .85) และผู้บริหารโรงเรียนวางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .88) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้อ

ด้านเทคโนโลยี	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดกับการปฏิบัติงาน	4.06	.93	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักการบริหารใหม่ๆมาใช้ในการบริหาร	3.86	.94	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาเทคโนโลยี สื่อ อุปกรณ์ โปรแกรมการทำงานรุ่นใหม่ล่าสุด เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.91	.97	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อบริการบุคลากรให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว	3.90	.95	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนออกแบบวิธีการทำงานใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยี	3.75	.95	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับขนาดโรงเรียน	3.97	.96	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมเทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร	3.90	.91	มาก
8. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมเทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.88	.92	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ	3.92	.93	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.82</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเทคโนโลยี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = .82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดกับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = .93) รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาห้องเรียน

อิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับขนาดโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .96) และผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .93) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านคน โดยรวม และรายข้อ

ด้านคน	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารโรงเรียนแนะนำครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง	3.93	.89	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง	3.96	.89	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.00	.92	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงทัศนคติของครูและบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง	3.84	.90	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูและบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง	3.79	.90	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.84	.89	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	3.88	.94	มาก
8. ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	3.89	.89	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรได้	3.75	.87	มาก
10. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง	3.79	.91	มาก
11. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากร ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง	3.80	.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>.77</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านคน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = .77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = .92) รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = .89) และผู้บริหารโรงเรียนแนะนำครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .89) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านวัฒนธรรม โดยรวมและรายข้อ

ด้านวัฒนธรรม	ระดับปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร	3.74	.99	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการชี้แจงเมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.79	.89	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นผลต่อผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว	3.84	.87	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน	3.92	.83	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อด้านการมีจิตสาธารณะแก่บุคลากร	3.90	.85	มาก
6. ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในศักยภาพความสามารถการบริหารงานและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่เกิดการต่อต้าน	3.80	.86	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	.84	มาก
8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงานใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง	3.80	.85	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงานใหม่ขึ้น และจะได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรด้วยดี	3.80	.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>.76</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านวัฒนธรรม โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = .83) รองลงมาคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อด้านการมีจิตสาธารณะแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .85) และผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโครงสร้างองค์การใหม่ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = .84) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านคน และ 4) ด้านวัฒนธรรม ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน ดังปรากฏในตาราง 10 -13

ตาราง 10 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน	เพศชาย n = 96		เพศหญิง n = 265		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านโครงสร้าง	4.10	.59	3.90	.76	2.57	.011*
ด้านเทคโนโลยี	4.01	.74	3.87	.85	1.40	.162
ด้านคน	3.99	.72	3.81	.78	1.94	.053
ด้านวัฒนธรรม	3.99	.65	3.77	.79	2.49	.013*
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>.61</b>	<b>3.84</b>	<b>.74</b>	<b>2.33</b>	<b>.020*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้าง และด้านวัฒนธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน	ปริญญาตรี n = 241		สูงกว่าปริญญาตรี n = 120		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านโครงสร้าง	3.90	.68	4.07	.79	-2.17	.031*
ด้านเทคโนโลยี	3.86	.81	4.00	.83	-1.55	.122
ด้านคน	3.81	.73	3.96	.83	-1.77	.077
ด้านวัฒนธรรม	3.79	.75	3.90	.79	-1.26	.207
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>.68</b>	<b>3.99</b>	<b>.76</b>	<b>-1.77</b>	<b>.077</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 12 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน	ต่ำกว่า 10 ปี n = 157		10 ปีขึ้นไป n = 204		t	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านโครงสร้าง	3.74	.74	4.12	.67	-5.08	.000*
ด้านเทคโนโลยี	3.70	.90	4.07	.72	-4.24	.000*
ด้านคน	3.67	.82	4.01	.69	-4.10	.000*
ด้านวัฒนธรรม	3.70	.83	3.93	.69	-2.84	.005*
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>.74</b>	<b>4.04</b>	<b>.66</b>	<b>-4.53</b>	<b>.000*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตาราง 13 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของ  
รัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม  
ขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดเล็กและกลาง		ขนาดใหญ่		t	p
	n = 116		n = 245			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านโครงสร้าง	4.06	.57	3.91	.79	2.04	.042*
ด้านเทคโนโลยี	3.97	.73	3.87	.86	1.07	.288
ด้านคน	3.94	.73	3.83	.78	1.26	.208
ด้านวัฒนธรรม	4.02	.64	3.74	.80	3.71	.000*
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>.58</b>	<b>3.84</b>	<b>.76</b>	<b>2.10</b>	<b>.036*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาด  
โรงเรียน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้าน  
เทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม ซึ่งมีการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน

#### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม ดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. ผลการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำผลการศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา เพื่อกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และนำผลการศึกษาไปพัฒนาและปรับปรุงการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน หลังจากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น(Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ใน

การวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence Index) ได้ค่าระหว่าง 0.60-1.00 และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง การวิเคราะห์แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติทีเทสต์ (t-test Independent Sample)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม

2. การเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า

2.1 ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

2.3 ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคน ไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กฤษดา สุภคร (2552: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเตรียมการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรขารธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการเตรียมการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ รัศมี เจริญรัตน์ (2551: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เชิดศักดิ์ สุภโสภณ (2553: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 องค์กรประกอบใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านคน และ 4) ด้านวัฒนธรรม สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้าง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมักจะเกิดจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะมีความชำนาญในการปรับปรุงการบริหารมากกว่าผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความรู้ด้านเทคนิคมากกว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างมักจะเกิดจากผู้บริหาร(Top-down Process) แต่ควรเน้นการให้ความรู้

การเจรจาต่อรอง และการมีส่วนร่วมของพนักงานมากกว่าการบังคับ เนื่องจากการบังคับอาจก่อให้เกิดการต่อต้าน และส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ริเริ่มโดยผู้บริหารระดับสูงแต่ปฏิบัติโดยผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง (วันชัย มีชาติ. 2548: 310) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพราะว่าหน้าที่ทางด้านการจัดองค์การนั้นจะเป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องมาจากหน้าที่ทางด้านการวางแผน องค์การ โครงสร้างขององค์การจะเป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหน้าที่ทางด้านการวางแผน การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างเพื่อพัฒนาองค์การนั้น จึงเป็นการกระทำทางด้านการบริหารที่พยายามจะปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการของงานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และในขณะเดียวกันเราจะต้องยอมรับว่า โครงสร้างขององค์การดังกล่าวเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางด้านตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ต่างๆ นั้น อาจถูกต่อต้านจากสมาชิกขององค์การได้ (สมยศ นาวิการ. 2547: 20) และในอดีตการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ ซึ่งจะมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างสูง ทำให้การสั่งการ การติดต่อสื่อสาร การตรวจสอบและการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มจะออกมาในรูปแบบกว้าง มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ มีความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้โดยไม่ถูกจำกัดในเรื่องแนวความคิด จึงทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างนวัตกรรมได้โดยไม่ผิดคำสั่งผู้บังคับบัญชา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2550: 425) สอดคล้องกับ วุฒิชัย อนันต์วิจิตร (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และนำเสนอวิธีดำเนินการที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ในด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ วิรัตน์ มาตันบุญ (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน

1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านเทคโนโลยี มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงโดยการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ(Automation) ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer System) เครื่องจักรใหม่ เครื่องมือใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต และระบบงานใหม่ๆมาใช้ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549: 542-543) และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change)

เป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (Modifying) เทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหารองค์การ โดยพิจารณาปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงาน ที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก (ปັນรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2551: 45-68)

1.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านคน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากคนหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ จะมีส่วนสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การ การบริหารให้คนหรือบุคลากรเหล่านี้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาได้อย่างเต็มที่ ดังที่ บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548: 15-17) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ คนเป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำนี้ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ สอดคล้องกับ ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 10-20) ที่กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการจัดทำลัคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์การ ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 45-68) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Change) ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกองค์การ ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฐวานิช (2549: 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร อาจจะเป็นการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงความรู้ ความสามารถ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร หรือ การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน โดยการปรับเปลี่ยนอาจใช้การจذبบรม พัฒนาความรู้และทัศนคติหรือปรับพฤติกรรมเสียใหม่ แต่การเปลี่ยนในเชิงคุณภาพนี้ จะมีความยากกว่าการเปลี่ยนในเชิงปริมาณในการเปลี่ยนในเชิงคุณภาพของบุคลากร แนวคิดและเครื่องมือที่นิยมใช้จะเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD) เป็นสำคัญ

