

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ได้สำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความรู้และกรอบแนวคิด ได้แก่  
นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย โครงการที่สนับสนุนการใช้ ICT  
เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย

##### 1.1 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2000)

1.2 นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

##### 1.3 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา e-Education (IT 2010)

1.4 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ  
พ.ศ. 2547-2549

#### 2. โครงการที่สนับสนุนการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

##### 2.1 โครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้

##### 2.2 โครงการ Teach to the Future

#### 3. การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนที่ใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

- 3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT
  - 3.2 การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
  - 3.3 การพัฒนาบุคลากร
  - 3.4 การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์
4. องค์การแห่งการเรียนรู้
    - 4.1 แนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 4.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
    - 5.1 หลักการเปลี่ยนแปลง
    - 5.2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
    - 5.3 ประเภทการเปลี่ยนแปลง
    - 5.4 ชั้นหรือระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง
    - 5.5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 6.1 ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 6.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 7.1 การนำ ICT บูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน
    - 7.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    - 7.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

## นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย

ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้เราจำเป็นต้องเรียนรู้และก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถนำเทคโนโลยีนั้นมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลในยุคสังคมแห่งความรู้ต้องศึกษา เพื่อก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำรงชีวิตและการทำงาน ICT นับเป็นเทคโนโลยีหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชีวิตของคนเราในปัจจุบันเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของไทย ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดแล้วว่า ด้วยสมรรถนะของ ICT ทำให้มีการขยายโอกาสการเรียนรู้ของทุกคนเพื่อการศึกษาตลอดชีวิตได้เป็นอย่างดี นานาประเทศในปัจจุบันได้นำ ICT มาใช้ในการเรียนการสอนกันอย่างแพร่หลาย โดยกำหนดจุดมุ่งหมายของการใช้ ICT ไว้ในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนได้บรรลุถึงความรู้และทักษะด้าน ICT อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การพัฒนาประเทศควบคู่ไปกับการศึกษาได้เป็นอย่างดี ประเทศไทยได้จัดทำกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

### 1. นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2000)

นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติฉบับแรก หรือ นโยบาย IT 2000 ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ 2539) ได้วางพื้นฐานให้กับการพัฒนาประเทศโดยกำหนดภารกิจหลักแห่งการพัฒนา คือ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ การลงทุนด้านการศึกษาที่ดีของพลเมืองและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปฏิรูปภาครัฐ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับภารกิจหลักด้านการลงทุนทางการศึกษาที่ดีของพลเมืองและทรัพยากรบุคคลด้านสารสนเทศนั้น มีกลยุทธ์ในการพัฒนา 2 ประการ คือ 1) สร้างบุคลากรที่มีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศทุกระดับ โดยริบถ้วน เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนและเพื่อเตรียมรับความต้องการของตลาด และ 2) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อการศึกษาและการอบรมทุกระดับในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และรวมถึงทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์โดยมีภารกิจเบื้องต้นที่รองรับกลยุทธ์ คือ จัดให้ครูในโรงเรียนและคณาจารย์ใน

มหาวิทยาลัย รวมทั้งนักเรียนและนักศึกษามีโอกาสเรียนวิธีใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือรับข่าวสารและความรู้ ด้วยวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยวิธีการสื่อสารได้ต่อกับครูหรือเพื่อนนักเรียนนักศึกษาด้วยกัน นอกจากนี้มีการต่อเชื่อมโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และห้องสมุดด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเอื้ออำนวยให้นักเรียน ครู และคณาจารย์ สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่อยู่ห่างไกล และนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการศึกษาทางไกลมาใช้อย่างเต็มที่ เพื่อสนองความปรารถนาและความใฝ่ฝันของประชากร ผู้มุ่งหวังการต่อยอดทางทักษะและการศึกษา ทั้งนี้ โดยไม่คำนึงถึงอายุ อาชีพ ระยะเวลาหรือสภาพทางภูมิศาสตร์ และให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาสด้วย

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (2544) ได้สรุปผลการดำเนินงานตามนโยบาย IT2000 ดังนี้ 1) โครงการระดับชาติ “ระบบสารสนเทศในโรงเรียน” ภายใต้นโยบายข้อนี้ รัฐจะจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดสรรเครื่องพีซีให้แก่โรงเรียน โดยมีเป้าหมายให้มีการจัดสรรเครื่องพีซีแก่นักเรียนชั้นประถมศึกษา 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 80 คน และจัดสรรเครื่องพีซีแก่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษา 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 40 คน แต่จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ณ สิ้นปี พ.ศ. 2541 ชั้นประถมศึกษา 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 84 คน ส่วนมัธยมศึกษา 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 53 คน ซึ่งใกล้เคียงกับเป้าหมายพอสมควร ทั้งนี้ในการดำเนินงานนี้ รัฐไม่สามารถจัดสรรงบประมาณ 1,000 ล้านบาทเพื่อระบบ IT เพื่อการศึกษาได้ เนื่องจากขณะนั้นประเทศไทยอยู่ในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ 2) การจัดตั้งโครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 จนถึงปัจจุบันมีโรงเรียนที่เชื่อมต่อกับโครงการเกือบ 4,800 แห่ง 3) องค์การโทรศัพท์ฯ ได้ดำเนินการตามแผนงานการให้บริการ Remote Access สำหรับผู้ใช้บริการอินเทอร์เน็ตให้สามารถเชื่อมต่อเข้าระบบอินเทอร์เน็ตในอัตราเดียวกันทั่วประเทศ โดยใช้หมายเลข 1222 ทำให้เพิ่มทางเลือกของโรงเรียนที่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้จากเดิมที่ใช้เชื่อมต่อกับ SchoolNet 4) การจัดตั้ง สถาบันสื่อประสมแบบมีปฏิสัมพันธ์แห่งชาติ (National Interactive Multimedia Institute) เพื่อความสะดวกในการพัฒนาซอฟต์แวร์ประยุกต์ และการพัฒนาบทเรียนเพื่อการศึกษา ไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายเนื่องจากขาดงบประมาณ

## 2. เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ประเทศไทยมุ่งเน้นให้มีการนำ ICT มาบูรณาการกับการเรียนการสอน โดยรัฐบาลตระหนักว่า ICT เป็นเครื่องมือสำคัญในการก้าวสู่ยุคข่าวสาร ข้อมูลการใช้ ICT มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่สนองต่อคุณภาพชีวิตโดยตรง เทคโนโลยีการเรียนรู้จะช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยในศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงสังคมไทยไปสู่สังคมการเรียนรู้ การประกันโอกาสของผู้เรียนในการเข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเชื่อมโยงสังคมไทยเข้ากับสังคมเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้ ดังนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ 9 หมวด และหมวดที่ว่าด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา นั้น จัดแยกเฉพาะไว้ในหมวดที่ 9 คือหมวดเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา อันประกอบด้วย มาตรา 63-69 ซึ่งสามารถถอดเป็นนโยบายได้ 6 เรื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ดังนี้

- 1) นโยบายการจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อการศึกษา
- 2) นโยบายเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 3) นโยบายการศึกษาตลอดชีวิต (จากมาตรา 63 และ 66)
- 4) นโยบายส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อสิ่งพิมพ์และซอฟต์แวร์ทางการศึกษา
- 5) นโยบายการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (จากมาตรา 64, 65, และ 67) และนโยบายสุดท้าย คือ นโยบายการระดมทุนและกฎหมายจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (จากมาตรา 68, 69)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนต้องมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยครูผู้สอนเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาความคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และคิดอย่างมีวิจารณญาณแล้ว ยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์โดยปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

นอกจากนี้ในการจัดการเรียนรู้นั้น ควรมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะบูรณาการ ทั้งนี้เพราะการเรียนการสอนส่วนใหญ่ที่ผ่านมาจะเป็นแบบแยกส่วน แยกเป็น

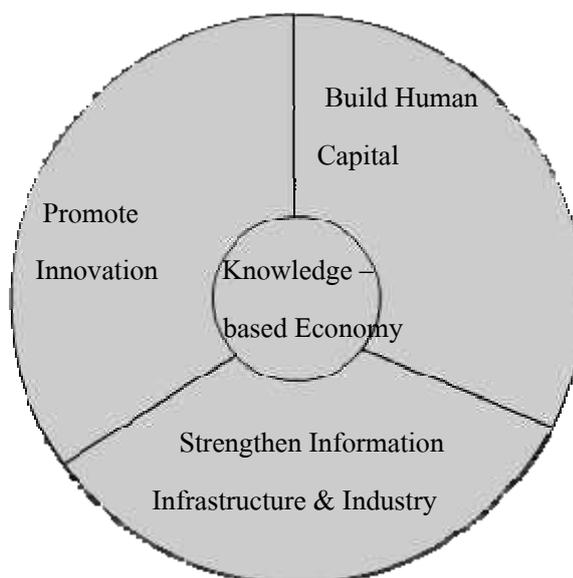
รายวิชา ขาดการเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ดังนั้น ควรให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ตามความสนใจมากขึ้น มีความสุข สนุกกับการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่งช่วยให้สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยไม่จำกัดสถานที่ทั้งในและนอกห้องเรียน (รุ่ง แก้วแดง, 2540 อ้างใน ทิศนา แขมมณี, 2545: 183-184) และเพื่อเป็นการตอบสนองหลักการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้สอนและผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไอซีทีที่เอื้อประโยชน์และมีข้อได้เปรียบต่างๆ ในเรื่องของรูปแบบและเวลามาใช้เพื่อปรับกลยุทธ์และรูปแบบการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

### 3. นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT 2010)

กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับนานาชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-based Economy / Society : KBE / KBS) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลิต การเข้าถึง การจัดเก็บ และการแพร่กระจาย “ความรู้” ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ดังนั้น คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ จึงได้กำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็นกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศฉบับที่ 2 หรือ IT 2010 (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545: 17) ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (Enabler) โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในสาขาหลักที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาอย่างคำนึงถึงความสมดุลระหว่างภาคเศรษฐกิจและภาคสังคม นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาประเทศ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของประเทศไทย ครอบคลุมระยะเวลา 10 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544-2553 ทั้งนี้ เพื่อให้เศรษฐกิจมีความเข้มแข็งที่ยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล ในขณะเดียวกันเพื่อให้ประชาชนในสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเหลื่อมล้ำน้อยที่สุด

นโยบายดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ลงทุนในการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญ (Build Human Capital 2) ส่งเสริมให้มินวัตกรรมใน

ระบบเศรษฐกิจและสังคม (Promote Innovation) และ 3) ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ และส่งเสริมอุตสาหกรรมสารสนเทศ (Strengthen Information Infrastructure & Industry) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 IT-2010: National Information Technology Policy

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (2545: 17)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ของการนำประเทศไทยไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ที่มีทั้งความเจริญทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคมนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ การลงทุนในการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญ การส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมในระบบเศรษฐกิจและสังคม และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและส่งเสริมอุตสาหกรรมสารสนเทศ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความชัดเจนในเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนานั้น แบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบใหญ่ Flagships (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) ที่สามารถครอบคลุมกิจกรรมหลักในรายสาขา ดังนี้ คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-Government) 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านการพาณิชย์ (e-Commerce) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรม (e-Industry) 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนา

ด้านการศึกษา (e-Education) และ 5) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านสังคม (e-Society) ซึ่งในที่นี่จะกล่าวถึงแต่เฉพาะกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับภาคการศึกษา ดังนี้

#### กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา (e-Education)

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา (e-Education) มีความหมายครอบคลุมการพัฒนาและประยุกต์สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) ที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของการเข้าถึง และรับบริการการศึกษาและการเรียนรู้ และรองรับการพัฒนาสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของการลงทุน การผลิตเนื้อหาทางการศึกษาที่มีคุณภาพ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีความหลากหลายและพิจารณาสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, 2545) มีเป้าหมายการดำเนินการ ดังนี้

1. พ.ศ. 2549 มีการใช้คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประกอบการเรียนการสอนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของการเรียนการสอนในทุกระดับชั้น และเพิ่มเป็นร้อยละ 30 ในปี พ.ศ. 2553
2. พ.ศ. 2553 โรงเรียนทุกแห่งสามารถเชื่อมต่อเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีการผลิตกำลังคนชั้นสูงเพิ่มขึ้น มีการสร้างนวัตกรรมการศึกษาที่เอื้อให้เกิดการบูรณาการ การศึกษาที่มีคุณภาพ มีการพัฒนาหลักสูตรด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการพัฒนา
3. พ.ศ. 2553 แรงงานของไทยต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการทำงานที่จำเป็นโดยผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศร้อยละ 50

จากเป้าหมายดังกล่าว สามารถกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการได้ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารนโยบายและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Policy and Management) โดยการสร้างระบบการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศเพื่อการศึกษา โดยการเร่งพัฒนาและให้บริการโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียม เร่งการปฏิรูปกิจการโทรคมนาคมให้มีการแข่งขันที่เสรี เป็นธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ สร้างมาตรฐานของระบบที่ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีมาตรการในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรการศึกษา (โครงสร้างพื้นฐาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์) ที่ได้ลงทุนไปแล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ หรือใช้ประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ให้มีการใช้งานเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการปรับกระบวนการทัศน์ทางการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ สำหรับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน ดำเนินการให้เกิดความรู้ และทักษะทางด้านเทคโนโลยี (Technology Literacy) ด้านสารสนเทศ (Information Literacy) กิดเป็น มีเหตุผล (Logic) มีความภูมิใจในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตน และยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องสนับสนุนให้มีการผลิตบุคลากรชั้นสูง และช่างเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับความต้องการของตลาด สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในวัยทำงานให้เป็นแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Workers)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสาระทางการศึกษาและการสร้างความรู้โดยการสนับสนุนให้ผู้ที่เป็นเจ้าของเนื้อหาความรู้ และผู้ที่มีศักยภาพในการผลิตข้อมูลความรู้ เร่งสร้างและเผยแพร่ความรู้ออกสู่สาธารณะในวงกว้างอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเร่งจัดหาและพัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และการผลิตสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การสร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์ สาระการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ โดยการเน้นการสร้างระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่เอื้อให้ผู้เรียนมีโอกาสเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้ลำดับความสำคัญของการลงทุน เริ่มจากการจัดหาและพัฒนาเนื้อหาสาระทาง

การศึกษาทั้งที่ผลิตจากส่วนกลางและจากท้องถิ่น การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาควบคู่ไปกับการลงทุนด้านวัตถุและเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความพร้อมของโรงเรียนและ ผู้เรียน นอกจากนี้ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการ เข้าถึงการศึกษา เช่น การสร้างอุตสาหกรรมการศึกษาและผู้ให้บริการการศึกษา การพัฒนา มหาวิทยาลัยโทรสนเทศ (Virtual University)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในกลุ่มวิชา ต่างๆ ทั้งทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และที่สำคัญ เครือข่ายการเรียนรู้ทางด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science Net) เพื่อสร้างขีดความสามารถทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีให้กับครู โรงเรียน และนักเรียน โดยเฉพาะในชนบทและถิ่นทุรกันดาร ส่งเสริมให้มี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวิชาการ การเปิดโลกทัศน์กับนักวิทยาศาสตร์ทั้งในและต่างประเทศ ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์แบบบูรณาการและการพัฒนาหลักสูตร ท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อม รวมถึงสนับสนุนให้ สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันความรู้ที่สนับสนุนชุมชน อุตสาหกรรม และสังคมในการพัฒนาสู่ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

#### 4. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547-2549

ตามแผนแม่บทของการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547-2549 ได้กำหนด นโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา โดยการใช้ ICT ในสถาบันการศึกษาทั้งหมด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ตลอดจนเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ผู้เรียน โรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่ง มีโอกาสเข้าถึงและ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การบริหารจัดการ การวิจัย การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยได้รับบริการ อย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ นำไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว สามารถกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการได้ดังนี้ 1) ผู้เรียน ในโรงเรียนทุกคนมีโอกาเข้าถึง สามารถใช้และมีทักษะ ICT เพื่อการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพ

ชีวิตตามมาตรฐานหลักสูตรที่กำหนด 2) โรงเรียนสามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้ (ระดับประถมศึกษา ร้อยละ 80 ภายในปี พ.ศ. 2547 และทุกแห่ง ภายในปี พ.ศ. 2548 ระดับมัธยมศึกษา ทุกแห่งภายในปี พ.ศ. 2548) และห้องสมุดประชาชนอย่างน้อยอำเภอละ 1 แห่ง 3) โรงเรียนมีระบบเครือข่ายภายในที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ระดับอุดมศึกษา อาชีวศึกษา มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 400 เครื่องขึ้นไป มีเครือข่ายภายในเป็น GIGABIT ส่วนโรงเรียนอื่นที่มีเครือข่ายภายในเป็น Fast Ethernet ไม่น้อยกว่า 100 Mbps 4) โรงเรียนทุกแห่งจัดการเรียนการสอน และการใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ รวมทั้งมีเว็บไซต์เพื่อให้บริการทางการศึกษา 5) มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาทุกแห่ง ระดับประถมศึกษา อย่างน้อย ตำบลละ 1 แห่ง 6) มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการทางการศึกษาโดยมีสื่อบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (Courseware) ทุกระดับ เน้นการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) ทั้งที่เป็นหนังสือเรียน ผลงานวิจัย และหนังสือทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยปีละ 1,000 เล่ม เพื่อเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตร 7) มีศูนย์รวมสื่อ (Courseware Center) ทุกเขตพื้นที่การศึกษา และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) ให้บริการเพื่อการเรียนรู้ 8) หน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่งใช้ ICT ในการบริหารจัดการมีเว็บไซต์เพื่อให้บริการข้อมูลสารสนเทศ และมีศูนย์ปฏิบัติการเพื่อรองรับ e-Government 9) บุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความรู้และมีทักษะการใช้ ICT ในการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทักษะ ICT ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และ 10) มีการวิจัยพัฒนาและการประยุกต์ใช้ ICT อย่างน้อยปีละ 100 เรื่อง

จากเป้าหมายของแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547-2549 สามารถนำมากำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินการได้ 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ ICT เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ประโยชน์จาก ICT เพื่อการเรียนรู้จากแหล่งและวิธีการที่หลากหลาย โดยจัดให้มีการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาหลักสูตรให้เอื้อต่อการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อจัดการเรียนการสอน เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนทางไกล จัดให้มีศูนย์ข้อมูลสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Courseware Center) ให้มีการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) จัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Book) จัดให้มีห้องสมุด

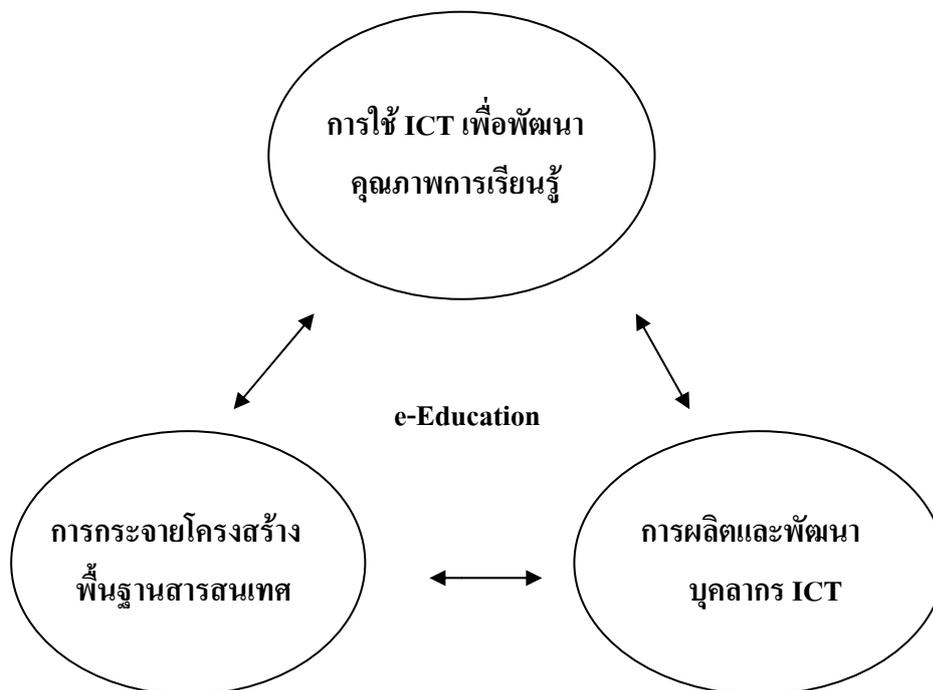
อิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) นำไปสู่สังคมแห่งคุณธรรมและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การใช้ ICT พัฒนาการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษามีการพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์ ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมและเอกชนสร้างศูนย์ปฏิบัติการสารสนเทศ (Operation Center) เชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระดับนานาชาติและระดับกระทรวง รวมทั้งส่งเสริมการใช้ ICT เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและให้บริการทางการศึกษาด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้าน ICT โดยการผลิตและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความต้องการกำลังคนด้าน ICT โดยจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตร ICT ในทุกระดับ การศึกษา พัฒนาผู้สอนและนักวิจัย ส่งเสริมการวิจัย และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ รวมทั้งประสานความร่วมมือกับองค์กรของรัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรด้าน ICT เพื่อการพัฒนาการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT เพื่อการศึกษา โดยการจัดให้มีและกระจายโครงสร้างพื้นฐาน ICT อย่างทั่วถึง มุ่งเน้นการจัดการและใช้ทรัพยากรด้านเครือข่ายร่วมกัน จัดหาระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์ ที่ใช้ในการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย โดยร่วมมือกับภาครัฐ เอกชน ชุมชน และท้องถิ่น เตรียมบุคลากรปฏิบัติงานด้าน ICT ให้เพียงพอ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มและการซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ ICT ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพในการใช้ปฏิบัติงาน

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549) มุ่งพัฒนาองค์ประกอบของ ICT ที่เชื่อมโยงกับการบริหารและจัดการศึกษา โดยพัฒนาในส่วนที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ICT ทั้ง Hardware, Software, Peopleware และ Network กำหนดยุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันที่จะนำไปสู่เป้าหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับด้าน e-Education ดังภาพที่ 2 และได้กำหนดความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการศึกษาทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (IT 2010) ดังภาพที่ 3

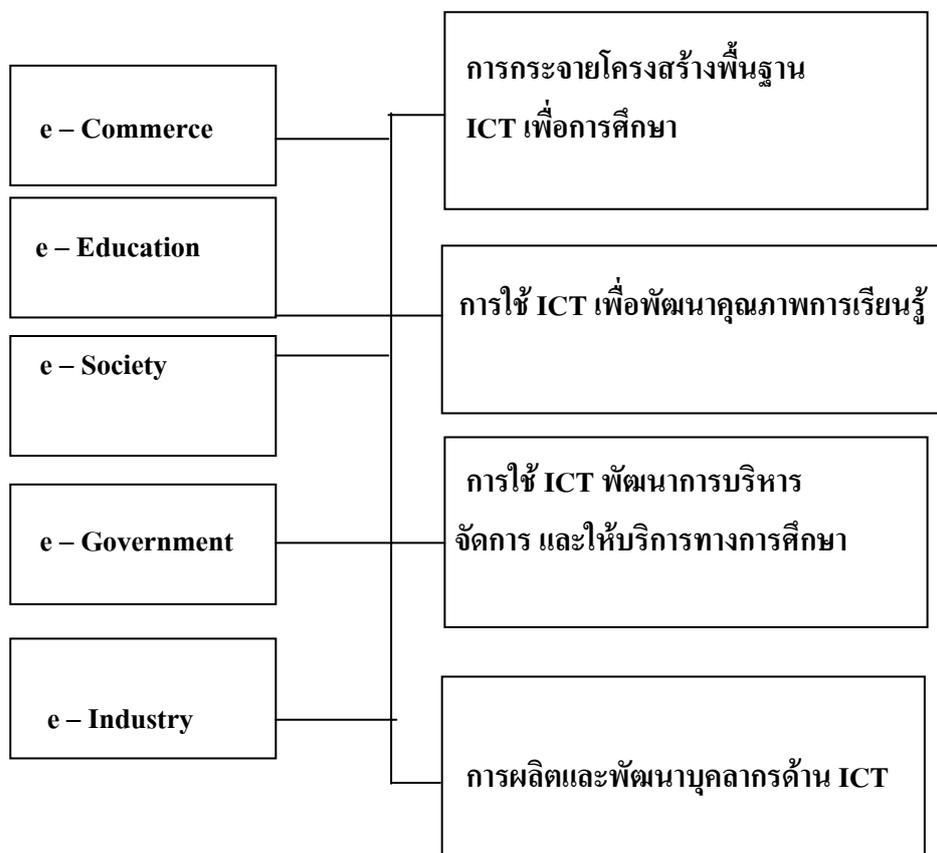


ภาพที่ 2 องค์ประกอบ ICT เพื่อการศึกษา

ที่มา: แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549)

## กลยุทธ์ IT 2010

## ยุทธศาสตร์ ICT ศธ.



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ ICT กระทรวงศึกษาธิการ และแผน IT 2010

ที่มา: แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (พ.ศ. 2547-2549)

จากนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2000) นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา e-Education (IT 2010) และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549) ซึ่งมีการดำเนินการที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ที่สนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนที่นำ ICT มาบูรณาการนั้น สามารถสรุปองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT
- 2) การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การพัฒนาสื่อและซอฟต์แวร์ และ
- 5) การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและการให้บริการทางการศึกษา

## โครงการที่สนับสนุนการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

ประเทศไทยมีการดำเนินการจัดตั้งโครงการพัฒนารูปแบบในการจัดการเรียนการสอน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาบูรณาการหลายโครงการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาจาก 2 โครงการ คือ โครงการ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ และโครงการ Teach to the Future ซึ่งเป็นโครงการที่จัดอบรมให้ครูมีความรู้และทักษะด้าน ICT เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน และมีการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งการอบรมการจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. โครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้

โครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ เป็นนวัตกรรมและรูปแบบตามสถานการณ์ บริบท และทิศทางพัฒนาที่ได้กำหนดภายใต้การดำเนินงานโครงการตามแนวปฏิรูปการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง ได้เรียนรู้อย่างมีความสุข ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้โดยคิดเอง ทำเอง และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [สพฐ] ม.ป.ป.) จากการใช้ ICT เป็นสื่อหรือเครื่องมือในการเรียนรู้ โครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ มีจำนวน 12 โรงเรียน โดยมีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะของการประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย เป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนด้านการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ รวม 5 สถาบัน คือ 1) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 4) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ริเริ่มโครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ ในปี พ.ศ. 2546 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำนโยบายและแนวทางการดำเนินงานโครงการไปสู่การปฏิบัติตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ในการพัฒนาโรงเรียนรูปแบบใหม่โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ และมีเป้าหมายที่การพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ ICT มาบูรณาการกับแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนด้วย ICT ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เป็นผู้คิด ผู้สร้าง ผู้ผลิตชิ้นงาน โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือ ดังที่ศาสตราจารย์ Seymour Papert (1993 อ้างใน กิดานันท์ มลิทอง, 2548: 146) แห่งสถาบัน MIT ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้กล่าวถึงการศึกษาที่นำทฤษฎี Constructionism นี้มาใช้ว่า การศึกษาต้อง

เน้นให้เด็กสร้างความรู้ขึ้นมาเองจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อน ๆ และลงมือทำหรือนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาปฏิบัติหรือแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ที่ได้รับกับความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ เพื่อสร้างเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นบันไดขั้นถัดไปจากการแสวงหาความรู้เบื้องต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549)

เป้าหมายที่สำคัญของโครงการโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ มีดังนี้ 1) เพื่อพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนให้เป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนสายสามัญ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและโรงเรียน โดยมีกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้การสนับสนุน และ 3) เพื่อศึกษารูปแบบการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการบริหารโรงเรียนและกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนอื่นๆ ที่จำเป็น

การดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นการระดมความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา และองค์กรต่างๆ โดยพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT 2) จัดหาอุปกรณ์ด้าน ICT ให้ผู้เรียน 3) สนับสนุนด้านวิชาการ และ 4) สนับสนุนสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และมีรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือที่ได้จากการดำเนินงานโครงการ เช่น ค่าย ICT ฟิงพาเรียนรู้ Fun Camp กับการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน การสร้างสรรค์และพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักประยุกต์ใช้ ICT ในชีวิตประจำวันด้วย Kid Camp ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมด้าน ICT ให้กับผู้เรียนที่จะก้าวไปสู่เวทีในระดับสากล การประกอบหุ่นยนต์ (Robot) และควบคุมการทำงานของหุ่นยนต์ด้วยการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การสร้างภาพเคลื่อนไหวและผลงาน Animation ประกอบการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ผลงานการเรียนรู้ตามจินตนาการด้วยโปรแกรมไมโครเวิลด์ การจัดกิจกรรมศูนย์ข่าวเยาวชนไทย และ TMR TV เพื่อการเรียนรู้จากการถ่ายทำ ตัดต่อ และจัดรายการโทรทัศน์ในโรงเรียน การบูรณาการ ICT ในสาระวิทยาศาสตร์ การงานอาชีพ ศิลปะ จากการประยุกต์เป็นสิ่งประดิษฐ์จากแผงวงจรไฟฟ้า โดยการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์และควบคุมการทำงาน ฯลฯ ล้วนเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยครูและผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาและมีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) ระหว่างที่พี่น้องเพื่อนกันเพื่อน ครูกับผู้เรียน ซึ่งเป็นการเรียนรู้เป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการสะท้อนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการนำเสนอผลงานร่วมกัน (Sheppard & Brown, 1996) ผลงานผู้เรียนที่เกิดจากการเรียนรู้

โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือในสาระการเรียนรู้ต่างๆ ในรูปของ Web page ผลงาน Animation, Flip Album และ e-Book ซึ่งได้รับการฝึกอบรมทั้งจากมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

ด้านการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบและแนวทางพัฒนาบุคลากรด้าน ICT โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามที่มหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงกำหนด หรือให้คำปรึกษา เช่น การบริหารจัดการ การพัฒนาระบบสอบและการวัดผลการเรียน การสร้างแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล หรือคลังนวัตกรรม การเรียนรู้บนเว็บไซต์ เพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาค้นคว้า การสร้างเนื้อหาบทเรียนแบบ e-Learning และเทคนิควิธีการจัดการเรียนรู้โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือ และผลิตสื่อการสอน เพื่อใช้ประกอบการสอนในลักษณะของสื่อมัลติมีเดีย สื่อ CAI สื่อ Animation e-Book และการสร้างเนื้อหา บทเรียน Online ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนแบบ e-Learning เพื่อรวบรวมเป็นแหล่งเรียนรู้หรือคลังนวัตกรรม และมีการจัดการเรียนการสอนด้วยโปรแกรมจัดการระบบ MOE/ LMS (Learning Management System : MOE/ LMS) ซึ่งเป็นการออกแบบการสอนผ่านระบบเครือข่าย Internet สามารถจัดการลงทะเบียนเข้ามาเรียน และวัดผล ประเมินผลการเรียนได้ มีการตรวจให้คะแนนผลการเรียน และตอบสนองต่อผู้ใช้ รวมทั้งการตรวจสอบผู้เรียนที่เข้ามาเรียนในระบบนี้ นอกจากนี้แล้วครูยังได้รับการอบรมการใช้โปรแกรมต่างๆ ดังนี้

#### 1. โปรแกรม Animation

เป็นโปรแกรมพื้นฐานการสร้างภาพเคลื่อนไหวด้วยโปรแกรม PowerPoint สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาและโปรแกรม Flash สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสื่อการสอน หรือเกมการศึกษาประกอบการเรียนการสอน ครูต้องเขียน Story Board นำไฟล์ภาพและไฟล์ข้อความหรือไฟล์เสียงภายนอกเข้ามาประกอบเป็น Animation

#### 2. โปรแกรม Flip Album

เป็นโปรแกรมที่เสนอข้อมูลสารสนเทศ ครูสามารถนำเนื้อหาสาระความรู้ที่จะให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้ามาจัดทำในรูปแบบ Multimedia ที่เป็นทั้งรูปภาพ ข้อความ ภาพวิดีโอ ภาพเคลื่อนไหว และเสียงในรูปแบบหนังสือ

### 3. โปรแกรม Computer Graphics

เป็นโปรแกรมการตัดต่อการสร้างภาพแบบ 2-3 มิติ และนำภาพมาใช้ในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน โปรแกรมที่ใช้ในการจัดอบรมคือ Flash, Photoshop และ ACDSSee

### 4. โปรแกรม Hot Potatoes

เป็นโปรแกรมสร้างเกมและแบบทดสอบ เพื่อให้ครูและนักเรียนสามารถสร้างแบบทดสอบ เน้นการฝึกให้ผู้เรียนคิดตั้งคำถามและออกแบบทดสอบด้วยตนเอง เช่นแบบทดสอบแบบจับคู่ ปริศนาคำไขว้ เติมคำหรือแบบเลือกตอบ

### 5. โปรแกรมควบคุมหุ่นยนต์ (Robot)

การเขียนโปรแกรมควบคุมหุ่นยนต์ (Robot) เป็นการฝึกอบรมให้ครูและนักเรียนได้วางแผนการสร้างหุ่นยนต์ที่สามารถควบคุมได้ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด (Thinking Skills) สร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ผลงานที่นำไปใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

## 2. โครงการ Teach to the Future

อินเทลมีความเชื่อว่า เทคโนโลยีสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่วงการศึกษาคือ ทั้งครูประจำการ (In-service) และนักศึกษาวิชาชีพครู (Pre-service) มีความรู้ในการบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตรการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Intel Teach to the Future, 2547) โครงการ Teach to the Future นี้ เป็นโครงการตามแนวคิดใหม่ที่ได้รับการออกแบบขึ้นเพื่ออบรมให้บุคลากรครูรู้วิธีการนำเทคโนโลยีต่างๆ ไปบูรณาการกับการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนตามหลักสูตรของการจัดการศึกษา โดยเน้นที่การใช้ความคิดขั้นสูงของผู้เรียนเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน การที่จะประสบความสำเร็จในระบบเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นฐานได้นั้น ผู้เรียนต้องเรียนรู้วิธีการเป็นนักศึกษาตลอดชีพ และเป็นนักคิดอย่างวิเคราะห์วิจารณ์ ครูมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังนั้นการพัฒนาทักษะของครูจึงเป็นส่วนประกอบสำคัญของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เทคโนโลยีสามารถมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ได้ หากครูผู้สอนเข้าใจว่าควรจะใช้เทคโนโลยีเมื่อใด