1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านวัฒนธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ เสริม กัลยารัตน์ (2550: 84-86) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงได้แก่ นโยบายของรัฐ วัฒนธรรมองค์การ คู่แข่งผู้นำองค์กร การประกันคุณภาพ การศึกษา การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ และการจัดการโครงสร้างองค์การ ส่วนแรงต้านที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณและความไม่ชัดเจนในทิศทางต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งต้องมีการวางแผน และดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อเพิ่มแรงผลัก และลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่

2. การเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

2.1 ครูเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกัน สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เพศชายและเพศหญิงจะมีทัศนคติต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน โดย สอดคล้องกับ สุวรรณ พันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่าง ในด้านพฤติกรรมการบริหารงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและชาย สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโดยรวมคล้ายคลึงกัน แต่มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แตกต่างกันในเรื่องการตัดสินใจในการบริหารงานโดยทั่วไป เช่น การใช้ภาวะผู้นำ ผู้บริหารชาย ตามความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูล มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ มีเหตุผล มีข้อมูลในการตัดสินใจมากกว่าผู้หญิง แต่สำหรับในเรื่องการใช้ถ้อยคำ วาจาและน้ำเสียงในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนนั้นพบว่า ผู้บริหารหญิงส่วนใหญ่ใช้วาจา และมีน้ำเสียงที่นุ่มนวลกว่าผู้บริหารชาย สอดคล้องกับ มานิตย์ ไชยกิจ (2551:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิง ตามทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเพศชาย มีบทบาทหน้าที่ผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกัน 2 ด้าน จากทั้งหมด 4 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครูชาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตามทฤษฎีของครูหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 1 ด้าน จาก ทั้งหมด 4 ด้าน สอดคล้องกับ กัมปนาท มีสวนนิล (2545:

บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ วิรัตน์ สายสุด (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกัน

## 2.2 ครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดต่างกัน เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านโครงสร้างแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน สิ่งสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้อุบัติการณ์ขององค์การเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีการทำความเข้าใจ ฝึกอบรมบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับ อรุณวรรณ นาคทองดี (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ประสงค์ หอมชื่น (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรมและผู้นำด้านชุมชน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## 2.3 ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติต่างกัน สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูที่มีประสบการณ์การทำงานมากและครูที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย อาจมีความเข้าใจต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของครูผู้สอนโรงเรียนสหประชาชาติ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ณีจिता แสนสิงห์ (2548: บทคัดย่อ) ที่ทำ



การวิจัยเรื่องทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ณรงค์ จันทรา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ด้านข้อมูลย้อนกลับจากการสำรวจ ด้านการสร้างทีม ด้านการพัฒนาระหว่างกลุ่ม ด้านการปรับระบบ ด้านองค์การนวัตกรรม และด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สอดคล้องกับ กัมปนาท มีสวนนิล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนในทุกขนาด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ต่างมีบริบทที่ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาก ผู้บริหารจึงใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนในทุกขนาด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง สอดคล้องกับ สมเดชน์ ชื่นเจริญ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับกลางและเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน ทุกด้านมีประสิทธิภาพในระดับมากทุกด้าน (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ สมควร ไกรพน (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขนาดต่างกัน มี

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับ พัชวิษญ์ โสภยากุล (2552: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีบทบาทสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก สอดคล้องกับ วิรัตน์ สายสุต (2549: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอำนาจเจริญ พบว่า ข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ควรมีการสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาระบบโรงเรียนให้มากขึ้น

2. เนื่องจากประสบการณ์การทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงควรมีส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นกับการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้แก่บุคลากรทุกคน

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติของผู้บริหาร ทัศนคติของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา สุภตร. (2552). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเตรียมการรองรับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- กัญญา โพธิวัฒน์. (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- กัมปนาท มีสวนนิล. (2545). ความพึงพอใจของครูต่อวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- แก้วตา ไทรงาม; และคนอื่นๆ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2548). ไอทีกับธุรกิจแนวคิดและแนวทาง. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จุกา เทียนไทย. (2550). การจัดการ: มุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชิตชนก สุภาโรดม. (2550). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เชิดศักดิ์ สุภโสภณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- ณรงค์ จันทรา. (2549). ผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาใน  
จังหวัดอุดรธานี. ปริญญาโท บ.ม. (บริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- (2548). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์; และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์  
เน็ท.
- ณัฐดา แสนสิงห์ (2548). ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต ปริญญาโท  
บ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทีน. (2548). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ  
ในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
พิมพ์อักษร.
- ธวัช บุญมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- (2552). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2553, จาก  
[http://cddweb.cdd.go.th/cdregion06/E\\_book/1%](http://cddweb.cdd.go.th/cdregion06/E_book/1%)
- บัญญัติ วีระพันธ์. (2546). ศึกษาบรรยากาศองค์กรโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ  
ศึกษา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2548). การบริหารความเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- ประคอง กรรณสูต (2540). สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: พิมพ์วัน

- ประสงค์ หอมชื่น. (2548). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปราวีณา สุวรรณัฐโชติ. (2546). การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและแผนการเตรียมรับของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2545-2554. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปองสิน วิเศษศิริ (2549, กรกฎาคม). แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานวารสารการศึกษาไทย3(22): 26-34.
- ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551). การพัฒนาองค์การ กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- ปิยะธิดา อินทรโชติ. (2553). บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อม. การวิจัยโครงการเฉพาะ บ.ม. (การจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ผุสดี เขตสมุทร. (2545). การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การบริหารเทคโนโลยี). ชลบุรี: วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พัชริชญ์ โสงยากุล. (2552). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- พิเชฐ บัญญัติ. (2550). เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม. สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2553, จาก <http://gotoknow.org/blog/practicallykm/117715>
- เพ็ญปิติ มากชู. (2555). ความหมายของเทคโนโลยี. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/32534>

ภารดี อนันต์นารี. (2552). หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: พิมพ์มนตรี.

มัลลิกา ต้นสอน. (2546). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.

มานิตย์ ไชยกิจ. (2551). บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตาม  
ทรรศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

ไมค์ เบียร์ (2550). การจัดการการเปลี่ยนแปลง แปลโดยภักดี เมฆจำเริญ กรุงเทพฯ:

เอ็กชเปอร์เน็ท.

รรินทิพย์ โพธิ์รัชต์. (2546). บรรยากาตองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

รัศมี เจริญรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการ

บริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.

ลอว์เลอร์ เตอะ เติร์ต, เอ็ดเวิร์ด อี.; และ วอร์เลย์, คริสโตเฟอร์ จี. (2551). องค์การเปลี่ยนสู่ความ

ยิ่งใหญ่. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

ลัดดาวัลย์ วิเศษภูต. (2549). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของ

ครูผู้สอนโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จันทบุรี

เขต 1. ปริญญาานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

วรภัทร์ ภูเจริญ; และ อัครวิน จักษุสุวรรณ. (2547). การบริหารคนดี: *Change Management*.

กรุงเทพฯ: อริยชน.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: แอดทีฟ พริน.

วิเชียร วิทยอุดม. (2548). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเทกซ์.