ที่ไหน และอย่างไร ดังที่ บาร์เรตต์ (2003, อ้างใน คู่มือการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร อินเทล คอร์ปอเรชั่น ได้กล่าวว่า ในชั้นเรียนขณะนี้จะไม่มีความหมายใดๆ เลย หากครูเองยังไม่ทราบว่า จะใช้มันอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร คอมพิวเตอร์ไม่ใช่สิ่งวิเศษ แต่ครูต่างหากที่เป็น

ดังนั้น โครงการ Teach to the Future ได้จัดอบรมทั้งกับครูประจำการ และนักศึกษาวิชาชีพครูระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยหลักสูตรพิเศษที่มีการออกแบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ครูได้เรียนรู้ถึงวิธีการที่เหมาะสม ใดๆ และเมื่อใดที่สมควรและสามารถนำเครื่องมือทางเทคโนโลยี และทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการจัดทำแผนการเรียนรู้ นอกจากนี้ ครูยังจะได้รับการอบรมวิธีการสร้างเครื่องชีวิตเพื่อประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน และปรับการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาทั้งในระดับชุมชนระดับภาค และระดับประเทศ โครงการนี้มีการรวมการใช้อินเทอร์เน็ต การออกแบบ เว็บไซต์ และการใช้ซอฟต์แวร์ เพื่อการปฏิบัติงานต่างๆ มาใช้เพื่อประกอบการเรียนรู้ของผู้เรียน

ปัจจุบันมีการดำเนินโครงการ Teach to the Future ใน 30 ประเทศ 6 ทวีปทั่วโลก ณ สิ้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2546 มีครูจำนวนมากกว่า 1 ล้านคนทั่วโลกที่สำเร็จการอบรมจากโครงการ Teach to the Future และกว่า 500,000 คน เป็นครูจากประเทศในทวีปเอเชีย โครงการ Teach to the Future ในเอเชียได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากรัฐบาลของทุกประเทศที่มีการดำเนินโครงการอยู่ และเป็นที่ยอมรับว่า หลักสูตรการอบรมของโครงการสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรครูของแต่ละประเทศเป็นอย่างดี ปัจจุบันในเอเชียแปซิฟิก มีการดำเนินโครงการนี้ 11 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย จีน อินเดีย ญี่ปุ่น เกาหลี มาเลเซีย ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ ไต้หวัน ไทย และเวียดนาม

หลักสูตรของโครงการ Teach to the Future เป็นหลักสูตรที่ยืดหยุ่น แบ่งเป็นบทและสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อความสอดคล้องและเหมาะสมสำหรับแต่ละสถานการณ์และรูปแบบการเรียนรู้ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้เข้าอบรมลงมือปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรเป็นผู้คอยชี้แนะ มีทั้งหลักสูตรสำหรับอบรมครูประจำการ และการสอนนักศึกษาวิชาชีพครู ตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย หลักสูตรการอบรมแบ่งเป็น 9 บทเรียน ซึ่งผู้เข้าอบรมจะจัดทำและพัฒนาแผนการเรียนรู้ที่มีบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนรู้สำหรับ 1 หน่วยวิชา โดยใช้เทคโนโลยีในการสืบค้น รวบรวมข้อมูลและสื่อสารกับผู้อื่น การอบรมจะรวมการใช้อินเทอร์เน็ต การออกแบบ

เว็บเพจ และการใช้ซอฟต์แวร์เพื่อการปฏิบัติงานต่างๆ มาเพื่อกระตุ้นการปฏิสัมพันธ์การคิดขั้นสูง และการคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน บทเรียนทั้ง 9 บท จะมีความเชื่อมโยงกันไปตลอด แต่ละบท จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจในเนื้อหาและหลักการต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยอาศัยคำถามเพื่อกำหนดกรอบการเรียนรู้เป็นแกนสำคัญและโยงกิจกรรมต่าง ๆ ของบทเรียน เพื่อหาคำตอบสำหรับคำถามประจำบทเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่คาดหวังตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เนื้อหาของหลักสูตร (คู่มือการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู, 2003) มีรายละเอียด ดังนี้

บทที่ 1 บทเริ่มต้น ผู้เข้าอบรมจะได้ร่วมอภิปรายเป้าหมายและความคาดหวังจากการอบรมโครงการ Teach to the Future จัดทำแฟ้มสะสมหน่วยการเรียนรู้เพื่อเก็บสะสมชิ้นงานต่างๆ และศึกษาแม่แบบการเขียนแผนการเรียนรู้ รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผลงานของผู้เรียน

บทที่ 2 ศึกษาแหล่งข้อมูลสำหรับการเขียนแผนการเรียนรู้ และศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายลิขสิทธิ์ ความรู้จากแหล่งอินเทอร์เน็ตและการอ้างอิง

บทที่ 3 ศึกษาวิธีการจัดทำชิ้นงานมัลติมีเดียและวิธีการนำเสนอ

บทที่ 4 ศึกษาการจัดทำชิ้นงานสื่อสิ่งพิมพ์

บทที่ 5 ศึกษาวิธีการจัดทำเว็บไซต์

บทที่ 6 ศึกษาวิธีการจัดทำสื่อสนับสนุนการเรียนรู้ รวมทั้งแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

บทที่ 7 ศึกษาการจัดทำแผนดำเนินการบริหารจัดการสำหรับหน่วยการเรียนรู้

บทที่ 8 การผลิตเอกสารสำหรับการบริหารจัดการ

บทที่ 9 การนำเสนอผลงาน

ในระหว่างการอบรมทั้ง 9 บทเรียนของหลักสูตร ครูผู้เข้าอบรมจะแลกเปลี่ยนความรู้กับครูท่านอื่น ๆ เกี่ยวกับการใช้และบูรณาการเทคโนโลยี และพัฒนาแผนการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเก็บใบเพิ่มสะสมหน่วยการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

1. แผนการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
2. ตัวอย่างชิ้นงานของผู้เข้าอบรม ได้แก่ ชิ้นงานการนำเสนอแบบมัลติมีเดีย ชิ้นงานสื่อสิ่งพิมพ์ (จดหมายข่าวหรือแผ่นพับ) และเว็บไซต์
3. แบบประเมินผลงานและการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ แบบประเมินชิ้นงานการนำเสนอแบบมัลติมีเดีย แบบประเมินชิ้นงานสื่อสิ่งพิมพ์

สำหรับโครงการ Teach to the Future ในประเทศไทย เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมและอบรมครูให้มีความสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยให้โรงเรียนได้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างทั่วถึง มีความต่อเนื่องตลอดชีวิต มีคุณภาพและมีความเท่าเทียม ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมภูมิปัญญาและการเรียนรู้

ปีการศึกษา 2546 มีการอบรมครูแกนนำจำนวน 92 คน และมีการอบรมครูเครือข่ายเสร็จสิ้นแล้ว จำนวน 1,720 คน โดยมีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 35 แห่ง และโรงเรียนในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 12 แห่ง รวมทั้งสิ้น 47 แห่ง ทั้งนี้ แบ่งการอบรมออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. ระยะทดสอบหลักสูตร 5 แห่ง
2. ระยะครูแกนนำ (MT) 42 แห่ง
3. ระยะขยายผลครูเครือข่าย (PT) จำนวน 1: 20 คน

เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2547 มีครูแกนนำและครูเครือข่ายของโครงการรวมทั้งหมด 8,500 คน แยกเป็นครูแกนนำ จำนวน 400 คน และครูเครือข่าย 8,100 คน ปีการศึกษา 2548 หน่วยฝึกอบรมโครงการ Teach to the Future โดยประสานกับสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน (สพฐ.) และสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา ในการจัดอบรมให้กับครูอาวุโส (ST) ของโครงการ เพื่อประโยชน์ในการขยายผลอีก 38 คน (สพฐ. 22 คน, สอศ. 16 คน) โดยให้ครูอาวุโสเหล่านี้ไปขยายผลในการอบรมครูแกนนำ (MT) ในจังหวัดต่างๆ ได้แก่ เชียงใหม่ พิษณุโลก นครสวรรค์ สิงห์บุรี นครพนม ขอนแก่น บุรีรัมย์ ระยอง นครศรีธรรมราช และสงขลา ได้จำนวนครูที่เข้าอบรมจำนวน 1,450 คน

โครงการนี้ได้จัดประเมินผลแล้วและชี้ให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่ที่ผ่านการอบรมได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง มีความพร้อมมากขึ้นในการที่บูรณาการเทคโนโลยีกับการสอนหลังจากได้รับการอบรมแล้ว และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ส่วนใหญ่จากการอบรมกลับไปสอนได้จริงในชั้นเรียน

จากการศึกษาเอกสารของโครงการ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ และโครงการ Teach to the Future สรุปได้ว่าทั้ง 2 โครงการมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการที่สำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ที่ต้องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้เรียนได้มีการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และพัฒนาการคิดไปสู่ขั้นสูง สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง รู้แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาทำชิ้นงาน คือผลผลิตจากการเรียนรู้และสามารถใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน จะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่หลักในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นี้ คือ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 2 ภาระหน้าที่นี้ได้นำไปสู่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT และการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามมาด้วย

### การสังเคราะห์องค์ประกอบของโรงเรียนที่ใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษานโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาต่างๆ ของประเทศไทย ได้แก่ นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2000) นโยบายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา e-Education (IT 2010) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549) รวมทั้งรายละเอียดของโครงการ โรงเรียน

ต้นแบบการพัฒนาการใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และโครงการ Teach to the Future สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักที่สำคัญที่ต้องพัฒนาของโรงเรียนที่มุ่งสู่การเป็นโรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ได้แก่ จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ซอร์ฟแวร์ และฮาร์ดแวร์ และในส่วนที่เป็นเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้แก่ การจัดหาและเชื่อมโยงเครือข่าย รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการกระจายสารสนเทศอย่างทั่วถึง (กิดานันท์ มลิทอง, 2548: 196)
2. การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ คือการจัดทำแผนการเรียนรู้ที่บูรณาการการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้
3. การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ครู สามารถประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการปรับกระบวนการทัศน์โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และสามารถหาแหล่งเรียนรู้ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการความคิดขั้นสูง
4. การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือการผลิตสื่อการสอนลักษณะมัลติมีเดีย CAI สื่อ Animation และการสร้างเนื้อหาบทเรียน Online ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนแบบ e-Learning และรวบรวมเป็นแหล่งการเรียนรู้ (Knowledge Center)

### องค์การแห่งการเรียนรู้

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาต่าง ๆ ของประเทศไทย ได้แก่ นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (IT 2000) นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศในภาคการศึกษา e-Education (IT 2010) และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547-2549) ส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ทั้งกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมายและวิธีการสอน โดยมีทิศทางในการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ดังเช่นที่ สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2542)

กล่าวไว้ว่า เราต้องเปลี่ยนแปลงการศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงอยู่รอบ ๆ ตัว การศึกษาต้องผลิต นักคิดและนักแก้ปัญหาที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็น องค์กรที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิด อย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคม ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ อีกทั้งควรเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก มีการบริหารแบบแนวราบ ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีความชำนาญ และมีทีมงานที่มีความรู้ ผู้บริหารต้องให้อำนาจในการตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยให้งานร่วมกันประสบผลสำเร็จ (กรมวิชาการ, 2544) การปรับเปลี่ยนโรงเรียนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ทำให้ โรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Dovos, Broek & Vanderheyden, 1998)

Hoy and Miskel (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545) ได้กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กร ให้บริการในเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ของ ผู้เรียน ดังนั้น โรงเรียนควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ อย่างไรก็ตาม โรงเรียน ต้องพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ที่จะเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ โดย ปรับให้เหมาะสมกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (Strain, 2000) อีกทั้งยังต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ (Paradigm) และวัฒนธรรมองค์กร (โรงเรียน) เพื่อมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรทางการ ศึกษา มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและองค์กร (โรงเรียน) ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจำเป็นต้อง พัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) แสดงความเห็นว่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาและแสวงหาโอกาส เพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน (Sheppard & Brown, 1996)

## 1. แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้ให้ ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งและถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ ทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitiveness) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม

(Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้หรือนักเรียนรู้ (Learners) อีกทั้งยังมีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้กับชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของการออกแบบองค์กร และเป็นรูปแบบการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ต่างสามารถนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, 2545) และเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่เชื่อว่า การทำงานในโลกยุคใหม่เต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ก็จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบต่อการพัฒนาในสภาพที่มีการแข่งขัน และนำไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กรในการที่จะเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร เห็นได้ว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ Senge (1990) ผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้องค์กรในสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ขยายศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กร ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ มีรูปแบบวิธีการคิด มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องรู้จักวิธีการสร้างฐานความรู้ในองค์กรที่ก่อตั้งมาจากข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้ที่มาจากประสบการณ์ และทักษะที่สั่งสมก่อให้เกิดเป็นภูมิปัญญาที่มีความเคลื่อนไหวถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ (วีระวัฒน์ ปันดินามัย, 2544) ในขณะเดียวกัน Marquardt (1996) ก็ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ทุกองค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าองค์ประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่

หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย องค์ประกอบอื่นๆก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายด้วย แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน ค่านิยม และรูปแบบความคิดที่มีอยู่ดั้งเดิมรวมไปถึงวัตถุประสงค์เริ่มแรกขององค์การ อันจะส่งผลให้บุคลากรมีพันธะผูกพันกับวิสัยทัศน์และคุณค่า ซึ่งนับวันสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มพูนความสำคัญมากยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้ศึกษาและมองการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม (Systems Thinking) จึงได้เสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) องค์ประกอบด้านคน (People) องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) นอกจากนี้ Marquardt (2002) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบด้านองค์การ คน ความรู้และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบด้านการเรียนรู้แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ระบบ และการเรียนรู้ไม่สามารถจะคงอยู่ได้ หากขาดการพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ ที่สัมพันธ์กันในลักษณะที่เป็นระบบ (System) เข้าด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ทุกองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์และมีส่วนเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าองค์ประกอบใดไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ หรือไม่ได้รับการพัฒนาเลย องค์ประกอบอื่นๆ ก็จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายไปด้วย องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นองค์ประกอบหลักที่เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะนำพาบุคคล ทีมงานและองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

### 1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1.1.1 การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) ที่ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

1.1.2 การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) บุคคลในทีมงานจะมีความคิดต่างกัน ต้องปรับความคิดให้สอดคล้องกัน

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) ต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

## 1.2 ประเภทการเรียนรู้ แบ่งได้ 3 วิธี

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติ

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

## 1.3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวินัยรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้ผู้นำมององค์กรแบบองค์รวม มุ่งพัฒนาองค์กรแบบรวมเป็นระบบไม่แยกส่วน

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนความคิดทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งเกิดจากการขัดเกลาทางสังคม องค์กรต้องปรับแผนความคิดของบุคลากรให้มีความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นการพัฒนาวินัยทัศน์ส่วนตัวของบุคคล โดยการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทิศทางที่ถูกต้องและส่งผลกระทบต่อคุณภาพขององค์กรในที่สุด

### 1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning)

### 1.3.5 การเสวนา (Dialogue)

2. องค์ประกอบด้านองค์การ(Organizational) คือ การกำหนดให้สมาชิกในองค์การมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างขององค์การ (Structure) ต้องมีลักษณะแบนราบ มีขั้นตอนที่เป็นทางการน้อย มีการกระจายข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานและเป้าหมายในอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ และนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่รวมฐานคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วม และใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบในการปฏิบัติงานและสร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากร

Marquart (1996) กล่าวว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยม ต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศขององค์การที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ ปรับปรุงผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) เป็นรูปแบบการปฏิบัติที่ได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิบัติ วิธีการ เทคนิค เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

3. องค์ประกอบด้านคน (People) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถสูงในการจัดเตรียมโครงสร้างหรือกรอบงาน มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ก่อให้เกิดกระบวนการทัศน์

ทางการบริหารและการจัดการเรียนการสอนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลต่อไปนี้ 1) ผู้จัดการและผู้นำ (Managers /Leaders) 2) บุคลากร (Employee) 3) ลูกค้า (Customers) 4) ผู้ขาย (Suppliers and Vendors) 5) พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Business Partners & Alliances) และ 6) ชุมชน (Communities)

4. องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) เป็นการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การที่ไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปัน ร่วมมือ และใช้ทรัพยากรความรู้ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์การนำมาปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ซึ่งการแสวงหาความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ

4.1.1 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก (External Collection of Knowledge) ในช่วงการเปลี่ยนแปลง องค์การจะมองไปข้างนอกเพื่อรับแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การจ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อ ข้อมูลจากลูกค้า หรือการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น

4.1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์การจากค้นหาจากบุคลากรที่ร่วมงาน ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความร่วมมือในการเรียนรู้ได้

4.2 การสร้างความรู้ (Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์การได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้สูงขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า ทุกคนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ได้ การสร้างความรู้ในองค์การ สามารถสร้างโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งความรู้เหล่านั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.2.1 ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมานานในตัวบุคคล

4.2.2 ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้แฝงในรูปของเอกสาร หรือวิชาการ โดยเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้นมาจัดเก็บและนำกลับมาใช้ใหม่ โดยกำหนดให้มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อหาง่าย เป็นหมวดหมู่ และส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเพื่อความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ จึงควรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่นคอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่ายเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้

4.4 การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองข้อมูล (Analysis & Data Mining)

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่มหรือองค์กรถ่ายโอนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งความรู้นี้ควรได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายโอน

4.6 การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) เป็นกระบวนการที่นำความรู้มาปรับใช้ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) องค์กรใดที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ จะได้เปรียบองค์กรอื่นที่ใช้วิธีการเดิม ๆ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลและการเรียนรู้ ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)

5.2 เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายอย่างแท้จริง ซึ่งควรเริ่มต้นจากความผูกพันของผู้บริหารที่มีต่อเป้าหมายนั้นเสียก่อน แล้วจึงสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยทำให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการต้องปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนเช่นนี้จะก่อให้เกิดการผนึกกำลังร่วมกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่มีองค์กรใดสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารภายในองค์กร เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน รวมถึงความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินการภายในองค์กรราบรื่น และ ลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ (2533) ที่ว่า ไม่มีองค์กรใดที่จะหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ ทุกองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในต้องเกิดขึ้น หากองค์กรใด ๆ หยัดนิ่งโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้องค์กรนั้นล้าสมัย และประสบกับภาวะถดถอยที่เรียกว่า Decline ในที่สุด หรือเรียกว่า The Death of Organization (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543: 78)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2539) บัญญัติว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึง การทำให้ลักษณะต่างไป ไชย ฦ พล (2544) ให้ความหมาย “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึง การเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง หรือการเปลี่ยนจากสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่ง สุทธิ ศรีบูรพา (2542) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึงการเจริญเติบโต โอกาส และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนทองใบ สุคชารี (2545) ให้ความหมายในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่อีกสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 154) ให้ความคิดเห็นว่า นักวิชาการได้นิยามการเปลี่ยนแปลงไว้หลายมุมมอง ซึ่งอาจมองในแง่ของเรื่องพฤติกรรม โครงสร้าง กระบวนการ จุดมุ่งหมาย บางกลุ่มมองว่า การเปลี่ยนแปลงคือ นวัตกรรม ส่วนคำนิยามในเชิงการบริหารนั้น “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ รวมถึงโครงสร้าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมและพฤติกรรม ผู้บริหารต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ที่อาจแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย และต้องพยายามใส่ใจและหาทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดน้อยลง

จากนิยามของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ดังกล่าวสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึง การทำให้องค์กรมีลักษณะเปลี่ยนไป เพื่อสนองตอบต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง

ทั้งระบบที่เป็นโครงสร้าง เทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร และจะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่มีความเกี่ยวข้องที่ควรพิจารณาเป็นพื้นฐานประกอบด้วย หลักการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประเภทการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนหรือระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## 1. หลักการเปลี่ยนแปลง

Hall and Hord (2001) ได้กล่าวถึงหลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 12 หลักการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์กร มีหลักการสำคัญ ดังนี้

**หลักการที่ 1** การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

**หลักการที่ 2** มีความแตกต่างกันระหว่างการพัฒนาและการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม

**หลักการที่ 3** องค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลง จนกว่าบุคคลที่ทำงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

**หลักการที่ 4** นวัตกรรมใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลาแหล่งทรัพยากรและความพยายามในการส่งเสริมการใช้

**หลักการที่ 5** การกระทำที่เกิดขึ้นเป็นการแทรกแซงเป็นกุญแจที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

**หลักการที่ 6** ระบบการบริหารเป็นแบบแนวราบดีที่สุด

**หลักการที่ 7** ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

**หลักการที่ 8** อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง

**หลักการที่ 9** โรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

**หลักการที่ 10** ทีมงานมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

**หลักการที่ 11** การแทรกแซงที่เหมาะสมช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

**หลักการที่ 12** บริบทของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านกายภาพ ได้แก่ขนาดโรงเรียน จำนวนบุคลากร แหล่งทรัพยากรนโยบาย โครงสร้างและตารางการทำงานของบุคลากร ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความเชื่อ การเห็นคุณค่า

สรุปได้ว่า นอกจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปตามกระบวนการ ซึ่งมีการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละระยะการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและการใช้อำนาจส่วนหนึ่ง มีการทำงานเป็นทีม ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแนวราบ จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากบุคคลไปสู่องค์กรได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นฐานการควบคุม การจัดการ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในจะเกิดจากการควบคุมการจัดการจากภายในองค์กร

## 2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นลิน ศรพรหม (2548) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เกิดจากปัจจัยกระตุ้น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นแรงกระตุ้นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งหากเป็นการบีบบังคับให้เปลี่ยนแปลงโดยสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ องค์กรต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเวลาที่ถูกกำหนดขึ้น ประกอบด้วยแรงกระตุ้นทางสังคม (Social Influences) แรงกระตุ้นทางเศรษฐกิจ (Economical Influences) และ

แรงกระตุ้นทางการเมือง (Political Influences) รวมถึงแรงกระตุ้นทางเทคโนโลยี (Technological Influences) ซึ่งในปัจจุบันเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ส่วนวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2548) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น แบ่งได้เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ 5 ปัจจัย คือ

1. อิทธิพลทางเศรษฐกิจ
2. อิทธิพลทางสังคม
3. อิทธิพลทางการเมือง
4. อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ
5. อิทธิพลทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่

กล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อโรงเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เช่น โครงการต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการ ได้แก่ การสร้างอาคารเรียน การจ้างครูอาจารย์หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่นเพิ่ม การศึกษานอกสถานที่ หรือการจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนต่าง ๆ ก็อาจจะต้องชะลอไว้หรือระงับไป หรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีวิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมาก เนื่องจากโรงเรียนในปัจจุบันนำเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ การศึกษาโดยผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้เทคโนโลยีและสื่อการสอนต่าง ๆ การสอนทางไกลผ่านดาวเทียม การสอนแบบการประชุมผ่านดาวเทียม

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบไปถึงสังคมความเป็นอยู่และการศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนตามไปในแนวคู่ขนานด้วย

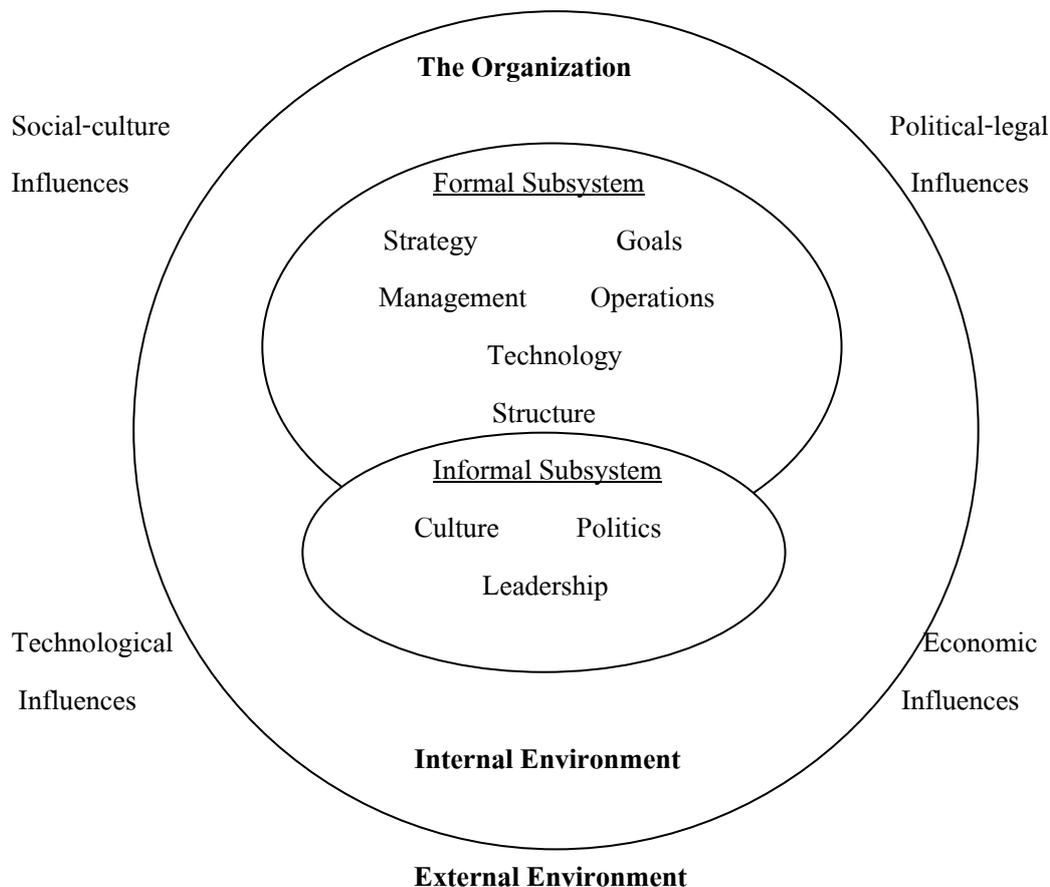
2. สภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยที่องค์กรสามารถกำหนด และควบคุมได้เอง เช่น ความต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อระบบการทำงานใหม่ที่จะนำมาใช้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 Formal Subsystem ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการการผลิต เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างขององค์กร และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร

2.2 Informal Subsystem ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำ ตัวอย่างปัจจัยภายในองค์กรที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร การจัดซื้ออุปกรณ์

นอกจากนี้ เขายังกล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ แต่ก็มี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือ โรงเรียนที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในเองโดยตรง เช่น ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรหรือ โรงเรียน แต่บุคคลที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือ โรงเรียนมากที่สุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง (Change Agent) นอกจากผู้บริหารแล้ว บุคลากรอื่นๆ ก็เป็นปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงด้วย เช่น เมื่อนโยบายเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อการทำงานหรือระบบงาน การปฏิบัติงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงใหม่ด้วย และวิธีการบริหารก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปเพื่อให้เกิดความสอดคล้องหรือสมดุลกันให้มากที่สุด

จากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปเป็นแผนภาพ ดังภาพที่ 4



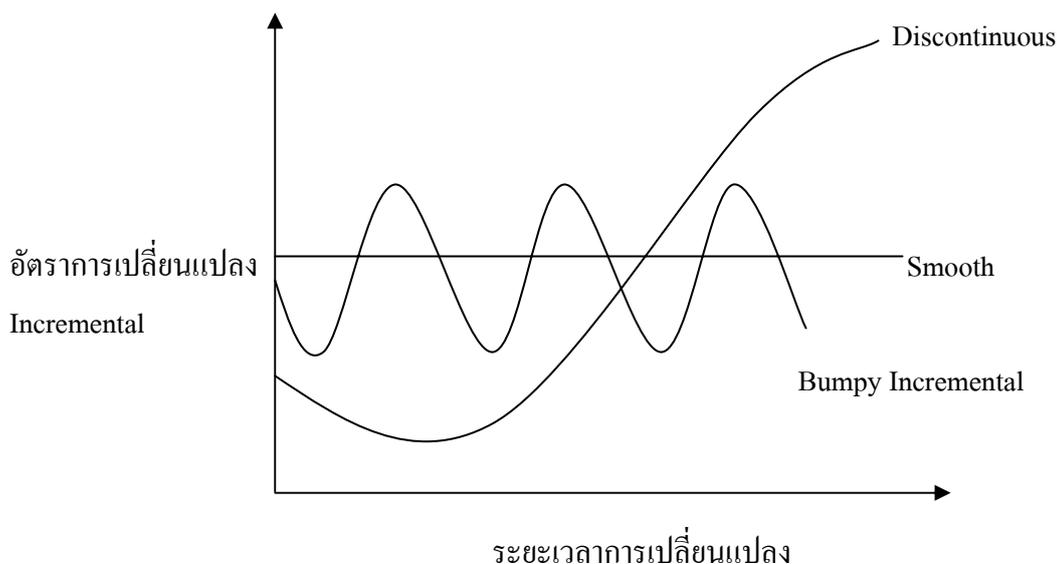
ภาพที่ 4 The Organizational System in Multidimensional Environments

ที่มา: Senior (2002 อ้างใน นลิน ศรพรหม, 2548: 22)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอก คือ แรงกระตุ้นทางเศรษฐกิจ แรงกระตุ้นทางสังคมและวัฒนธรรม แรงกระตุ้นทางการเมือง และแรงกระตุ้นทางความเจริญของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในขณะที่องค์การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในจะประกอบด้วยระบบย่อย 2 ระบบ คือ 1) ระบบย่อยอย่างเป็นทางการ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย การบริหารจัดการ เทคโนโลยีและโครงสร้าง 2) ระบบย่อยอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร และภาวะผู้นำ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้บริหารยังต้องคำนึงถึง ความรวดเร็วหรือความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรืออย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จด้วย

### 3. ประเภทการเปลี่ยนแปลง (The Nature of Change)

Senior (2002 อ้างใน นลินี ศรีพรหม, 2548: 23) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภท ดังภาพที่ 5



#### ภาพที่ 5 ประเภทการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Senior (2002 อ้างใน นลินี ศรีพรหม, 2548: 23)

1. Smooth Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการวางแผนหรือเตรียมตัวล่วงหน้า และมีได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก เช่น การรับพนักงานใหม่ในแผนก
2. Bumpy Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. Discontinuous Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กร หรือเปลี่ยนทั้งสามสิ่ง ตัวอย่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ได้แก่

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อาทิ การบินไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย หรือกระทรวงการสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อ.ส.ม.ท.)

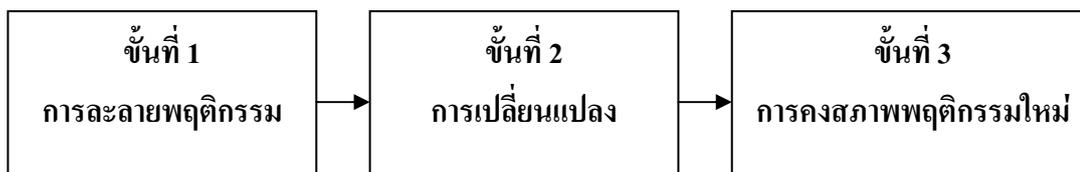
การเปลี่ยนแปลงสองประเภทแรก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ภายใต้เป้าหมายเดิม (Goal) ขององค์กร คือ เปลี่ยนแปลงอย่างไรให้องค์การไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้เปลี่ยนเป้าหมายวัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร แต่การเปลี่ยนแปลงประเภทที่ 3 นั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างโดยสิ้นเชิงทั้งหมด

#### 4. ชั้นหรือระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง มีนักทฤษฎีและนักวิชาการที่ได้แบ่งระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Lewin (1951) นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร ชาวสหรัฐอเมริกา มองว่า ในองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จะมีแรงกระตุ้นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยบุคลากรจะถูกผลักดันให้ทำงานในทิศทางที่ต้องการ และจะเกิดแรงต้านทานที่ซ่อนอยู่ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ชั้นของ Lewin (1951) ได้เสนอแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลต่างๆ ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สอดคล้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เขาแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ชั้น ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Lewin's Three-step Model)

ที่มา: Robbins (2003)

#### ขั้นที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing State)

เป็นขั้นเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ สิ่งที่ต้องกระทำ คือ สื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นและให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และสร้างการรับรู้ร่วมกัน ยอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

#### ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing State)

เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ บุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ จูงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงสถานะภาพใหม่หรือเป้าหมายใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายใหม่ สื่อสารในทิศทางเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงาน มีการเคารพกันและรับผิชอบที่ดีต่อหน้าที่ และให้อำนาจกับผู้รับผิชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามลำดับก่อนหลัง ตลอดจนถึงต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เป็นขั้นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงการปรับขั้นตอนการทำงาน

### ขั้นที่ 3 การคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing Stage)

ปกติทั้งบุคคลและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเฉื่อยหรือความเฉื่อย (Inertia) ของระบบ ซึ่งในขั้นนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยนคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป โดยการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ

ส่วน Lippitt, Watson and Westley (1958) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้น ที่เน้นถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะกล่าวถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว ทฤษฎี 7 ขั้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหา
2. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้แรงกระตุ้น ได้แก่ คำมั่นสัญญาในการเปลี่ยนแปลงพลังอำนาจและต้องมีความอดทน
4. เลือกเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ในขั้นนี้ จะต้อง มีแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง
5. บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการและต้องมีความรู้
6. รักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสื่อสาร ข้อมูลย้อนกลับ และการประสานงานในกลุ่มและระหว่างกลุ่มงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในขั้นนี้

7. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องค่อย ๆ ถอนตัวจากการช่วยเหลือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว

จะเห็นว่าทฤษฎี 3 ชั้น ของ Lewin (1951) นั้นมีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล มีเป้าหมายและการวางแผนที่ชัดเจน แต่เมื่อนำไปใช้ ยังขาดการพิจารณาถึงความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลในองค์กรสามารถทำให้เกิดการต่อต้านตามมาได้ ซึ่งต่างจากทฤษฎี 7 ชั้น ของ Lippitt, Watson and Westley ที่เน้นถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

สำหรับ Fullan and Stiegelbauer (1995: 48) ได้กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละระยะจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ระยะเริ่มแรก เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงอาจมาจากการเห็นคุณค่าทางการศึกษา หรือตรงกับความต้องการ มีปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผล คือ

- 1.1 นวัตกรรมที่มีอยู่และคุณภาพของนวัตกรรม
- 1.2 การเข้าถึงนวัตกรรม
- 1.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง
- 1.4 การสนับสนุนจากครู
- 1.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก
- 1.6 ความกดดัน/การสนับสนุน/ความเฉยเมยของชุมชน
- 1.7 งบประมาณ
- 1.8 การแก้ปัญหา/ความเป็นราชการ

2. ระยะส่งเสริมการใช้ เป็นระยะที่มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงที่พยายามใช้นวัตกรรม ต้องการทักษะและความเข้าใจ และเป็นเงื่อนไขภายในโรงเรียน มีการมอบหน้าที่ในการทำงานให้ครู มีปัจจัยหลักที่มีผลต่อระยะนี้ คือ

2.1 ลักษณะของนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ คือ มีความต้องการและความจำเป็น ต้องคำนึงถึงความชัดเจน ไม่สลับซับซ้อน และมีคุณภาพของนวัตกรรมและความสามารถในการปฏิบัติได้

2.2 ลักษณะของท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เขตพื้นที่ ชุมชน ครัวใหญ่ ผู้อำนวยการ และครู

2.3 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ รัฐบาลและองค์กรอื่น ๆ

3. ระยะดำเนินการต่อเนื่อง เป็นระยะที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีพอ มีกระบวนการช่วยเหลือที่ต่อเนื่องทุกระดับ และปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ระยะนี้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้น เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการฝังตัวหรือมีโครงสร้างหรือนโยบายงบประมาณที่ส่งเสริมการใช้และต้องใช้เวลาในการสร้างกลุ่มในระดับผู้บริหารและครู

ในขณะที่ Miles (1986 อ้างใน Hopkins and other, 1997: 73) ได้แบ่งระยะเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระยะ เช่นกัน คือ

1. ระยะเริ่มแรก มีปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ คือ

1.1 นวัตกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแทนระดับท้องถิ่นและเป็นที่ต้องการระดับท้องถิ่น

1.2 มีวิธีการที่ชัดเจนและมีการวางโครงสร้างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง

1.3 มีผู้สนับสนุนหรือผู้ที่เข้าใจในนวัตกรรมและสามารถให้การสนับสนุนได้

1.4 การเริ่มต้นเข้าสู่นวัตกรรมเป็นลักษณะจากระดับบนสู่ระดับล่าง เป็นวิธีการที่ถูกต้องภายใต้เงื่อนไขในระยนี้

2. ระยะส่งเสริมการใช้ กิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในระยะนี้จะเป็นการวางแผนไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาและการสนับสนุนของคณะกรรมการ การตรวจสอบความก้าวหน้าและการเอาชนะอุปสรรค มีปัจจัยที่สร้างความสำเร็จ คือ

2.1 สร้างหน้าที่ที่กระจ่างชัดของบุคลากร ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย

2.2 มีการปรับ โครงสร้างองค์การเป็นแบบราบ

2.3 การผสมผสานความกดดันและยืนยันในการทำสิ่งที่ถูกต้อง

2.4 การพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากร และการสนับสนุนการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

2.5 ให้การตอบแทนครูในช่วงแรกของกระบวนการ (อำนาจ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลดภาระงาน สนับสนุนด้านอุปกรณ์ ขยายทรัพยากร)

จะเห็นว่าในระยะนี้ Miles และ Fullan มีแนวคิดที่แตกต่างกัน คือ Miles มองจากภายในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการใช้นวัตกรรม ส่วน Fullan มองปัจจัยในภาพรวมโดยพิจารณาทั้งนวัตกรรมและการสนับสนุนในระดับต่าง ๆ และยังให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. ระยะดำเนินการต่อเนื่อง ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เกิดจากความเข้าใจในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงว่ามีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องการกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน กิจกรรมหลักของระยะนี้ คือ

3.1 องค์การและทรัพยากรต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างของโรงเรียนเป็นสำคัญ

3.2 จัดการแข่งขันหรือขัดแย้งในการปฏิบัติออกไป

3.3 มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและการสอนในห้องเรียนอย่างเข้มแข็งและมั่นคง

3.4 ส่งเสริมให้เกิดการใช้ที่แพร่หลายในโรงเรียนและท้องถิ่น

3.5 ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนและให้คำแนะนำครู

และสุพาณี สฤษฏ์วานิช (2547) กล่าวว่า การพิจารณาช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่พิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ

### 1. ช่วงการสร้างวิสัยทัศน์

เป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็น และเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Visions) ในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สถานะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าว ให้เกิดขึ้น

### 2. ช่วงการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับขององค์การ ระดับแผนงาน ระดับหน้าที่งาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่อง หรือสัมพันธ์ หรือส่งผลกระทบต่อกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ ในช่วงนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

### 3. ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง อาจมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ๆ คือ

3.1 การดำเนินที่เกิดจากบนลงล่าง (Top – down Change) คือ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา

3.2 การดำเนินที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมมากที่สุด การดำเนินตามวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายที่สุด

#### 4. ช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม ดังนั้น การประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายๆ อย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และเพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารต้องรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้คงอยู่ให้นานที่สุด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว และพยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้แนวทางต่างๆ ในการช่วยละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ให้เกิดขึ้น คือต้องใ้บุคลากรมีส่วนร่วมให้มากที่สุด ใ้รับรู้ข่าวสารข้อมูล ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อจูงใจให้เกิดการเข้าใจยอมรับและร่วมมือ ดังนั้น กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

#### 5. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องไม่มุ่งการบริหารแบบแยกส่วนต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 167-168) นอกจากนี้ Razik and Swanson (2001 อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545: 153) ยังกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจในขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและวิธีสร้างข้อผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

ดังนั้น ถ้าสถานศึกษาต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือจากสภาพแวดล้อม ภายในและการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินการเป็นกระบวนการและทำตามขั้นตอน จึงจะประสบผลสำเร็จ

นักทฤษฎีหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการ ที่มีความซับซ้อนและต้องเป็นไปตามขั้นตอน มีดังนี้ Kotter (1996, 2002); Michael, Daniel and Christina (1997); Fullan (2006) และกมล สุกประเสริฐ (2549)

Kotter (1996) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สร้างจิตสำนึกถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

บุคคลภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนอย่างยิ่งในการตระหนัก ถึงความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความคิดที่ต้องพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น หรือเกิดจากการสังเกต ถึงสภาวะแวดล้อมรอบข้างที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องสังเกตอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังต้องมองหาโอกาสใหม่ๆ ที่มีความเป็นไปได้ขององค์กรที่จะเข้าถึงด้วย เมื่อได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง และต้องการทำการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้ว ก็ต้องสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น หากผู้บริหารต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือจำเป็นที่จะต้องลดต้นทุนการผลิต อันเป็นผลมาจากนโยบายของลูกค้าให้ลดต้นทุนการผลิต (Cost Down) ผู้บริหารต้องสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธีการทำงาน สร้างจิตสำนึกแก่บุคลากร โดยแจ้งให้ทราบสภาวะปัจจุบันของบริษัท ถึงผลกระทบจากนโยบายของลูกค้า และมีความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

#### 2. สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายในองค์กร ไม่สามารถจะทำโดยคนๆ เดียว จะต้องมียุทธศาสตร์ ที่ช่วยผู้บริหาร เช่น จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมา เพื่อศึกษาถึงผลของการเปลี่ยนแปลงและให้

ความรู้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างถูกต้อง ซึ่งทีมงานเฉพาะกิจจะต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง หรืออาจว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมด้วย ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงานและเครือข่าย ซึ่งก็คือ การพัฒนาทักษะและความชำนาญของทีมงานในภาพรวมเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ การเรียนรู้ที่ได้จาก การจัดฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยงของหัวหน้างาน จะส่งผลต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่สนับสนุนทิศทางการดำเนินงานใหม่ และยังมีส่วนช่วยให้เกิดแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ

### 3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน และสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปกติการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การสร้างสรรค์ และจินตนาการถึงสถานภาพที่เราต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคต โดยมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ใหม่ ๆ ที่กว้างไกล และภารกิจ (Mission) ที่ต้องทำ เพื่อให้ถึงสถานะที่ต้องการ (Desirable) Bennis and Nanus (1985) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ (Visions) ว่าเป็นภาพลักษณ์ทางสมอง (Mental Image) ของความเป็นไปได้ในสภาพอนาคตที่พึงปรารถนา ในขณะที่ Sergiovanni (1987) ได้มองวิสัยทัศน์ว่าเป็นภาพในใจ (Mindscape) เป็นสิ่งชี้นำในการปฏิบัติและการตัดสินใจของบุคคล แต่ Manasse (1986) ได้ชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ คือ การพัฒนา การสื่อสาร หรือการเผยแพร่และการนำไปปฏิบัติของภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาในอนาคต Kouzes and Posner (1987) ได้มองวิสัยทัศน์ คือ หน้าต่างของโลกวันพรุ่งนี้ และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ เป็นภาพขององค์กรในอนาคตที่สามารถบรรลุถึงได้ โดยผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดี จะมองไปข้างหน้าที่มีทิศทางที่ชัดเจน เป็นทิศทางที่จะให้องค์กรไปทางนั้นและบรรลุสภาพที่ปรารถนาได้ ส่วน Marquardt (1996) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญมาก และต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร โดยต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นมา วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยงและกล้าคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งความคิดนี้สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2547: 10-12 อ้างใน Razik and Swanson, 2001) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะผู้บริหารอีกต่อไป แต่เป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

Kotter (1996) ยังได้แสดงความคิดเห็นว่า ความสำเร็จที่ได้นั้นต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 6 ประการ ดังนี้

1. บอกถึงอนาคตที่ดี คือวิสัยทัศน์ที่ทราบแล้ว มีความต้องการที่จะทำได้ตามเป้าหมายผู้ร่วมงาน
2. บอกกล่าวเกมบังคับทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงหน้าที่ของตนเอง
3. วิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ คือ สามารถทำได้จริง
4. กำหนดขอบเขตที่ชัดเจนและไม่กว้างจนเกินความสามารถที่จะควบคุม
5. ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ หรือหมายถึงการที่ต้องไม่ยึดติดกับข้อความวิสัยทัศน์จนเกินไป จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
6. ง่ายต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีความชัดเจนในตัวเอง สื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง

#### 4. สื่อสารวิสัยทัศน์

เป็นการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุผลในเป้าหมายเดียวกัน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และมีผลต่อความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะหากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจหรือเข้าใจวิสัยทัศน์ผิดแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารจึงต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อาจเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะลดน้อยลงและจะเกิดความไว้วางใจมากยิ่งขึ้น การสื่อสารอาจจะใช้รูปภาพหรือแผนผังเข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

## 5. กระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ที่เป็นแนวร่วมขาดอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม อันเนื่องมาจากผู้บริหารยังไม่ไว้วางใจถึงความสามารถในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจล่าช้าเนื่องจากจะต้อง ให้ผู้บริหารตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่ราบรื่นในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ โดยกำหนดขอบเขตของอำนาจการตัดสินใจไว้ด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการช่วยจัดอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของ Marquart and Reynolds (1994) ว่าการเพิ่มอำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง เป็นการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

## 6. สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ

ในขั้นตอนนี้เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงโดยตั้งเป้าหมายระยะสั้นที่ทำลายต่อความสามารถของพนักงาน และเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง สามารถมองเห็นความสำเร็จได้ ซึ่งหากเป็นเป้าหมายที่เกินจริงหรือไม่มีความเป็นไปได้ บุคลากรจะท้อแท้และไม่ให้ความร่วมมือ ในการตั้งเป้าหมายต้องมีระบบการประเมินผลที่ชัดเจน โดยอาจนำระบบ KPI หรือ Balance Score Card มาใช้เป็นวิธีการประเมินผล นอกจากการตั้งเป้าหมายระยะสั้นแล้ว ควรมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจแก่พนักงาน ซึ่งรางวัลสามารถแบ่งออกเป็น 2 ทาง คือ

6.1 Extrinsic Reward คือ การให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น เงินรางวัล โบนัส หรือของขวัญ

6.2 Intrinsic Reward คือ การให้รางวัลที่สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร เช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่น โดยคิดป้ายประกาศรางวัลไว้ในบริเวณที่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย ซึ่งวิธีนี้สามารถพบเห็นได้บ่อยที่สุด

องค์กรสามารถเลือกวิธีการให้รางวัล วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือใช้ทั้งสองวิธีรวมกันได้ นอกจากนี้ ควรให้รางวัลอย่างยุติธรรมและมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน จะสามารถกระตุ้นบุคลากรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องออกแบบระบบการทำงานและให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล ตลอดจนอิทธิพลของกลุ่ม แรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารควรศึกษาเรียนรู้ความต้องการของบุคลากรและพยายามตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ภายใต้งบประมาณของความเป็นไปได้

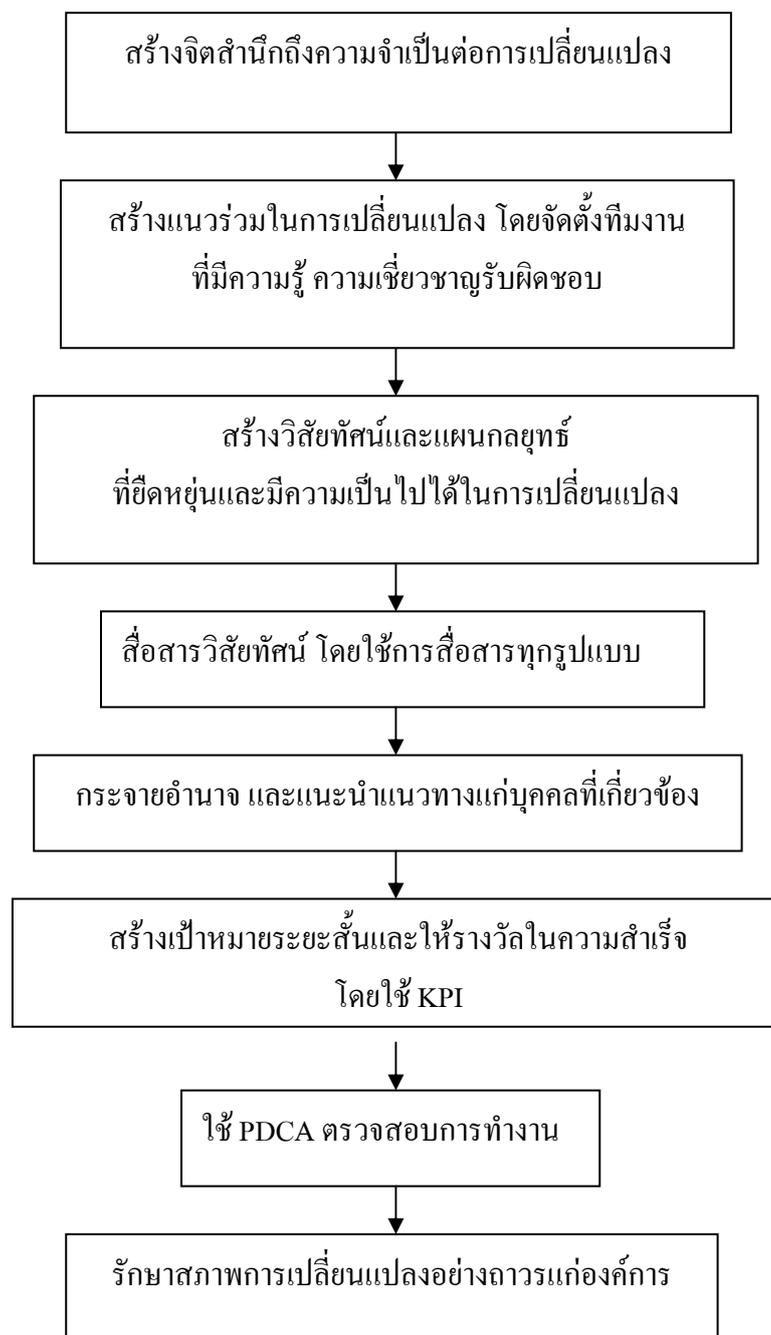
#### 7. เพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง

เมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ควรพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจนำหลักวงล้อของ Deming หรือที่รู้จักกันในหลักการ PDCA มาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยค่อยๆ ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นออกไป จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น กลายเป็นจุดแข็งขององค์กรในที่สุด ในขั้นตอนนี้วัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแล้ว