- วิรัตน์ สายสุด. (2549). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูและคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วุฒิชัย อนันต์วิจิตร. (2554). *การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ* ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 14 กันยายน 2553, จาก <http://www.pochanukul.com/?p=8>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเทกซ์.
- สมควร ไกรพน. (2546). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) เลย: สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง; และอัจฉริยา เทพแสง. (2552). *การบริหารจัดการสมัยใหม่: กฎแห่งความเป็นเลิศ*. นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2547, พฤศจิกายน-2548, มีนาคม). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 16(1): 105-148.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *การบริหาร: การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน: หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยปี 2544*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2553, จาก [http:// www.cad.go.th](http://www.cad.go.th).
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2554, จาก [http://www.opdc.go.th/special.php?spc\\_id=4&content\\_id=116](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=116).
- สุเทพ เชาวลิท. (2548). *การจัดการการเปลี่ยนแปลง: Change Management*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ: Organizational Behavior and Management*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวรรณา พันชนัน. (2546). *ความคล้ายคลึงและความแตกต่าง ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและชาย สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เสริม กัลยารัตน์. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. ภาคนิพนธ์ ร.ม. (การบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- อรุณวรรณ นาคทองดี. (2549). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อัมพวัน ภัทรลิขิต. (2547). *วิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองลำพูน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- Bartol, Kathryn M. (1998). *Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Cox, P.; & De Fress, J. (1991). *Work in Progress: Restructuring in ten Maine Schools*. USA: Report Paper Prepared for the Maine Department of Education.
- Cronbach, Lee G. (1974). *Essential of Psychological Theory*. New York: Harper and Row.
- Cunningham, W. G.; & Cordeiro, P. A. (2000). *Educational Administration: A Problem-Based Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Elmore. (2010). *Building a New Structure For School Leadership*. Retrieved November 7, 2010, from [http://www.aft.org/pubs-reports/american\\_educator/winter99-00/NewStructureWint99\\_00.pdf](http://www.aft.org/pubs-reports/american_educator/winter99-00/NewStructureWint99_00.pdf)2000.
- Hamlin, B.; Keep, J.; & Ash, K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Harrow: Financial Times/Financial Hall.
- Holland; & Davis. (2010). *Management Consulting Service*. Retrieved September 3, 2010, from [http://Hdline.com/hot\\_topic4-98.html](http://Hdline.com/hot_topic4-98.html).
- Hoy, W. K.; & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hoy.; & Sweetland. (2004). School Bureaucracies That Work: Enabling, Not Coercive. *Journal of School Leadership*. 10(4): 524-541.

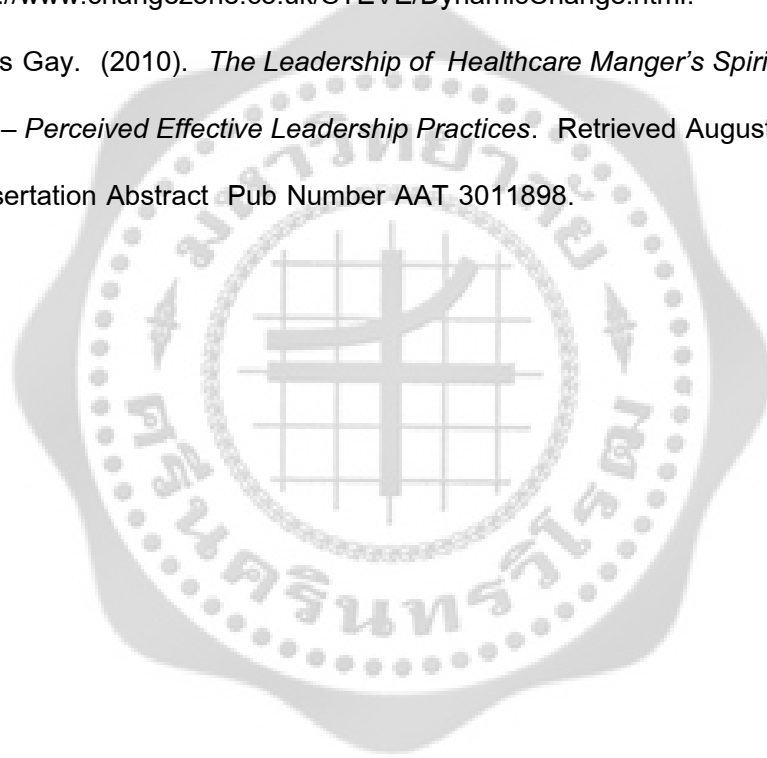
Kim, D. P. (1998). *Factors That Affect A School-Based Management Team's Ability to Make and Implement Teaching and Learning*. Decisions Doctoral Dissertation, Graduate School, Harvard University.

Nickols, Fred. (2011). *Change Management*. Retrieved August 19, 2011, from <http://ho.e.att.net/nikols/change.html>.

Schermerhorn, John R. (2002). *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & sons.

Steve, Trivett. (2002). *Dynamic Change Model*. Retrieved August 16, 2010, from <http://www.changezone.co.uk/STEVE/DynamicChange.html>.

Strack, James Gay. (2010). *The Leadership of Healthcare Manger's Spirituality to Their self – Perceived Effective Leadership Practices*. Retrieved August 16, 2010, from Dissertation Abstract Pub Number AAT 3011898.







ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. อาจารย์ ร.อ. ดร. อภิธีร์ ทรงบัณฑิต ร.น.      อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.สรภักดิ์สรณ์ ฉัตรกมลทัศน์      อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร. จันทรัมย์ ภูติอรียวัฒน์      อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นายจิณณภัทร พิบูลวิทธำรง      ผู้อำนวยการโรงเรียนนนทรีวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
5. นายไพบูรณ์ สุขชุม      รองผู้อำนวยการโรงเรียนราชดำริ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

### แบบสอบถาม

## การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ซึ่งข้อมูลที่ท่านจะกรุณาตอบในแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ การตอบแบบสอบถามของท่านจะนำเสนอในภาพรวมและใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน หรือโรงเรียนของท่าน โครงสร้างของแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 40 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีการพิจารณา 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าคุณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของท่านที่สุดและกรุณาตอบให้ครบทุกข้อเพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาววิลาวัลย์ อ้นมาก

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



### ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของบุคคล

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. วุฒิการศึกษา  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์การทำงาน  ต่ำกว่า 10 ปี  10 ปีขึ้นไป
4. ขนาดโรงเรียน  ขนาดเล็กและกลาง (นักเรียนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 2,500 คน)  
 ขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 2,500 คน)

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของท่านที่สุด

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>					
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัย					
2	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละงานอย่างชัดเจน โดยการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคลากรที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่					
4	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดแสดงแผนภูมิสายบังคับบัญชาและประกาศให้ทราบอย่างชัดเจน					
5	ผู้บริหารโรงเรียนวางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ					

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างใหม่ ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร					
7	ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ					
8	ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการดำเนินงานของบุคลากรตามโครงสร้างองค์การใหม่					
9	ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ					
10	ผู้บริหารโรงเรียนวางกฎระเบียบในการบริหารงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง					
11	ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา					
<b>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</b>						
12	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดกับการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักการบริหารใหม่ๆมาใช้ในการบริหาร					
14	ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาเทคโนโลยี สื่อ อุปกรณ์ โปรแกรมการทำงานรุ่นใหม่ล่าสุด เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
15	ผู้บริหารโรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อบริการบุคลากรให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว					
16	ผู้บริหารโรงเรียนออกแบบวิธีการทำงานใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยี					
17	ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัย และเหมาะสมกับขนาดโรงเรียน					
18	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมเทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร					

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมเทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
20	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ					
	<b>ด้านคน (People)</b>					
21	ผู้บริหารโรงเรียนแนะนำครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง					
22	ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนปรับตัวเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง					
23	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
24	ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงทัศนคติของครูและบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง					
25	ผู้บริหารโรงเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูและบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง					
26	ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง					
27	ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง					
28	ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
29	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรได้					
30	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง					
31	ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรภายหลังการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	<b>ด้านวัฒนธรรม (Culture)</b>					
32	ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร					
33	ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการชี้แจงเมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
34	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นผลต่อผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว					
35	ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน					
36	ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อด้านการมีจิตสาธารณะแก่บุคลากร					
37	ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในศักยภาพความสามารถการบริหารงานและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่เกิดการต่อต้าน					
38	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโครงสร้างองค์กรใหม่ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
39	ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงานใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลง					
40	ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงานใหม่ขึ้น และจะได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรด้วยดี					

ขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาว วิลาวัลย์ อันมาก
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	747/353 หมู่ 7 ต.บางพลีใหญ่ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูชำนาญการ โรงเรียนราชวินิตบางแก้ว 31 หมู่ 13 ต.บางแก้ว อ.บางพลี จ. สมุทรปราการ 10540
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนประชารัฐวิทยาเสริม ขอนแก่น
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนประชารัฐวิทยาเสริม ขอนแก่น
พ.ศ. 2544	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์-ฟิสิกส์) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2556	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