#### 8. การรักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กร

ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัยในการทำงานเพื่อเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานนั่นเอง

จากแนวคิดของ Kotter (1996) สามารถนำมาจัดเป็นแผนภาพขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้เป็นแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน  
ที่มา: Kotter (1996)

นอกจากการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเปลี่ยนเป็นกระบวนการแล้ว Kotter (2002) ยังแนะนำให้คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นอีกด้วย คือ

1. ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม องค์กรควรกระตุ้นบุคลากรให้แสดงพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรม โดยมีการกำหนดหน้าที่ บทบาทให้เหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วม

2. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล สามารถสร้างกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นและจัดการให้บุคลากรในองค์กรดำเนินกิจกรรมได้ตรงตามเป้าหมาย มีความตรงไปตรงมา กล้าเผชิญในทุกสถานการณ์ ตลอดจนรับฝัดชอบและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา

สำหรับ Michael, Daniel and Christina (1997) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผน (Planned Change Model) ให้เกิดขึ้นตามที่ผู้บริหารต้องการ 7 ขั้นตอน และแบ่งเป็น 3 ระยะการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การรวบรวมบุคลากร (Scouting) คือ การที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมประชุมกัน เพื่อตกลงจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร

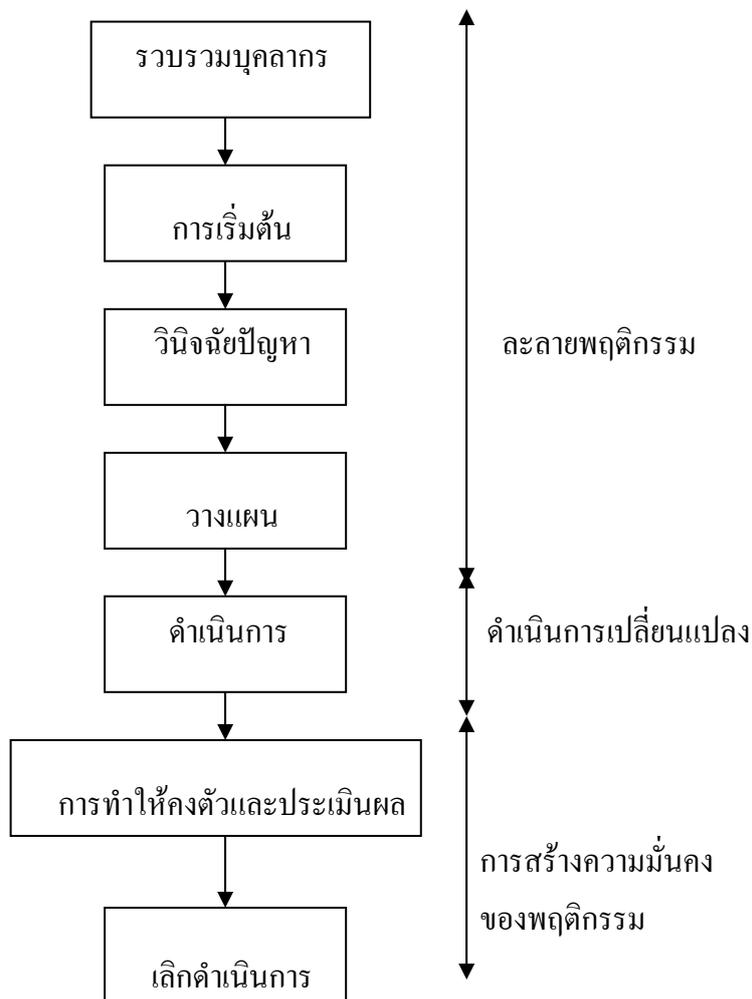
2. การเริ่มต้น (Entry) การที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการในองค์กร

3. วินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) การระบุปัญหา วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดจุดที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4. วางแผน (Planning) กำหนดแนวทางการดำเนินงาน รวมไปถึงแผนการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

5. ดำเนินงาน (Action) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
6. การทำให้คงตัวและประเมินผล (Stabilization and Evaluation) การดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
7. การเลิกดำเนินการ (Termination) การสร้างความแน่ใจว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น และคงอยู่อย่างมั่นคง โดยสมาชิกในองค์กรต่างเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมของตน ส่วนที่ปรึกษาจะสรุปปิดโครงการ นำเสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหาร และแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน

จากแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Michael, Daniel and Christina (1997) สามารถสรุปขั้นตอนดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน 3 ระยะ

ที่มา: Michael, Daniel and Christina (1997)

นอกจากนี้ Fullan (2006) ยังได้กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา หมายถึง การมีวัสดุอุปกรณ์ใหม่ การมีพฤติกรรมใหม่ การปฏิบัติใหม่ และมีความเชื่อใหม่ ความเข้าใจใหม่ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นได้จากแรงผลักดัน 8 อย่าง คือ

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม คือการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษา และการเรียนรู้

2. การสร้างศักยภาพของบุคคลและองค์กร ศักยภาพของบุคคลคือ ความรู้ความสามารถ ส่วนศักยภาพขององค์กรเกี่ยวข้องกับระบบพื้นฐานของหน่วยงานในท้องถิ่น เขต และประเทศ ซึ่งทั้งบุคคล โรงเรียน เขต และประเทศต้องพัฒนาให้มีศักยภาพใหม่ ๆ ด้วยการอบรม ให้คำปรึกษา
3. ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีผู้นำคอยชี้แนะและอธิบายขั้นตอน ในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน
4. การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อให้บุคลากร ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน (มิติทางความรู้) และทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง (มิติทางจิตใจ)
5. การพัฒนานวัตกรรมการประเมินผล ประกอบด้วย การเข้าถึงและรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เนื่องจาก ความถูกต้องน่าเชื่อถือ และแก้ไขได้ง่ายที่สุด ซึ่ง Black, et al, 2003 และ Stiggins, 2001 (อ้างใน Fullan, 2006) กล่าวว่า วัฒนธรรมการประเมินจะช่วยเสริมสร้างกระบวนการจัดการข้อมูลทั้ง ภายนอกและภายใน ทำให้ได้รับข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ที่ช่วยให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้
6. การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Collin (2001 อ้างใน Fullan, 2006) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ควรจะสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับองค์กร ได้อย่างยาวนานมากกว่าการหวังผลระยะสั้น และ Mintzberg (2004 อ้างใน Fullan, 2006) ยังได้กล่าวเสริมว่า การจัดการที่ ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงแค่ความสำเร็จระดับบุคคลเท่านั้นแต่หมายถึงการพัฒนาความสำเร็จ ให้กับผู้อื่นด้วย
7. การสร้างความชัดเจน เป็นการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้บุคลากร ได้มองภาพความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน
8. การเสริมสร้างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เน้น ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับโรงเรียนและชุมชน การเปลี่ยนแปลง ในระดับจังหวัด และการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศ

ส่วน Bedeian (1989) ได้แสดงทัศนะไว้เช่นเดียวกันว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีเทคนิควิธีการ ดังนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้และการให้การศึกษาแก่สมาชิก
2. การติดต่อสื่อสาร
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ
4. การอำนวยความสะดวกและการให้การสนับสนุน
5. การเจรจาต่อรอง
6. การแต่งตั้งโยกย้าย
7. การใช้อำนาจบังคับ

นอกจากนั้น Bateman (1990) ก็ได้เสนอแนะไว้ว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องใช้กลยุทธ์ ดังนี้

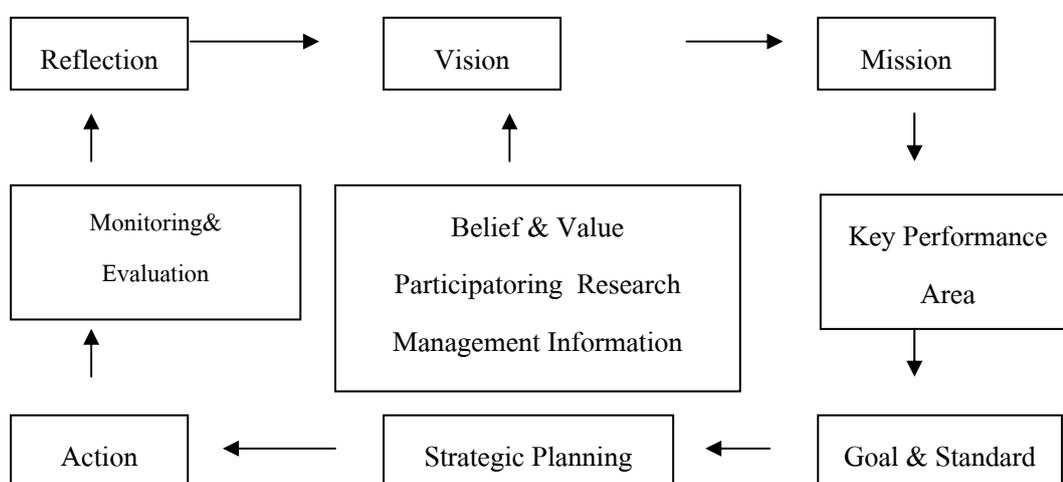
1. วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์และคาดผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า
2. การสื่อสารที่ชัดเจน
3. การเตรียมองค์การให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง
4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ
5. การใช้ภาวะผู้นำ
6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งก่อน ระหว่างและหลังการเปลี่ยนแปลง
7. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนข้อมูลที่เชื่อถือได้

สำหรับ Grove (1997) ได้พบข้อเท็จจริงจากงานวิจัยว่า กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. พัฒนาทักษะให้แก่สมาชิกในองค์การ
4. สร้างการกระตุ้นและท้าทายความสามารถของสมาชิก
5. สร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ

6. กำหนดวิสัยทัศน์
7. กำหนดตัวบ่งชี้ของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

และนักวิชาการในประเทศไทย กมล สดุดประเสริฐ (2549) ได้ให้ทัศนะในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์และนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า กระบวนการวิสัยทัศน์ (Visioning Process Model) ซึ่งมีขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กระบวนการวิสัยทัศน์ (Visioning Process Model)

ที่มา: กมล สดุดประเสริฐ (2549)

จากภาพที่ 9 จุดเริ่มต้น คือ โรงเรียนต้องสร้างคุณค่าและความเชื่อ ให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน หลังจากนั้น ต้องสร้างวิสัยทัศน์ คือการมองภาพของโรงเรียนในอนาคต ว่าต้องการให้เป็นลักษณะใด โดยการร่วมแสดงความคิดเห็นจาก คณะกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน จากนั้น กำหนดภารกิจ หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้ โรงเรียนต้องจัดทำ แผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan) และเจาะจงพื้นที่ที่ทำการพัฒนา สร้างเป้าหมายและมาตรฐานในการดำเนินการ จัดทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผน และประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีปัญหาหรือไม่สามารถจัดทำตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ก็สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ได้

รวมทั้ง วิโรจน์ สารัตนะ (2544) ได้สรุปแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิก
2. การพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
3. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการ
4. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับสูง
5. การใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ
6. การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลงและลดความหวั่นวิตกแก่สมาชิก
7. การแสดงศักยภาพความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล
8. การใช้อำนาจบังคับ

ในขณะที่ นพ. ศรีบุญนาท (2545) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จไว้เช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและการให้การศึกษาเพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุน
2. การเจรจาต่อรอง การขอมลลดเป้าหมายหรือวิธีการบางอย่างลง
3. การบังคับ หากจำเป็นในบางกรณี
4. การยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารในระดับสูง
5. การมีส่วนร่วมของพนักงาน

และชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2546) ได้ให้ทัศนะต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่ามีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การเตรียม (Preparation) ในขั้นตอนนี้ บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. การยอมรับ (Acceptance) ขั้นตอนนี้เป็นการเข้าถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง วิธีการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้อง มีการจดบันทึกระดับของปฏิสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ เพื่ออาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการให้สอดคล้องกับความคิดที่สอง

3. ข้อผูกพัน (Commitment) เป็นการปฏิบัติการในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และควรติดตามปฏิกิริยาของผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการตัดสินใจในขั้นตอนนี้ว่า ควรดำเนินต่อไปหรือไม่ หรือต้องมีการปรับ แผนดำเนินการ โดยต้องนำทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาด้วย และหลังจากปรับตามที่ต้องการแล้ว การเปลี่ยนแปลงถูกทำให้มีค่า กลายเป็นส่วนที่ไม่อาจแยกออกจากวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานขององค์กรได้

เขายังได้เสนอเพิ่มเติมต่อสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรที่จะทำให้คนทั่วไปยอมรับการเปลี่ยนแปลงและองค์กรต้องมีสมรรถนะในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงก่อนนำไปปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่า จากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งมีหลักการในการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนก่อน-หลังชัดเจน มีการพัฒนานวัตกรรมในระยะต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง และจะมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารัตนะ (2544) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกระบวนการ เป็นลักษณะ Step-based Model (สุธิตา ติเป็นธรรม, 2548 อ้างใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544: 158 ) โดยเฉพาะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษานั้นเป็นลักษณะของกระบวนการด้วยเช่นกัน และผู้ที่มีอิทธิพลที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดหลังจากการวินิจฉัย โดยบุคลากรร่วมกันวางแผนดำเนินการว่าจะทำอะไร มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทางเลือกที่จะสามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง และตัดสินใจเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ปกติการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปเป็นลำดับขั้น (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2547: 123-125) ดังนี้

#### 1. การสร้างการรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับ และเกิดความเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเราสามารถแบ่งการสร้างการรับรู้ออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร และเปรียบเทียบ หรือวิเคราะห์ว่าแตกต่างกับสถานะที่ต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคตอย่างไร เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรได้เห็นถึงความแตกต่าง เกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปข้างหน้า และลดช่องว่าง ระหว่างสถานะปัจจุบันและความต้องการลง

1.2 สร้างสภาพองค์กรที่บุคลากรทุกคนต้องการ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้น เพราะบางครั้งบุคลากรในองค์กรอาจมีความพอใจในสถานภาพในปัจจุบันที่เป็นอยู่ จึงไม่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แก่องค์กร

## 2. ผู้บริหารต้องมีความสนใจ ให้ความสำคัญ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

โดยรวมกันกำหนดทิศทางและแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นทั้งตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนและเป็นผู้กระตุ้น หรือส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามแนวทาง หรือกระบวนการที่กำหนดอย่าง พร้อมเพรียงกัน

## 3. สื่อสารและสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง

โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการของกลุ่ม ต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง และสถานภาพในอนาคตขององค์กร เพื่อให้บุคลากร มีความสนใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เนื่องจากผู้นำที่ไม่เป็นทางการ จะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น และการกระทำของบุคลากรในกลุ่ม ถ้าบุคลากรไม่เข้าใจและไม่ให้ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้บุคลากรอื่นๆ ไม่สนใจ และเกิดการต่อต้านโครงการ ใหม่ๆ ตามไปด้วย

และนอกจากนี้ยังสามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 1) การให้อำนาจแก่สมาชิก 2) การจูงใจ 3) การตัดสินใจ 4) การสื่อสาร 5) การบริหารความขัดแย้ง 6) การทำงานเป็นทีม

## ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันเป็นองค์ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2543:78) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ผู้บริหารต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน โดยรู้ว่า จะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนวิธีใด และการมีขั้นตอนอย่างไร (สุธิมา คีเป็นธรรม, 2547 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2545: 13 ) ผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความตื่นตัว มีบทบาทในการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544: 162) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารขององค์กรอยู่ในฐานะที่ต้องรับบทบาทเป็นตัวกลางสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เริ่มจากตัวผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง (ปริญ ลักขิตานนท์ และคณะ, 2539: 284) ทำนองเดียวกัน วีรวิทย์ มาฆะศิริานนท์ และยุดา รัชย์ไทย (2542: 97) ก็ได้แสดงทัศนะที่ไม่แตกต่างกันว่า ไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents or Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 44) ทั้งนี้ โดยการจัดสรรให้มีประโยชน์สูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลง (ทองใบ สุธาชัย, 2545: 376) โดยปกติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านจิตวิทยาขององค์กร การจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์

### 1. ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 50) ได้จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร (Internal Change Agents) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำประเภทนี้อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร (External Change Agents) คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มาจากภายนอกองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดระบบงานและทรัพยากรมนุษย์ โดยทางองค์กรได้ทำสัญญาว่าจ้างมาจากบริษัทที่ปรึกษา หรือสถาบันทางการศึกษาที่มีสาขาวิชาด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผน และสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติ 4 ประการ (ฉัตรพันธ์ุ เจริญนันทน์, 2545: 45-46) ดังนี้ คือ

#### 1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้บุคลากรคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

#### 2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ทั้งในทฤษฎี และทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการสำคัญ ต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมีหลักการ

### 3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์

สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์การที่เหมาะสม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทาย และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเอง จนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากบุคลากรทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเปลี่ยนแปลง

### 4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น

การพัฒนาองค์การจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538) ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมว่า ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และกระบวนทัศน์ที่ดี (Mission) สามารถมองเห็นภาพแห่งอนาคตขององค์การ โดยภาพรวม

ส่วน Manasse (1986) ได้ระบุว่า องค์ประกอบ 4 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบขององค์การ ซึ่งรวมทั้งสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะระบุ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง นั่นเอง

ในขณะที่ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545: 79-80) ได้กล่าวถึงดัชนีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อและความต้องการของคณะกรรและผู้ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้ครูหรือบุคคลที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
3. ผู้บริหารต้องให้คณะกรรตระหนักและรับรู้ถึงผลดีและผลเสีย ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น
4. ผู้บริหารให้คณะกรรและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วย
5. ผู้บริหารได้สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

นอกจากนี้ Tichy and Ulrich (1990 อ้างใน วรณี หิรัญญากร, 2546) ได้ให้แนวคิดว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีหน้าที่หลัก 3 อย่าง คือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) คือ ผู้บริหารต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้บุคลากรที่สำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้บริหารต้องคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรค์และหยั่งรู้
2. การสร้างความผูกมัด (Mobilization of Commitment) บุคลากรในองค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และต้องให้เกิดการกระทำขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institution of Change) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องปรับรูปแบบองค์กรใหม่ ต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ต้องนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นส่วนร่วมทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องอย่างยั่งยืนที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร

สำหรับ Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย กระบวนการและเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และได้พบข้อคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นผู้รวบรวมพลังของบุคลากรให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้เป็นจริงให้ได้ ผู้บริหารต้องสนใจว่าจะไรกำลังจะเกิดขึ้น ต้องตัดสินใจว่าจะอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต ต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร สร้างแรงคลใจให้สมาชิก โดยทำให้บุคลากรรู้ว่างานมีความหมายต่อองค์กรและสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิกได้ ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดการตัดสินใจต่าง ๆ รวมทั้งค่านิยมประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ

2. พัฒนาความผูกมัดและศรัทธา (Developing Commitment and Trust) ผู้บริหารต้องสร้างความผูกมัดและศรัทธาแก่สมาชิกในองค์กร ให้เกิดการยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

3. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organization Learning) ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องติดตามการสนองตอบของผู้ตามส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของบุคลากร ต้องกระตุ้นบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนา รวมทั้งสนับสนุนให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและทิศทางที่เปลี่ยนไป

และ Collins (2001) ได้แบ่งลำดับขั้นความเป็นผู้นำ ดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง สามารถสร้างสรรค์ความสำเร็จได้

ขั้นที่ 2 เป็นกำลังสำคัญของเพื่อนร่วมงาน สามารถใช้ความสามารถของตนช่วยเหลือทีมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารที่มีศักยภาพ สามารถจัดการทรัพยากรบุคคลให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้

ขั้นที่ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถเปลี่ยนความสำเร็จของงานให้กลายเป็นวิสัยทัศน์และความเป็นมาตรฐาน

ขั้นที่ 5 ผู้นำระดับสูง สามารถสร้างความสำเร็จให้ยืนยาว

จากแนวคิดต่าง ๆ นี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรมีคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำวิสัยทัศน์ต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี รู้จักมองการณ์ไกลและวางแผนระยะยาวได้ (แผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี) สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาหรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าและทันสมัย

2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถกระจายงานให้ทั่วถึง และเปิดโอกาสให้ครูทุกท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Enthusiastic) เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีความวิริยะ อุตสาหะ และนอกจากนี้ยังต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูด้วย
4. เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leadership) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี (Communication) สามารถสื่อสารได้ทั้งในและนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน

จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สามารถนำความคิด ความสามารถ และความผูกพันเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มใจ บุคลากรสามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้ มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. การมีพฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic Behaviors) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ผู้ตามจะให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ เพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
2. การสร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม
3. การมีพฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intelligent Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจเสริมแรงให้ผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพัทธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามเป็นรายบุคคล

ดังนั้น การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้ทันสมัยและต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและรูปแบบการบริหารจัดการต้องเปลี่ยนไปเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการปรับแนวคิดกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการได้ ชีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ และสัมมนา รธนิชย์ (2545: 133) ได้ให้แนวทางที่นำไปสู่การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นผู้นำที่วางกลยุทธ์ได้อย่างยอดเยี่ยมรู้ข้อมูลและตลาดเฉลี่ยในการมองการณ์ไกล สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
3. การใช้ภาวะผู้นำเชิงตอบสนอง (Responsive Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสุขุม รอบคอบและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานอย่างยืดหยุ่นและเหมาะสม
4. การใช้ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural Leadership) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมสูง สามารถเข้าใจวัฒนธรรมในท้องถิ่นเป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า การจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรอบรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคตและวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลภายในองค์การหรือบุคคลจากภายนอกก็ย่อมได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ

ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยความพร้อม  
 อย่างไรก็ตาม เมื่อมองในแง่ขององค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็น  
 โรงเรียน ผู้ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนควรเป็นผู้บริหาร โรงเรียนมากกว่า  
 บุคคลภายนอก เพราะหลักการในการดำเนินงานของโรงเรียนแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ  
 โดยทั่วไป ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีจิตวิทยา  
 ที่เหมาะสม จึงจะทำงานในโรงเรียนได้เป็นผลสำเร็จ และอีกประการที่สำคัญมากก็คือ ผลผลิต  
 ของการดำเนินงานมิใช่เป็นตัววัด หากแต่เป็นผู้เรียนที่คาดหวังให้มีประสิทธิผลหรือคุณค่าอย่าง  
 ต่อเนื่องตลอดไป ดังนั้น หากถึงเวลาที่โรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงและ  
 ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหาร โรงเรียน

นักวิชาการหลายท่านที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทาง  
 การศึกษา มารศรี สุธานี (2540: 55) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียน ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อ  
 การเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องมี  
 ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก  
 ประชาชน กล่าวผจญ และรัตน กาญจนพันธ์ (2540: 40) ได้แสดงทัศนะว่า ยุคนี้เป็นทศวรรษแห่ง  
 การเปลี่ยนแปลง นักบริหารการศึกษาที่ทันสมัยต้องเข้าใจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ  
 ที่เกิดขึ้นด้วยความเข้าใจ และเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ส่วนอีกท่านคือ  
 ฉันทนา จันทร์บรรจง (2543: 7) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษาที่เกิด  
 ขึ้นอยู่ทุกวันนี้ เป็นสาเหตุให้นานาประเทศต้องเร่งพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนเป็นการเร่งด่วน เพราะ  
 เชื่อว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์  
 พันธุ์พุกฤษ (2545: 30) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวน  
 ทักษะทางการบริหาร นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหาร โรงเรียนควรเป็นผู้นำ  
 แห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากกระบวน  
 ทักษะเก่าสู่กระบวนทัศน์ใหม่นั้น ผู้บริหารต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance of  
 Change) ที่แสดงให้เห็นอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย เป็นสิ่งต่อต้านที่เกิดโดยธรรมชาติของ  
 การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพื่อหาทางขจัดปัญหาการต่อต้านหรือลดให้น้อยลง

## 2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านหรือการขัดขืนที่เกิดขึ้นกับระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร (ณัฐพันธ์ เจริญนทร์, 2545: 125) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใด ๆ จะต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, 2538: 28) เนื่องจากแรงต้านจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์หรือโทษต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ถ้าเกิดในปริมาณที่มากก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะแสดงออกอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยก็ได้ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและพยายามลดให้น้อยลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544: 157) มิเช่นนั้นการต่อต้านจะขยายออกไปกลายเป็นความขัดแย้ง ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ด้วยความลำบาก

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นจาก

1. บุคลากรไม่ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อเขาหรือไม่
2. บุคลากรได้รับสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงไม่ตรงกับความต้องการหรือความคาดหวัง
3. บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ มักจะเพิกเฉยหรือปล่อยเลยตามเลย

จากการศึกษาการทำงานของบุคลากรจาก Watson Wyatt Co.,Ltd (Margaret Bloes and Branda Park Sunoo , 1998: P.25) สรุปว่า อุปสรรคสำคัญที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 3 ประการคือ

1. การขาดการจัดการที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
2. การขาดประสบการณ์และความชำนาญ
3. ผู้บริหารมักมองบุคลากรไปในทางลบว่าบริษัทมีการจัดการที่ดีแล้ว

นอกจากการเข้าใจในแนวคิดดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มักจะเกิดจาก 2 กลุ่ม ด้วยกัน คือ

### 1. ระดับบุคคล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเกิดจากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

1.1 การรับรู้ (Perceptions) เนื่องจากการรับรู้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนถูกต้อง ขาดความเข้าใจหรือมีการเลือกรับรู้เนื่องจากโดยธรรมชาติของบุคคล จะมีการเลือกรับรู้กับสิ่งที่ตรงกับความถนัด ความสนใจ ความชอบ และประสบการณ์ของตน และจะเกิดการต่อต้านเมื่อไม่ตรงกับการรับรู้

1.2 บุคลิกภาพ (Personality) บุคคลจะมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลาย บางคนยึดมั่นถือมั่นเชื่อในความคิดของตน ไม่ยอมเปลี่ยนอะไรง่ายๆ

1.3 นิสัยและความเคยชิน (Habit) บุคคลกรปฏิบัติตามที่คุ้นเคยและถนัด และสะดวก จึงไม่ชอบการเรียนรู้ในสิ่งใหม่

1.4 ต้องการความมั่นคง (Security Needs) เพราะวิธีการแบบเดิมรู้สึกมั่นใจ และมั่นคงแล้ว จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง

1.5 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factors) กลัวผลกระทบต่อค่าตอบแทนที่ได้รับว่าจะลดลง

1.6 กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of Unknown) จึงวิตกกังวลและไม่อยากเสี่ยง

ซึ่งในเหตุผลต่างๆ นี้ จะทำให้บุคคลกรเกิดความรู้สึกที่ไม่มีความมั่นคง และถ้ามีความพอใจกับสภาพปัจจุบันอยู่มาก การต่อต้านหรือความไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเกิดขึ้นมากไปด้วย ดังแสดงในภาพที่ 10



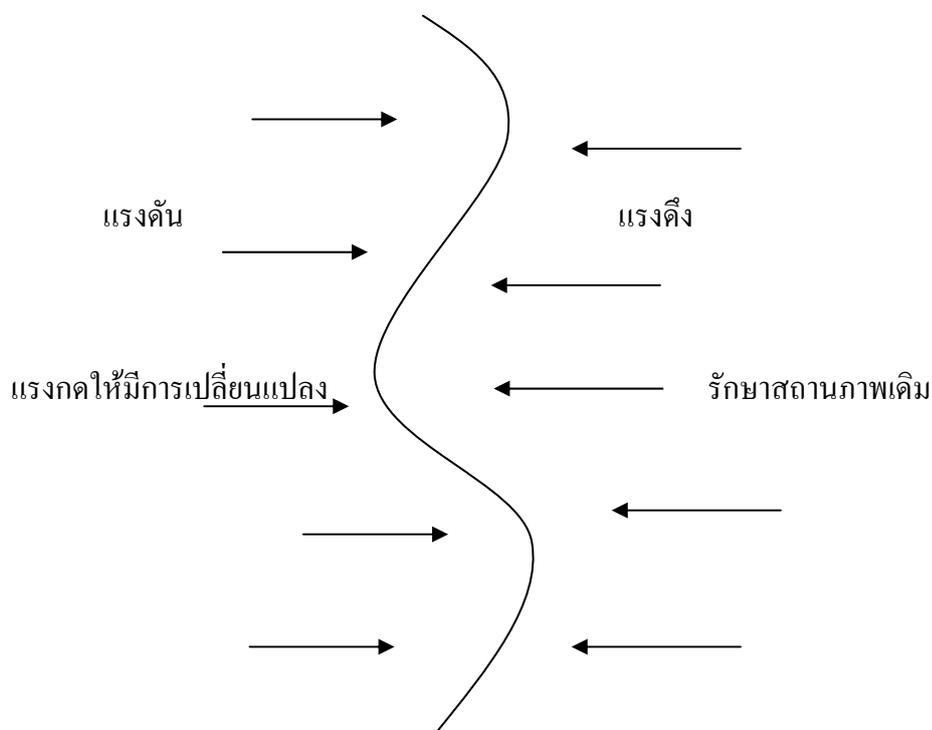
2.4 กลัวต่อการสูญเสียความสำคัญในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Threat to Expertise) เช่น ฝ่ายคอมพิวเตอร์ ที่เดิมมีการรวมศูนย์ไว้ (Centralize) ถ้าฝ่ายต่างๆ มีหน่วยงานคอมพิวเตอร์เอง ฝ่ายคอมพิวเตอร์เดิมก็จะสูญเสียความสำคัญลง จึงมักคัดค้านหรือมีการต่อต้านเกิดขึ้น

2.5 กลัวต่อการสูญเสียอำนาจ เนื่องจากไม่รู้ว่า เมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แผนกนั้นๆ จะยังมีอำนาจตัดสินใจหรือมีความสำคัญต่อกิจการมากน้อยแค่ไหน

2.6 กลัวต่อการสูญเสียทรัพยากรต่างๆ เพราะทรัพยากรมีจำกัด การเปลี่ยนแปลง อาจทำให้รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรเปลี่ยนแปลงไป แล้วทำให้กลุ่มอาจได้รับทรัพยากรที่น้อยลง เช่น ได้รับงบประมาณน้อยลง ได้รับบุคลากรน้อยลง

2.7 มีการลงทุนในทรัพย์สินคงที่สูง เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องจักร หรือบุคลากร ดังนั้นการจะเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ไปกระทบทรัพย์สินที่ลงทุนไปแล้วนี้ ก็มักเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะจะเกิดการยึดติดกับทรัพย์สินดังกล่าว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Lewin (1951) ได้อธิบายถึง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยได้กำหนดเป็นทฤษฎีแรงดันและแรงดึง (Force – Field Theory) กล่าวว่า พฤติกรรมใดๆ คือผลที่เกิดขึ้นจากดุลยภาพระหว่างแรงดันและแรงดึง แรงดัน (Driving Forces) จะกดดันไปทางหนึ่ง ส่วนแรงดึง (Restraining Forces) จะกดดันไปอีกทางหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นคือ การปรองดองของแรงกดดันทั้งสอง (Lewis, 2003: 305) ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์แรงดัน - แรงดึง

ที่มา: Lewis and Goodman (2001: 305)

ผู้บริหารต้องศึกษาถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันต้องนำแรงต้านทานมาวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนเปลี่ยนนั้นเป็นไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถจัดการกับแรงต้านได้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545: 130) ดังนี้

1. สื่อสารเพื่อให้ข้อมูล และทำให้เข้าใจถึงสาเหตุและความจำเป็น รับทราบเป้าหมายในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับ ได้ดีขึ้น ดังนั้นควรมีการกำหนดตารางเวลาที่จะมีการประกาศข่าวสารข้อมูลออกมา รวมทั้งให้มีการสอบถามได้ ซึ่งการให้ข้อมูลจะทำให้ฝ่ายบุคลากรและผู้บริหารมีความไว้วางใจและเข้าใจกันมากขึ้น
2. ให้ฝ่ายต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น สอบถามข้อสงสัยต่างๆ จะได้ยอมรับ เกิดความเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของ และช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพราะบุคลากรอาจรู้สึกไม่สะดวก อึดอัด เกิดความไม่สะดวก ดังนั้น ผู้บริหารควรเน้นให้เห็น โอกาส และผลประโยชน์ที่จะได้รับรวมทั้งจัด อุปกรณ์และกิจกรรมที่จะช่วยสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดบริการในรูปแบบต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับบุคลากร หรือจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ
4. เจรจาด່อรองเพื่อเสนอสิ่งจูงใจ (Incentives) เพื่อลดการต่อต้าน และยอมเปลี่ยนแปลง เช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ค่าพาหนะส่วนเพิ่ม สร้างตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น
5. ใช้การล่อหลอก (Manipulation) เช่น ให้ข้อมูลบางส่วนเท่านั้น ที่จะทำให้เห็นข้อดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้
6. เลือกจังหวะที่เหมาะสม (Proper Time) คืออาจทอดเวลาออกไปเพื่อรอจังหวะเวลา ให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น ยอมรับ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วจึงค่อยดำเนินการเปลี่ยนแปลง
7. ใช้กระบวนการกลุ่ม โดยทำให้กลุ่มเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นความจำเป็น และความสำคัญที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม จึงร่วมมือและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลง
8. ใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เพื่อเป็นผู้นำ และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้แก่ผู้ตาม ให้เชื่อและยอมเปลี่ยนแปลงตาม
9. จัดการบริหารความเครียด (Stress Management) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง โดยส่วนใหญ่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด ดังนั้น องค์กรอาจจัดบริการให้คำแนะนำและคำปรึกษา (Counseling) จัดโครงการบริหารความเครียดให้ในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสม
10. ใช้การบังคับ บอกร หรือสั่งให้ร่วมมือ มิฉะนั้นจะถูกย้าย ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง หรือ ผลประเมิณการปฏิบัติงานจะไม่ดี วิธีนี้จะเป็นวิธีสุดท้ายที่จะใช้ จะใช้เมื่อมีความเร่งด่วนเรื่อง เวลา และไม่สามารถใช้วิธีอื่นๆ ได้แล้ว

นอกจากนี้ Kotter and Schlesinger (1979) ยังอธิบาย ถึงเทคนิคที่ใช้เพื่อลดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ไว้ ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เทคนิคที่ใช้เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกรณีที่ควรใช้

เทคนิค / แนวทาง	กรณีที่ควรใช้
- การสื่อสาร	- การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคนิค - ผู้เกี่ยวข้องต้องใช้ข้อมูลที่ชัดเจน เพื่อการวิเคราะห์ และทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
- การมีส่วนร่วม	- ผู้เกี่ยวข้องต้องการความรู้ที่ร่วมกัน - ต้องการข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ
- การเจรจาต่อรอง	- ผู้เกี่ยวข้องมีอำนาจที่จะคัดค้าน - ผู้เกี่ยวข้องมีอำนาจต่อการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ (Implement)
- การบังคับ	- การเปลี่ยนแปลงมีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง - เมื่อองค์การเกิดภาวะวิกฤต
- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	- ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจบังคับ - การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับหลายแผนก หลายฝ่าย - ผู้เกี่ยวข้อง (ในระดับล่าง) ต้องการทิศทางจากผู้บริหารระดับสูง

ที่มา: Kotter and Schlesinger (1979)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่วนใหญ่มักเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งบางอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ยังให้เกิดความเปลี่ยนแปลงผันผวนขึ้นต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรู้จักบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับกับการเสี่ยงได้

อัตราความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่บางครั้งประมาณการยาก และคาดการณ์ผลกระทบลำบากเพราะเหตุการณ์ที่เกิดมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจขยายกว้างขึ้น คลอบคลุมการดำเนินการในหลาย ๆ ส่วนขององค์กร ผู้บริหารต้องรู้จักทำสมาธิสร้างความแข็งแกร่งในใจให้สูงพอที่จะฟันฝ่าอุปสรรค โดยรู้จักบริหารท่ามกลางความเสี่ยง ด้วยอาศัยการตัดสินใจที่อ้างอิงข้อมูลที่ถูกต้อง และต้องเป็นการตัดสินใจที่เฉียบขาดทันต่อเวลาและเหตุการณ์ ด้วยอาการที่ไม่ตื่นตระหนก เพราะถ้าผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นผู้นำเป็นหลักขององค์กร เกิดความกลัวความตื่นตระหนกต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรอื่น ๆ ในองค์กรจะเกิดอาการเสียขวัญทำให้เกิดการทำงานที่ขาดสติ การทำงานตามที่ควรจะเป็นไปตามหลักการและความเป็นจริงก็จะไม่สามารถทำได้ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

นอกจากผู้บริหารต้องรู้จักการบริหารการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางความเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารที่ดียังต้องรู้จักการปลุกจิตสำนึกของคนในองค์กรในอันที่จะเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การเตรียมตัวที่ดีจะทำให้สามารถรับทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี การเปลี่ยนแปลงนโยบายให้ทันรับกับเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การรู้จักยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การรู้ว่าสิ่งใดต้องทำก่อนสิ่งใดควรทำหลัง สิ่งใดที่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารต้องดูแลก่อน สิ่งใดที่จำเป็นต้องตัดทิ้งก็ต้องทำโดยไม่เสียดาย เพราะการเก็บเอาไว้ อาจเป็นการลุดีให้องค์การถอยหลังไปอีก ต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการหรือกิจกรรมที่อยู่ในแผนให้ดี ต้องพิจารณาเรื่องความสามารถขององค์กร ซึ่งอันนี้รวมไปถึงความสามารถของบุคลากรในการที่จะผลิตผลงาน ที่มีประสิทธิภาพให้สูงสุด การจัดการด้านการเงิน เรื่องต้นทุน ค่าใช้จ่าย กำไรต่าง ๆ ตลอดจนดูแลเรื่องความคุ้มทุน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร ตลอดจนโครงสร้างการออกแบบงานและระบบบริหารจัดการต่างๆ ให้เหมาะสม และประเด็นความเป็นผู้นำที่จำต้องมีทั้งแบบเชิงวิสัยทัศน์ และเชิงการเปลี่ยนแปลง และความพร้อมของทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และพยายามบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวคิดและเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเข้าใจ ขอมรับ จนถึงระดับเต็มใจและยินดีที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และได้จำแนกจัดประเภทดังนี้

### 1. การนำ ICT บูรณาการกับการเรียนการสอน

ปราวีณา สุวรรณณัฐโชติ (2546) วิจัยเรื่อง 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. ด้านโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ มีกลยุทธ์ คือ 1) การจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ได้แก่ การจัดซื้อด้วยเงินสด การเช่าซื้อ การเช่า และการขอบริจาคเครื่องที่ใช้แล้ว 2) การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ได้แก่ การเชื่อมต่อแบบ dial-up แบบฟรี และมีค่าใช้จ่าย การเชื่อมต่อ leased line จากรัฐและจากเอกชน 3) การจัดหาสื่อการสอนและเนื้อหาสาระทางดิจิทัล ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิตโดยครูและนักเรียน 2. ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู มีกลยุทธ์ คือ การวางวิสัยทัศน์ร่วม การศึกษาความต้องการของครู การกำหนดแผนงาน การแนะนำการอบรมครู การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการประเมิน 3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีแผนกลยุทธ์ คือ การปรับหลักสูตรโดยบูรณาการเทคโนโลยีกับการเรียนการสอน 4. ด้านงบประมาณและแหล่งรายได้ มีกลยุทธ์ คือ การประสานสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมระดมทุน การขอบริจาค การเก็บเงินจากนักเรียน การจัดตั้งกองทุน IT

Pavey (2005) วิจัยเรื่อง การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการเรียนการสอน: การรับรู้ของครูผู้สอน ระดับโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การและทฤษฎีทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ คือ มีปัจจัยอะไรบ้างที่สนับสนุนต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับการเรียนการสอนในโรงเรียนตามแผนปฏิบัติการทางเทคโนโลยี 5 ปี โดยใช้แบบสอบถามจาก States of Concern Questionnaires (SQCQ) แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกตในการเก็บข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า นอกจากปัจจัยที่สำคัญคือ ประสิทธิภาพการสอนที่มีมาก่อนการเรียนรู้เกี่ยวกับการบูรณาการ

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการเรียนการสอน และการอบรมการพัฒนาวิชาชีพครูแล้ว เมื่อวิเคราะห์ในหัวข้อของการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนและหลักสูตรแล้วปัจจัยที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ เวลาในการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร และการสนับสนุน การชี้แนะ และการมีส่วนร่วมของครูใหญ่ในการสนับสนุนการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศกับการเรียนการสอน โดยต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

## 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศุมาลี ชันฉันดี (2541) วิจัยเรื่อง องค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา ที่เน้นในเรื่องการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังครู และศึกษาคูณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลัง เป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน/การบริหารงานในองค์กร และมีการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้องค์กรมีผลงานผลิตที่ดีขึ้น และแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และควรมีการปรับโครงสร้างระบบบริหารในองค์กร โดยมีการวางแผนงานให้มีการกระจายอำนาจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับในองค์กร และยังพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผนงาน ด้านความปราดเปรื่องในเชิงความคิด ด้านความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน/การบริหารงาน ด้านการมองผู้อื่นในแง่ดี ด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน ด้านความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความสามารถในการชี้นำผู้อื่น

ศุภาพร รอดถนอม (2542) วิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์กร 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผล

องค์การ 3. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การ คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

Zimbalist (2001) วิจัยเรื่อง กลไกของการเปลี่ยนแปลงองค์การ: ศึกษาโรงเรียนที่มีชื่อเสียงที่มีวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี โดยได้ตั้งสมมติฐานว่า ทักษะและความสามารถของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 39 โรงเรียนที่มีชื่อเสียงในแคลิฟอร์เนีย ด้วยแบบสอบถามที่มุ่งไปที่เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การและผู้นำ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) กำหนดเงื่อนไขที่ถูกต้อง 2) สร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างทีมงานที่มีความรู้ 4) ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ 5) วางแผนในการเปลี่ยนแปลง 6) สื่อสารวิสัยทัศน์ 7) สร้างผู้รับผิดชอบงานนั้น ๆ 8) กำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง 9) ประเมินความสำเร็จเบื้องต้น 10) ประเมินกระบวนการเปลี่ยนแปลง และ 11) สนับสนุนและรักษาความสามารถนั้น

ชัชชนต์ เสรีเรื่องยุทธ (2548) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามครูผู้สอน สังกัดกรุงเทพมหานครนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสังกัดกรุงเทพมหานครมีคุณสมบัติ และลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงาน 2) ให้ความสำคัญความสำเร็จที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเมื่อสัมฤทธิ์ผลและใช้แนวทางการบริหารที่ท้าทายให้บุคลากรรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง 3) ทำให้บุคลากรกล้าแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเหตุผล 4) สามารถคงรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นไว้ได้อย่างยาวนานที่สุด

Roth (2005) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้มาตรฐานของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรระดับชาติ การศึกษารั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้อธิบายถึงกระบวนการที่ครูใหญ่โรงเรียนระดับประถมศึกษาใช้สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้ มาตรฐานของคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรระดับชาติ มาตรฐานจะเน้นถึงเรื่ององค์การ ระบบ วัฒนธรรมในการเรียนรู้ ภาวะผู้นำและแหล่งทรัพยากร ผลการวิจัย พบว่า มี 5

ประเด็นหลัก ที่สามารถนำมาจัดทำกรอบแนวคิดในการเป็นแนวทางการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู คือ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) การรวมกลุ่มในสังคม ระหว่างบุคลากรและครูใหญ่ และบุคลากรกับบุคลากรด้วยตนเอง 3) วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมถึงคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งสามารถนำไปจัดทำภารกิจและวิสัยทัศน์ 4) องค์ประกอบของโครงสร้าง คือ กฎ ระเบียบและความสัมพันธ์ในองค์กร ครูใหญ่ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครูซึ่งเป็นหน้าที่หนึ่งของนักการศึกษา

ชลาลัย นิมิบุตร (2550) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการดำเนินการวิจัยแบบนำ-รอง เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,710 คน และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับกรณีศึกษา 1 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์สูงทั้ง 3 มิติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน มีทั้งหมด 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวผู้บริหาร โรงเรียน ปัจจัยภายในโรงเรียน ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน พฤติกรรมสั่งการและการให้ความช่วยเหลือจากชุมชน

### 3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

พรเพ็ญ ทศนเมธิน (2544) วิจัยเรื่อง ทักษะของผู้บริหารห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา ต่อปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้าน โครงสร้างการบริหาร บุคลากร ลักษณะงาน งบประมาณ และทรัพยากรสารสนเทศ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและภายในกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การดำเนินการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเห็นว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ส่วนปัจจัยภายในมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากที่สุด คือ นโยบายและเป้าหมายของห้องสมุด ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าปัจจัยภายใน มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากกว่าปัจจัยภายนอก สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่างๆ ผู้บริหารเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในด้าน โครงสร้างการบริหารและลักษณะงานในระดับปานกลาง ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรสารสนเทศในระดับมาก ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้าน โครงสร้างการบริหารมากที่สุด

รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) วิจัยเรื่อง ศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของพยาบาลประจำการ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ และศึกษาการนำใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านที่ร่วมกันพยากรณ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลที่กำลังดำเนินการพัฒนาผู้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการนำใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และแบบสอบถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัยพบว่า

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับมาก
2. การนำใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลด้านการให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม และมีส่วนเกี่ยวข้อง การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย การจัดกระทำและการร่วมมือ และการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ

Zmetana (2002) วิจัยเรื่อง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของคณบดี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามการรับรู้ของคณบดี เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากคณบดีวิทยาลัยในชุมชน 16 คน มีกรอบคำถามการวิจัย 4 หัวข้อ คือ 1) สภาพของวิทยาลัยเป็นอย่างไร 2) ข้อมูลทั่วไปของผู้คณบดีที่ให้ข้อมูล 3) แนวความคิดและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อคณะต่าง ๆ และ 4) ความต้องการของแต่ละคณะคืออะไร ผลการวิจัยพบว่า 1) วิทยาลัยกำลังประสบกับภาวะการณ์จำกัดงบประมาณขั้นรุนแรง ทำให้มีปัญหาต่อการพัฒนาวิทยาลัย เช่น การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารในคณะและการปฏิรูปวิทยาลัย 2) ในอดีต คณบดีมีความมีวัฒนธรรมมองการณ์ร่วมกันคือการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันมีเพียงน้อยมาก 3) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนตนเอง และมองว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการสั่งการเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยุ่งยาก ซึ่งบางครั้งขัดกับคุณค่าที่สำคัญของการศึกษาระดับอุดมศึกษา และ 4) คณะต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งให้คณบดีมีอำนาจในการตัดสินใจ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ประสานความคิดของนักวิชาการหลายท่านเพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

**กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ตามแนวคิดของ Kotter (1996) ใช้เป็นแนวทางหลักในการพิจารณาสู่รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน Kotter (1996) ได้เสนอแนวคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือป้องกันองค์กรให้ก้าวหน้าไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. สื่อสารวิสัยทัศน์
5. กระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
6. สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ
7. เพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง
8. รักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร

**ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ตามแนวคิดของ Bass (1985) ที่กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ที่ประกอบด้วยคุณสมบัติ 4 ประการคือ

1. การมีพฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charismatic Behaviors)
2. การสร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational Motivation)
3. การมีพฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intelligent Motivation)
4. การมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration)

Manasse (1986) ได้สรุปองค์ประกอบ 4 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้ นำ  
ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision)
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision)
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision )
4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

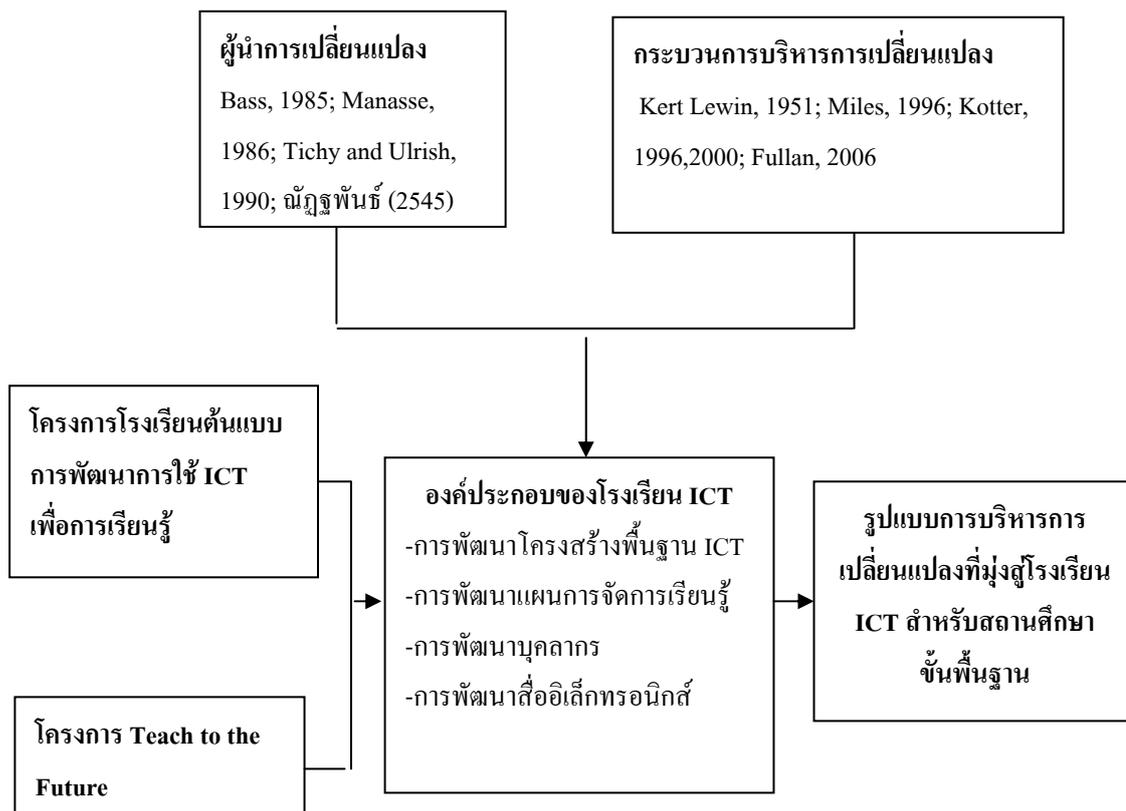
กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง ว่าควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)
3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (Enthusiastic)
4. เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leadership)
5. มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี (Communication)

โรงเรียน ICT จากนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย  
พ.ศ. 2547-2549 และรายละเอียดของโครงการที่สนับสนุนการใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการจัด  
การเรียนรู้ ได้สรุปสาระสำคัญที่นำไปใช้ในการวิจัย คือ องค์ประกอบของโรงเรียน ICT 4 ด้าน คือ

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT
2. การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์

จากแนวคิดและทฤษฎีการบริหาร ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาบูรณาการเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยตามภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดในการวิจัย