

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามขั้นตอนดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษา
 - 1.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา
 - 1.4 บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
 - 1.5 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 สาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา
 - 2.5 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.6 องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 - 3.1 ด้านโครงสร้าง (structure)
 - 3.2 ด้านเทคโนโลยี (technology)
 - 3.3 ด้านคน (people)
 - 3.4 ด้านวัฒนธรรม (culture)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล (2549, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารของสถานศึกษา ที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีการวางแผนการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมและการจัดการเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

ทรงวิทย์ ชูวงศ์ (2550, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในการบริหารจัดการในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุล เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ให้สามารถพัฒนาคน (นักเรียน) ให้มีคุณภาพ และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

บึงอร จันกรม (2552, หน้า 26) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ร่วมกันปฏิบัติเพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ประกอบด้วย การบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนและผลผลิตของโรงเรียนคือ นักเรียนที่สำเร็จออกไปให้เป็นที่ยอมรับจากภายนอก และภายในอย่างแท้จริง

สมคิด มาวงค์ (2554, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในทุกด้าน ที่เกิดจากบุคลากรหลายๆ คนร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยวิธีการจัดการองค์การที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง

แคนโดลิ, และคนอื่นๆ (Candoli, et al., 1992, p.7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียม หรือการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการด้านต่างๆ แก่ระบบสถานศึกษา

เฟนวิก (Fenwick, 1992, p.127) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การวางแผนการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล การบริหารระบบโรงเรียนต้องประกอบด้วยครู นักเรียน และผู้ปกครอง ทุกกิจกรรมต้องบริหารด้วยระบบ ไม่มีช่องว่าง สามารถปฏิบัติได้ และไม่มีการเคลือบแฝง

ดรัคเกอร์ (Drucker, 2013, p.2) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล พัฒนากระบวนการทำงานให้

ประสบความสำเร็จด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน คือ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป เพื่อเป้าหมายสำคัญ คือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2. ความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545, หน้า 1-3) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วม ดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งการศึกษาส่งผลกระทบและมีอิทธิพลต่อการ เปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาการ และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการทำงาน และการใช้ชีวิตในสังคม ยิ่งการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากการ พัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีด้านการสื่อสารใหม่ๆ พัฒนาการเหล่านี้ย่อม ทำลายต่อการบริหารการศึกษา ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีความสำคัญที่ต้องมุ่งไปสู่เป้าหมาย ที่พึงประสงค์ร่วมกันของสังคม ต้องนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างแท้จริง ตรงตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550, หน้า 10) ได้สรุปว่าการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่จะต้องใช้ความรอบคอบให้มากยิ่งขึ้นเพราะสิ่งสำคัญผู้บริหารนั้นจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถพร้อมประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ กิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุชิน เรืองบุญส่ง (2551, หน้า 9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่ามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การบริหารการศึกษา จำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละยุคสมัย ปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้หรือเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือจำเป็นที่ขาดไม่ได้ ในสังคมสมัยใหม่นี้ความรู้ที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยแก้ปัญหาได้ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นพลังสำคัญสำหรับการอยู่รอด และการพัฒนาทั้งบุคคลและสังคม ประเทศชาติโดยรวม

อรทัย แสงทอง (2552, หน้า 22) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอดต้องกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจนถึงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอื่นอย่างอื่นเพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ

ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

สมคิด มawangศ์ (2554, หน้า12) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะในการพัฒนาบุคคล พัฒนาสังคม หรือการพัฒนาประเทศชาตินั้นต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝน พัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โลกก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ความรู้จึงเป็นเครื่องมือจำเป็นที่ขาดไม่ได้ การบริหารการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคสมัย ความรู้ที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้การพัฒนาการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่องจึง เปรียบ เสมือนขุมพลังสำหรับการอยู่รอดและการพัฒนาทั้งสำหรับบุคคล สังคม และประเทศชาติโดยรวม

รอบบินส์ (Robbins, 1994, p.11) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสถานศึกษา ถ้าเปรียบเทียบระหว่างสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการบริหารที่ดีกับสถานศึกษาที่ไม่ให้ความสำคัญกับการบริหาร ประสิทธิภาพสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารย่อม

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการทำงานโดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้นั้นคือ การพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องให้สถานศึกษาอยู่รอด โดยต้องกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ ใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลอย่างประหยัด ใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546, หน้า 16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน (planning) การจัดสรรทรัพยากร (allocating) การกระตุ้น (stimulating) การประสานงาน (coordinating) การประเมินผล (evaluatong)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) การควบคุม (controlling)

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 3-5) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี 5 ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า "PoSDC" ดังนี้ คือ

1. P คือ planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทาง การดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร
2. O คือ organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ
3. S คือ staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. D คือ directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ
5. C คือ controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมคิด มาวงค์ (2554, หน้า 13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการศึกษาคือ แนวทางเทคนิคหรือวิธีการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ คือ การวางแผน การจัดองค์กร อำนวยการ การประสานงาน การควบคุมงาน การตัดสินใจ การจัดคนเข้าทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประเมินผล และการปรับปรุง รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการปฏิบัติภารกิจการบริหารการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ดังนั้นหัวใจหลักของผู้บริหารจำเป็นต้องทราบกระบวนการทางการบริหาร และต้องมี ทักษะในการใช้กระบวนการทางการบริหารทุกขั้นตอน อย่างมีแนวคิดและความเหมาะสม

กูลิก, และเออร์วิค (Gulick, & Urwick, 2005, p.12) กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงาน ซึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการเรียก ย่อๆ ว่า “POSDCORB” โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน
3. การจัดตัวบุคคล (staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน
4. การอำนวยการ (direction) หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และการสั่งการในกิจการต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะทั่วๆ ไป และในลักษณะ เฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน
5. การประสานงาน (coordinating) หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน (reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน

7. งบประมาณ (budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การทำบัญชี

ฟายอล (Fayol, 2009, p.12) กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหารงานของรัฐ (The Theory of the Administration of the state) มีองค์ประกอบของการบริหารสำคัญ 5 ประการ (POCCC) ที่สามารถสะท้อนถึงหน้าที่ หรือกระบวนการบริหารที่รู้จักกันในปัจจุบัน ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การคาดการณ์และกำหนดวิธีการพิจารณาถึงอนาคต โดยการวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่จะกระทำ

2. การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง จัดหาอุปกรณ์ และบุคลากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. การสั่งการ (commanding) หมายถึงการรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากร

4. การประสานงาน (coordinating) หมายถึง การทำให้รวมกันอยู่และเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจกรรมและความพยายามต่างๆ

5. การควบคุม (controlling) หมายถึงการทำให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามลักษณะหรือคำสั่ง

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจมีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ที่เป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้มีขั้นตอนที่จำเป็นดังนี้ 1) วางแผน 2) จัดสรรทรัพยากร 3) ประสานงาน 4) ดำเนินงาน 5) ประเมินผล และ 6) ปรับปรุง

4. บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 31) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารงานโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานการบริหารสถานศึกษาในฐานะนิติบุคคลหรือการบริหารสถานศึกษา โดยการหลักธรรมมาภิบาล จึงเห็นได้ว่าการบริหารจัดการการบริหารสู่ความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหาร ดังนี้

1. สามารถสร้างศรัทธาให้แก่ครูและผู้ร่วมงาน
2. ทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
 7. มีความรักความสามารถในการบริหาร
 8. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ
 9. ซื่อสัตย์ โปร่งใส
 10. เป็นผู้ประสานงานที่ดี
 11. เป็นนักประชาธิปไตย
 12. เป็นผู้อำนวยความสะดวกสนับสนุน
 13. เป็นแบบอย่างที่ดี
 14. วางแผนพัฒนางานของสถานศึกษา เพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ
 15. คิดวิเคราะห์เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด
 16. ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่าย
 17. กล้าตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหาร
 18. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
 19. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน
 20. จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 21. ทำงานแบบมีพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย
 22. ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหาร ด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
 23. วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนครู และผู้บริหาร
 24. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดการทรัพยากรของสถานศึกษา
 25. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 26. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
 27. เผยแพร่และนำผลการประเมินมาให้ปรับปรุงแผนงานต่อไป
 28. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และตรวจสอบระบบการเงินของสถานศึกษา
- อนุชา กอนพวง (2550, หน้า 34-34)กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ 12 ประการต่อไปนี้
1. การเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพหรือเป็นสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ สิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ

2. การสร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยว่ามีหน้าที่สร้างสรรค์กระบวนการทำงานแบบส่วนรวม การอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาหลักสูตร

3. การเสริมสร้างความเป็นองค์กรวิชาชีพ แบ่งออกเป็น 7 ประเภท คือ โครงสร้างองค์กรอย่างง่าย องค์กรราชการแบบเครื่องจักร องค์กรราชการแบบวิชาชีพ องค์กรราชการอย่างง่าย องค์กรราชการวิชาชีพอย่างง่าย องค์กรราชการแบบกึ่งวิชาชีพ และองค์กรราชการแบบการเมือง

4. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม กรณีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสแก่ครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ

5. การเสริมสร้างกลุ่มบริหารตนเอง ซึ่งถือได้ว่าผู้นำจะต้องพยายามกระตุ้นโดยการใช้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6. การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่ง ๆ สามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้น ๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิด

7. การ-เสริมสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรต้องอาศัยผู้นำที่ให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กรสถานศึกษา

8. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ

9. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

10. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสถานศึกษา หน้าที่พื้นฐานของสถานศึกษา

11. การบริหารหลักสูตรและการสอนเพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดในทางทฤษฎีในการบริหาร

12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุด

เลาดอน, และเลาดอน (Laudon, & Laudon, 2000, p.103) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ

1. ด้านบุคคล ได้แก่บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรหรือเป็นผู้นำของหมู่คณะ

2. ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสาทขององค์กรประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3. การตัดสินใจ ได้แก่บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้จัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสภาวะผู้นำเหมาะสม และมีแนวทางการบริหารสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการ

สถานศึกษา นิติบุคคลการบริหารงานจะต้องเป็นรูปแบบใหม่ เพราะประสิทธิภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำทางในการบริหารจัดการศึกษา โดยจำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรวิชาการ และข้อมูลสารสนเทศจัดการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานและสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลครอบครัว และองค์กรต่างๆ เพื่อทุกฝ่ายจะได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามการบริหารสถานศึกษา ด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้เพื่อการพัฒนาที่สมบูรณ์

5. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

วิจิตร วรุตบางกูร (2538, หน้า 39) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจ และจูงใจคนมีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอุตสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพกาย (physical health) และสุขภาพจิตดี (mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สุดา ทัพสุวรรณ (2545, หน้า 55) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป กล่าวคือ กล่าวแสดงออก มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ มีความขยันหมั่นเพียร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 9) ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารมืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

2. การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดใช้สารสนเทศ และการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

3. การเป็นผู้นำในด้านวิชาการในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร เพื่อความเป็นเลิศการพัฒนา รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อชุมชนและสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะเด่นในด้านต่างๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเอง ผสมผสานกัน เพื่อบริหารสถานศึกษาให้ เป็นไปตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา แสวงหาความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ได้ ตลอดเวลา มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน ให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชาอุทัย อาจินสมมาตร (2542, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและบทบาทของคนในองค์กร ทักษะบางอย่างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สิ่งที่แน่นอนในโลกก็คือ จะมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงคือกฎของชีวิตของเก่าถูกทดแทนด้วยของใหม่ สิ่งที่มาเสมอและคงเส้นคงวา คือ การเปลี่ยนแปลง ปัจเจกบุคคลและองค์การต้องปรับตัวให้กับสิ่งแวดล้อมและต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการที่ต่อเนื่อง มีสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงทุกหนทุกแห่ง การปฏิบัติข่าวสารข้อมูลได้เร่งอัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลง

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรวมพลังของหลักบริการทั้ง 4 หลัก คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากร ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม และสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็น การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กร และบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว และตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 8) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการวางแผนการดำเนินการด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิเชียร วิทายุอุดม (2548, หน้า 142) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่า ถ้าองค์กรโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่

เหมาะสม และสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยนคือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารดังกล่าวนี้ จึงมีคุณค่าสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่า การปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติปัจจัยของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ได้

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็คือการยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์กร องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2554, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรภาครัฐปรับตัวได้ทันกับสภาพ ปัญหา และข้อเรียกร้องจากฝ่ายต่างๆ ได้ และสามารถนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

2. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ก็จะช่วยให้อาจจัดการทรัพยากรทางการบริหาร เช่น กำลังคน งบประมาณ การสนับสนุนเชิงนโยบาย ตลอดจนข่าวสารข้อมูลต่างๆ ได้อย่างพอเพียงต่อการดำเนินงาน

3. หากองค์กรใดปรับตัวไม่ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มักจะพบกับปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหามองไกลไม่สามารถดึงดูดคนเก่งคนดีมาทำงานได้ ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินงาน หรือไม่สามารถหาและใช้เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หากรัฐมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ก็จะช่วยทำให้ไม่สับสนวุ่นวายระส่ำระสายเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ชะงักงัน ไม่ต้องเสียเวลากับการจัดการกับความขัดแย้งที่อาจลุกลามขึ้นมาจากความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

แฮมบริดจ์, แนดเลอร์, และ ทัชแมน (Hambrick, Nadler, & Tushman, 1998, pp.37-40) กล่าวว่า การบริหารเปลี่ยนแปลงบริษัทในโลกปัจจุบันให้ความสำคัญกับการตกอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ต้องการแรงงานซึ่งมีความชำนาญสูง ในอดีตความได้เปรียบในการแข่งขันของ

บริษัทมาจากเงินตรา เทคโนโลยี วัตถุดิบ และคน แต่ปัจจุบันสามในสี่ของปัจจัยที่กล่าวถึงเริ่มหมดความสำคัญ และให้ความสำคัญต่อยุคสารสนเทศมากขึ้นทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในธุรกิจการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่เพียงแต่เปลี่ยนแปลงกฎการแข่งขันเท่านั้น แต่ในส่วนของเกมหรือการแข่งขันเองก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานทั้งบุคลากร งบประมาณ การสนับสนุนเชิงนโยบายตลอด จนข่าวสารข้อมูลต่างๆ ได้อย่างพอเพียงต่อการดำเนินงาน สามารถเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะการยอมรับของบุคลากรในองค์กร บุคคลภายนอกองค์กร

3. สาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทวิตต์กี สุกวาทิน (2548, หน้า 1-4) ได้กล่าวถึงสาเหตุและทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องมุ่งเน้นที่อนาคตขององค์กรเป็นสำคัญ มิฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นการแก้ไขปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการเตรียมการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าดำเนินการได้ดีเพียงใด ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องคาดการณ์ แสวงหานวัตกรรม และมุ่งเน้นความเป็นเลิศจึงจะประสบความสำเร็จได้ในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างเร่งปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้งการปรับขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ การปรับหรือโครงสร้างองค์กรให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 20-91) ได้กล่าวถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปีมีผลกระทบต่อการศึกษาไทยในอนาคต ดังนี้

1. ด้านสังคม ต้องสร้างและพัฒนาเด็กให้มีความพร้อมด้านสติปัญญา อารมณ์ และศีลธรรม พัฒนาเยาวชนและกำลังคนให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ส่งเสริมให้ผู้รู้ ปรมาจารย์ และผู้สูงอายุที่มีประสบการณ์นำความรู้ที่มีมาถ่ายทอด จัดการความรู้ในระดับชุมชน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของครอบครัว ชุมชนสถาบันการศึกษา สถาบันศาสนาให้เป็นกลไกในการพัฒนาการศึกษา โดยจัดทำกระบวนการกระตุ้นและผลักดันให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง และกระตุ้นให้พ่อแม่ผู้ปกครองแสวงหาความรู้ที่ก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับคนไทยทุกคน รณรงค์และส่งเสริมสื่อทุกรูปแบบเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ด้านเศรษฐกิจ เตรียมคนให้เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในอาชีพอย่างจริงจัง โดยตั้งเป้าหมายว่าจะผลิตแรงงานคุณภาพ

3. ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน กระบวนการให้ความรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้นักเรียนนักศึกษาได้เข้าใจและตระหนักถึงสภาวะและสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงานที่ถูกต้อง

สามารถคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารได้ด้วยตนเอง กระตุ้นจิตสำนึกให้เกิดการอนุรักษ์ พัฒนา ปกป้อง และปรับตัวจากความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ควรต้องมีกิจกรรมหรือแผนงานที่สอดคล้องอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม จัดให้มีหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งในระบบและนอกระบบ ตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยเน้นการศึกษาที่สามารถบูรณาการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแขนงต่างๆ เข้ากับสาขาสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และจริยธรรมมากขึ้น ทบทวนหลักสูตรที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ และเทคโนโลยีผสมผสานเป็นประจำอย่างน้อยทุก 3 ปี เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงสารสนเทศของผู้เรียน สถานศึกษา รวมถึงปัจเจกชนและชุมชน โดยสนับสนุนให้อุปกรณ์มีราคาสำหรับผู้บริโภคสามารถจัดหาได้ และเข้าถึงแหล่งความรู้ ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก

5. ด้านการเมืองการปกครอง ปลูกฝังการดำรงชีวิตในระบอบประชาธิปไตยผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับ ให้ความรู้ และทำความเข้าใจแก่บุคลากรทางการศึกษา ผู้นำท้องถิ่น และประชาชนให้เห็นความสำคัญของการศึกษาที่เป็นเรื่องของทุกคนที่ทุกคนมีสิทธิในการจัดและรับผลของการศึกษา

6. ด้านประชากร คำนึงถึงความสำคัญและบทบาทของสตรีให้โอกาสสตรีได้แสดงออกทางการเมือง การบริหารโดยเพิ่มสาระหลักสูตรประชากรศึกษาให้ครอบคลุมตามทิศทางการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน ส่งเสริม และให้ความสำคัญต่อผู้สูงอายุ ควรจัดโครงการเกี่ยวกับการสร้างศักยภาพครอบครัว จัดการศึกษาให้แก่กลุ่มแรงงาน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรงงานไทยที่ไปทำงานต่างประเทศ กลุ่มที่สอง แรงงานอพยพหรือลักลอบเข้าเมืองที่ประเทศไทย

นักวิชาการ (2552, หน้า 53-55) มองภาพอนาคตประเทศไทยปี 2562 จำนวน 3 ภาพ ดังนี้

1. สังคมสะอาด (clean) ฉลาด (clever) และสามารถแข่งขันได้ (competitive society) เป็นสังคมแห่งธรรมาภิบาลที่สามารถตรวจสอบการบริหารได้และเป็นสังคมแห่งเมตตาธรรมเป็นสังคมซึ่งมีสิ่งแวดล้อมสะอาดน่าอยู่ ปราศจากมลพิษ และใช้พลังงานสะอาด เป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning society) และเป็นสังคมที่ตั้งอยู่บนเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) และเป็นสังคมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ และยังเป็นสังคมที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระดับของสังคมไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

2. สังคมสันติสุขด้วยพลังแห่งความรู้ประชาชนยิ้มแย้มแจ่มใส กินดีอยู่ดีมีความสมดุลกันระหว่างประชากรการผลิต บริโภค และเทคโนโลยี กลายเป็นประเทศที่นำมาลงทุน ยินดีให้บริการ และมีบุคลากรที่ดีพร้อมในทุกๆ ด้านทั้งความเก่งและความดี เป็นสังคมที่ผลักดันด้วยพลัง ความรู้ มีการสร้าง social learning ของระบบย่อยในชุมชน

3. ระบบบริหารต้องมีประสิทธิภาพ การรับเอากระแสของต่างประเทศมาใช้ต้องปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสภาพสังคมของประเทศไทย ภาคชุมชนจะมีความเข้มแข็งขึ้น โดยเริ่มแสดงให้เห็นสามารถพึ่งพาตนเองและสามารถเชื่อมโยงกับต่างประเทศได้

แคปแลน, และ นอร์ตัน (Kaplan, & Norton, 2000, pp.481-482) กล่าวว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ไม่ได้ดี ดังนั้นผลการดำเนินงานที่ไม่ดีจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความจำเป็นต่อการปรับเปลี่ยน

สรุปได้ว่า สาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศการติดต่อแบบไร้พรมแดน จึงส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาไทย ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านประชากร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปของโลกในอนาคต

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

สุทธาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2544, หน้า 108-110) ได้กล่าวถึงกลวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ต้องสร้างความท้าทายให้เกิดกับพนักงาน สื่อสารข่าวสารให้ทั่วถึงเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นภาพเกิดความคล้อยตาม การรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายแต่ละคนมีความสำคัญเท่ากัน การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแสดงความจริงใจในการสร้างเงื่อนไขการผูกมัดกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความมุ่งมั่น กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในเชิงสร้างสรรค์ มอบรางวัลเพื่อกระตุ้นให้คนอยากแข่งขัน ชื่นชมในผลงานแม้จะเป็นความสำเร็จเพียงน้อยนิด การปรับวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ให้ใครรู้สึกว่าย่ำแย่ แต่ให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ (win-win situation)

จุฑา เทียนไทย (2547, หน้า 233-235) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า ประการแรกที่จะต้องทำคือ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สองคือ ควรชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามิอะไรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมบ้าง ซึ่งจะช่วยลดปฏิกิริยาต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ประการที่สามคือ ควรจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ประการที่สี่คือ ควรมีการบอกล่วงหน้าเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประการที่ห้าคือ ผู้บริหารไม่ควรผลีผลามรีบด่วนตัดสินใจ ต้องพยายามคิดให้รอบคอบทุกด้านแล้วจึงตัดสินใจ ประการที่หกคือ แจ้งการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะทำเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นกฎเกณฑ์ ประการที่เจ็ดคือ ให้รางวัลแก่ผู้บังคับบัญชาหลังเปลี่ยนแปลงการทำงานสำเร็จ ประการที่แปดคือ แม้พลิกผันต้องยึดมั่น ไม่มีการยอมรับความพ่ายแพ้อย่างเด็ดขาดเพราะจะทำให้ขวัญและกำลังใจเสียไปทั้งองค์กร ประการที่เก้าคือ สร้างความกระตือรือร้นใหม่ๆ โดยพยายามให้ทุกคนหันมาร่วมมือกัน

สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 425-426) ได้กล่าวถึงการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ 3 วิธี คือ

1. การใช้อำนาจ (application of power) ผู้บริหารใช้อำนาจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางหรือปริมาณตามที่ต้องการ ซึ่งไม่ค่อยเป็นที่ต้องการขององค์การสมัยใหม่ ยกเว้นในสถานการณ์วิกฤต (crisis situation) เพื่อต้องการที่จะแก้ไขปัญหาให้ได้ผลอย่างฉับพลัน

2. การใช้เหตุผล (application of reason) เป็นการนำข้อมูลโดยใช้เหตุผลมีฐานคติผู้มีส่วนรวมหลายคนนำเสนอทางเลือกที่มีเหตุผลหลายทาง โดยผู้บริหารตัดสินใจเลือกจากความเห็นของคนส่วนใหญ่

3. การใช้การศึกษาเป็นการปรับปรุงบทบาทองค์การโดยให้การศึกษาใหม่ (reeducation) หมายถึง การจัดชุดกิจกรรมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นทั้งการใช้อำนาจ และ การใช้เหตุผล แต่เป็นชุดของกิจกรรมที่ได้จากการวิจัยและนำไปใช้กับการพัฒนาองค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาทุกส่วนในสถานศึกษาควรมีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นร่วมกันอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงาน สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้เท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีอาชีพ

5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2541, หน้า 87) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงคือผู้ที่ให้โดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน แนนอนที่สุดหากเรามองว่าธุรกิจคือการแข่งขัน เป้าหมายของการแข่งขันก็คือชัยชนะ ผู้เข้าร่วมแข่งขันทุกคนต่างก็ล้วนแต่ต้องการชัยชนะด้วยกันทั้งนั้น แต่สำหรับผู้นำที่แท้จริงแล้วชัยชนะที่เขาต้องการที่จะได้มานั้น เขามองมันในฐานะที่เป็นรางวัลสำหรับทุกคน มิใช่เพียงเพื่อตัวเขาเท่านั้น ผู้นำที่แท้ต้องการจะเห็นคนทุกคนที่ก้าวเดินไปพร้อมกับเขามีความสุข ได้รับชัยชนะถึงแม้ว่าสายตาของเขาจะจับจ้องอยู่ที่ชัยชนะ แต่ก็ยังเป็นชัยชนะเพื่อคนทุกคนเขาจะเป็นบุคคลที่คิดถึงตัวเองเป็นคนสุดท้ายเสมอ

เทือน ทองแก้ว (2545, หน้า 35) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ความรับผิดชอบให้การทำงานให้สำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายซึ่งหน้าที่เป็นเบื้องต้นก็คือการทำให้องค์กรอยู่รอดได้ ในภาวะการณ์แข่งขันซึ่งผู้บริหารระดับสูง จึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ตามกำหนด ในระเบียบกฎหมายที่แต่งตั้ง ซึ่งหน้าที่หลักคือการบริหารให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารตัวผู้บริหารเอง ในด้านศักยภาพในการบริหารให้รู้จักจริงและบริหารได้จริง การบริหารคนที่เกี่ยวข้องให้เกิดการประสานงานอย่างมีพลังและการบริหารงานให้บังเกิดผลสูงสุดเหนือเป้าหมายที่กำหนด

สถาบันส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต (2554, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้

1. เป็นกำลังสำคัญในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และวางแผนการดำเนินโครงการ

2. สื่อสารทางตรงกับพนักงาน และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร

3. ติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และให้คำปรึกษาแนะนำ

4. ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมการเพิ่มผลิตภาพ สนับสนุน สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ และเวลาในการดำเนินงาน

5. ส่งเสริมการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรด้วยตนเอง

6. เตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย มนุษย์ ทยานานุกัณฑ์ (2554, หน้า 2) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้

1. ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง โดยมีความคิดใหม่ๆ มานำเสนอเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรโดยทั่วไป

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีอำนาจผลักดันการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าโครงการเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาหรือผู้บริหาร จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 210) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้ การใช้อิทธิพลชักนำผู้ตามให้เต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำการตามต้องการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สจ๊วต (2551, หน้า 246) ได้คาดการณ์แนวโน้มร่วมสมัยบางส่วนของภาวะผู้นำ โดยจำแนกสไตล์การจัดการออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. แบบเผด็จการแสวงหาประโยชน์ (exploitative authoritarian) เป็นการจัดการโดยใช้ความหวาดกลัวของคนเป็นเครื่องมือ

2. แบบอัทธินิยมโดยที่มีความเมตตา (benevolent autocracy) เป็นการใช้อำนาจจากระดับสูงสู่ระดับล่าง แต่ส่วนใหญ่การตัดสินใจจะมาจากเบื้องบน

3. แบบให้คำปรึกษา (consultative) มีการสื่อสารสองทาง ทั้งจากระดับล่างสู่ระดับบน และจากระดับบนสู่ระดับล่าง แต่ส่วนใหญ่การตัดสินใจจะมาจากเบื้องบน

4. แบบมีส่วนร่วม (participative) ตัดสินใจโดยกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีการติดต่อสื่อสารกันผ่านบุคคลต่างๆ ที่ทำหน้าที่เป็นหมุดเชื่อมโยงผู้นำที่มงานหรือคนอื่นๆ ซึ่งเป็นสมาชิกของทีมงานที่มใดที่มหนึ่งก็ได้

แมคลาแกน (McLagan, 2001, pp.51-57) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีแผนการและเป้าหมายสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นกระแสหลัก ผู้นำต้องทำตัวกระตือรือร้นและมุ่งมั่นด้วยความท้าทายพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำใหม่ๆ อย่างรวดเร็วและเปิดเผย และต้องใช้อำนาจโดยตำแหน่งของตนเองอย่างชาญฉลาดและมีสำนึก

คิม, และคอตเตอร์ (Kim, & Kotter, 2010, pp.362-369) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูง คือ การกำหนดมาตรฐานระดับสูงสำหรับการปฏิบัติงานทุกด้านแล้วให้ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการรักษามาตรฐานนั้น สร้างความกดดันเป็นกฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จในการกระตุ้นพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องพัฒนาองค์กรภายในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันก็สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารไม่ต้องเป็นผู้ผลักดันโครงการด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบตามภาระงานต้องมีวิสัยทัศน์ติดตามการเปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลกอย่างเท่าทัน มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเข้าใจในงานการบริหารด้านต่างๆ ขององค์กรโดยมีคุณธรรมจริยธรรมนำการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

6. องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และเจษฎาพร ยุทธนาวิบูลย์ชัย (2549, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (transition and behavior management) เป็น การเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร

2. การสื่อสาร (communication) เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (explicit knowledge) จะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) การจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (tacit knowledge) จะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน

3. การสอนงาน (coaching) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice)

4. การเรียนรู้ (learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้

5. การวัดผล (measurement) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงและดำเนินการให้ดีขึ้น

6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (recognition and rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ

กัลยาณี สูงสมบัติ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะบรรลุจุดประสงค์นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบ ถี่ถ้วน เหมาะสม และมีความพร้อมในการที่จะเปลี่ยนแปลงพอสมควร จึงต้องมีองค์ประกอบเพื่อความสำเร็จดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. กรอบแนวความคิดของการเปลี่ยนแปลง (framework of change) มีแนวคิดดังนี้

- 2.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
- 2.2 การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล (people change)
- 2.3 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ (technological change)
- 2.4 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (strategy change)
- 2.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change)
3. ประเภทของการเปลี่ยนแปลง Nedlor และ Tushman แบ่งได้ดังนี้
 - 3.1 การปรับปรุง (turning)
 - 3.2 การปรับตัว (adaptation)
 - 3.3 การจัดทิศทางใหม่ (reorientation)
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง มีวิธีการดังนี้
 - 4.1 การหาวิธีการสื่อสารทำความเข้าใจวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 การกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง
 - 4.3 การให้ความรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง
 - 4.4 การเจรจาต่อรองเมื่อมีการต่อต้าน
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ทำให้เราทราบปัญหาและอุปสรรค เพื่อปรับปรุงองค์กร มีขั้นตอนดังนี้ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนอย่างดีและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งมี 7 ขั้นตอน ดังนี้
 - 5.1 เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 กำหนดเป้าหมาย
 - 5.3 สร้างและกำหนดทางเลือก
 - 5.4 วางแผน
 - 5.5 ปฏิบัติตามแผน
 - 5.6 เสริมแรงให้การเปลี่ยนแปลง
 - 5.7 ประเมินผล

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556, หน้า 346) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญๆ คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (strategy change) การเปลี่ยนโครงสร้าง (structural change) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (people change) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change)

เลวินท์ส (Lewints, 1976, p.13) กล่าวถึง ขอบเขตการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ข้อ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (changing vision & strategy)
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบ (changing structure & system)
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและบรรทัดฐาน (changing culture & norms)

4. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (changing technology)

5. การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ (changing physical setting)

6. การเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น (changing people competencies)

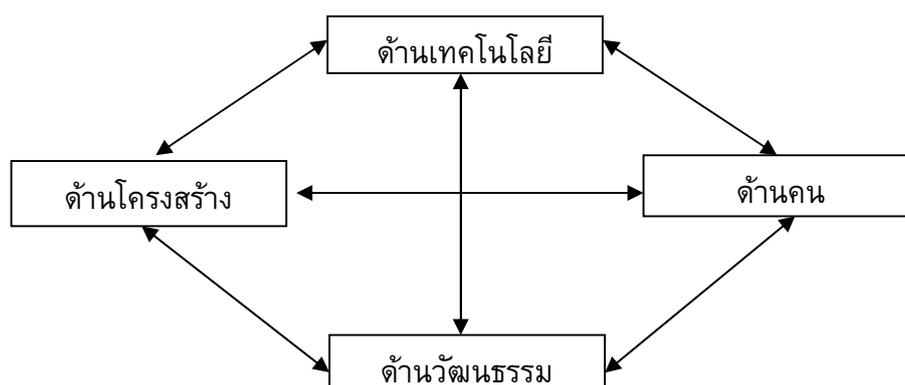
บาร์โทล (Bartol, 1998, pp.371-374) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (structure)

2. ด้านเทคโนโลยี (technology)

3. ด้านคน (people)

4. ด้านวัฒนธรรม (culture) โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจทำให้ด้านอื่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังภาพประกอบ



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตามทัศนะของบาร์โทล
ที่มา : บาร์โทล (Bartol, 1998, p.374)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1. ด้านโครงสร้าง (structure)

1.1 ความหมายของโครงสร้าง

มัลลิกา ต้นสอน (2546, หน้า 140) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง การจัดลำดับของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อความเป็นระบบ ระเบียบ ความชัดเจน และความคล่องตัวในการติดต่อ สื่อสาร บริหารงาน และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548, หน้า 88) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง ที่รวมของผล การปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า โดยการจัดระเบียบการปฏิบัติงานออกเป็นหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันผลงานจาก การปฏิบัติงานที่ถูกเสนอออกมาในรูปผลงานองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2550, หน้า 116) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงลักษณะการแบ่งงานอย่างเป็นทางการ เป็นกลุ่ม หรือความร่วมมือ

สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง รูปแบบที่เป็น ทางการของกิจกรรมและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน่วยย่อยขององค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2552, หน้า 349-350) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง

1. แผนผังแสดงตำแหน่ง หน้าที่งานต่างๆ และเส้นโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เหล่านั้น โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางและกลไกในการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และ ระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การมอบหมายงาน กำหนดความชัดเจนในหน้าที่งานด้านต่างๆ เป็นต้น

2. การจัดวางตำแหน่งงาน และกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่ง โครงสร้างจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อกับรูปแบบปฏิสัมพันธ์และการจัดสรร หน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์การนั้น

จอร์จ, และโจนส์ (George, & Jones, 2005, p.15) กล่าวว่า โครงสร้าง หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน และการรายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อดำเนินการควบคุม ประสานงานการทำงานร่วมกันของบุคลากร โดยมีเป้าหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า โครงสร้าง หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้ สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการบริหารงาน

1.2 ความสำคัญของโครงสร้าง

วิสัน ปริมาณ (2553, หน้า 1) ได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การ คือภาวะ แวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดการออกแบบขององค์การ ในภาวะแวดล้อมที่คงที่การออกแบบ องค์การแบบจักรกล (mechanistic structure) ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ เพราะมีโครงสร้าง กฎข้อบังคับ การใช้อำนาจ และสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ส่วนในภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นต่อการปรับตัวและรองรับการ เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น การออกแบบที่มีโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (organic structure) จะมีความเหมาะสมกว่าเพราะให้ความสำคัญต่อคุณค่าและศักยภาพของมนุษย์

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556, หน้า 45-46) ได้กล่าวถึงแนวคิดสำคัญของโครงสร้างองค์การ สรุปดังนี้

1. โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม โครงสร้างองค์การจะกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างราบรื่น

2. โครงสร้างองค์การช่วยกำหนดกิจกรรม โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบของกฎระเบียบ และข้อกำหนดที่จะจัดกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลทุกคน

3. โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย โครงสร้างองค์การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การแสดงการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์การ โครงสร้างองค์การกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจในงานให้กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ โครงสร้างองค์การกำหนดความสมดุล ความสอดคล้อง และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานและส่งเสริมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พีเชออาร์ ไทยแลนด์ คอนไทยบูเทอร์ (2552, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ จัดได้ว่าเป็นงานทางการบริหารที่สำคัญของผู้บริหาร และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์การ ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้น ส่วนใหญ่เกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม (control) โดยการถูกควบคุมนั้นมาจากลักษณะของงานที่ได้ออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้ เป็นเพราะพนักงานทุกคนในองค์การไม่สามารถไปทำงานประจำวัน เพื่อทำในสิ่งที่อยากจะทำตามอำเภอใจได้ แต่จะต้องถูกควบคุมให้ปฏิบัติตามความต้องการขององค์การ หรือตามเหตุผลที่องค์การจ่ายค่าตอบแทนให้ ดังนั้น งานและคำบรรยายลักษณะงาน จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลภายในองค์การให้เกิดความตระหนักต่อหน้าที่ตามกรอบงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ ร่วมใจกันทำงานภายในองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

1.3 องค์ประกอบด้านโครงสร้าง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 542) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงของในด้านโครงสร้าง ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างองค์การและโครงสร้างของงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ ประกอบด้วย

1. การรวบรวมงานกลุ่ม และหรือจัดกลุ่มงานใหม่
2. การตัดหรือลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง
3. ดารขยายขนาดการควบคุม
4. การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน

5. การเพิ่มการกระจายอำนาจ ให้อำนาจพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

6. การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง

7. การขยายขอบเขตงานในแนวนอน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2550, หน้า 425) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (changing structure) ในอดีตลักษณะของโครงสร้างองค์การจะมีลักษณะเป็นแบบแคบ (narrow structure) ซึ่งจะมีสายบังคับบัญชาค่อนข้างสูง ทำให้การสั่งการ การติดต่อ สื่อสาร การตรวจสอบ และการประเมินทำได้ไม่สะดวก แต่ลักษณะโครงสร้างองค์การในปัจจุบันมีแนวโน้มออกมาในรูปแบบกว้าง (wide structure) คือการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น มีอิสระ มีความคล่องตัว และสามารถแสดงความคิดเห็น หรือสร้างนวัตกรรมได้โดยไม่ผิดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 45-68) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) ว่าเป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้างให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ คือ

1. การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน
2. การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์การอื่นๆ
3. การกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มการควบคุม
4. การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงทำงานให้การดำเนินงานเพิ่มการควบคุมความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกลไกต่างๆ ขององค์การ เช่น นโยบาย กฎ และระเบียบ

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2551, หน้า 43) กล่าวว่าองค์การที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีโครงสร้างดังนี้

1. องค์การที่มีโครงสร้างตอบรับการเปลี่ยนแปลง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบภายในที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
2. องค์การจะต้องมีทีมงาน การทำงานเป็นทีมทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถพัฒนาทักษะตนได้เป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันว่ามีความถนัดเรื่องอะไร
3. องค์การมีโครงสร้างแบบไร้ตำแหน่งงาน คือโครงสร้างที่ตัวงานมีพลวัตมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ตามความจำเป็น

วิรัตน์ มาตันบุญ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในการเตรียมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงมีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณใน

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการบริหารเปลี่ยนแปลงบุคลากรมีการจัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดวาระและนำภารกิจการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ กำกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และจัดเตรียมช่องทางการให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากร ในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน กระทำโดยปรับปรุงระบบการดำเนินงาน ในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน

วุฒิชัย อนันต์วิจิตร (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โดยรวมเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และนำเสนอวิธีดำเนินการที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนในด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

บาร์โธล (Bartol, 1998, p.373) ให้ทัศนะไว้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันเพื่อเน้นการจัดการที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ โครงสร้างยังรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงานที่สอดคล้องกับการสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน เนื่องจากโครงสร้างต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ การปฏิรูปจึงเป็นเรื่องปกติ

เบียร์ (Beer, 2003, pp.16-19) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นการปรับส่วนต่าง ๆ เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น ตัวอย่าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การรวมกิจการ การตัดทอนหน่วยปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกแบบโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัย 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัย 3) ผู้บริหารโรงเรียนชี้แจงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ให้บุคลากรรับทราบ 4) ผู้บริหารโรงเรียนวางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นทางการ 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจแก่บุคลากรที่สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารใหม่ 6) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดแสดงแผนภูมิสายบังคับบัญชา และประกาศให้ทราบอย่างชัดเจน 7) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละงานอย่างชัดเจน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

8) ผู้บริหารโรงเรียนวางกฎระเบียบในการบริหารงานใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 9) ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร 10) ผู้บริหารโรงเรียนติดตามการดำเนินงานของบุคลากรตามโครงสร้างองค์การใหม่ และ 11) ผู้บริหารโรงเรียนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

2. ด้านเทคโนโลยี (technology)

2.1 ความหมายของเทคโนโลยี

ปັນธ มาลากุล ณ อยุธยา (2552, หน้า 13) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือ รวมถึงระเบียบกรรมวิธีปฏิบัติงานกับเครื่องจักร เครื่องมือเหล่านั้น ซึ่งเทคโนโลยีการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์การนี้มักจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เพื่อให้มีผลิตภาพในระดับที่จะแข่งขัน และอยู่รอดได้ การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระเบียบ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 366) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ เครื่องมือ เทคนิค และกิจกรรมที่องค์การใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยส่งออก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร มีผลกระทบต่อองค์การอย่างยิ่งยวดทั้งกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน การบริหารจัดการภายในองค์การ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การภายนอก

วิเชียร วิทยาอุดม (2554, หน้า 71) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การติดต่อสื่อสารทางโทรคมนาคม เทคโนโลยี บน Wireless ไร้สาย กล้องถ่ายภาพบนเซลล์ชีววิทยา เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

เพ็ญปิติ มากชู (2556, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และระเบียบทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยสามารถนำไปใช้ในสาขาต่าง ๆ กัน และเรียกชื่อไปตามสาขาที่ใช้ เช่น เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีการศึกษา เทคโนโลยีการแพทย์ เทคโนโลยีการสงคราม เป็นต้น เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการดำรงชีวิตของมนุษย์มาเป็นเวลานาน เป็นสิ่งที่มนุษย์ใช้แก้ปัญหาพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น การเพาะปลูก ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ในระยะแรก เทคโนโลยีที่นำมาใช้เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานไม่สลับซับซ้อนเหมือนดังปัจจุบัน การเพิ่มของประชากรและข้อจำกัดด้านทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งมีการพัฒนาความสัมพันธ์กับต่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการนำและพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง อุปกรณ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยการใช้สื่อเทคโนโลยี ปรับปรุงอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การออกแบบวิธีการทำงาน

แบบใหม่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในโรงเรียน การสร้างและผลิตอุปกรณ์ ความพร้อมของสถานที่การปฏิบัติงาน

2.2 ความสำคัญด้านเทคโนโลยี

วีระ ประเสริฐศิลป์ (2546, หน้า 4-7) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาได้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษากันมาขึ้นเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูง ประหยัดสุด และได้ประสิทธิผลสูงสุด เช่น การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ การบริหารทางไกล การบริหารสถานศึกษา การสร้างเครือข่ายข้อมูล (network) ด้วยระบบสารสนเทศ การใช้ในการจัดการศึกษา เป็นต้น

ดวงแข สุขโข (2553, หน้า 1) ได้กล่าวถึงการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้เพื่อช่วยในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยในองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ข้อมูลและสารสนเทศ ฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายการสื่อสาร ความซับซ้อนของกระบวนการทำงาน บุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และที่สำคัญคือ ผู้ใช้ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อให้ผู้ใช้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ดริคเกอร์ (Drucker, 1986, p.12) ได้ทำนายถึงองค์กรที่จะกำชัยในเวทีการแข่งขันในเศรษฐกิจและทางอื่นๆ คือ ข้อมูลข่าวสาร การที่มีเทคโนโลยีอย่างเดียวยังมีไม่เพียงพอที่ได้เปรียบ หากแต่เป็นข้อมูลข่าวสาร (information) ต่างหากที่ทำให้องค์กรได้เปรียบ คำกล่าวเช่นนี้คิดว่าไม่ถูกต้องเสียทีเดียว เพราะการจะใช้ข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ ข้อมูลข่าวสารนั้นต้องอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์ เหตุที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารก็เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นปัจจัยเสริมในสองทศวรรษที่ผ่านมา จึงถูกมองข้ามความสำคัญของเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมไปชั่วขณะความจริงแล้ว ความก้าวหน้าของการใช้ข้อมูลข่าวสารจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้วย

อุลริช (Ulrich, 1997, p.12) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันธุรกิจในอนาคต

คัมมิง, และเวอร์รี่ (Cumming, & Worley, 2005, p.4) ได้กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้จัดให้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปความสำคัญด้านเทคโนโลยีได้ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งยวด ในปัจจุบันการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องช่วยที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ทำให้ประหยัดเวลา ประหยัดแรงงาน มีความฉับไว ประสานความเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว

2.3 องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2548, หน้า 127) กล่าวว่าเทคโนโลยีทั้งหลายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยีบางอย่างที่เคยได้รับความสนใจใช้กันมากมายมาระยะหนึ่ง ต่อมาก็อาจล้าสมัยและไม่มีใครใช้ต่อไป ขณะเดียวกันก็มีความคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2549, หน้า 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโดยการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ (automation) ระบบคอมพิวเตอร์ (computer system) เครื่องจักรใหม่ เครื่องมือใหม่วิธีการทำงานแบบใหม่เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น internet, e-mail, teleconference และระบบงานใหม่ๆ มาใช้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 151) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านอื่น โดยการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ จึงต้องมีการจัดหาเทคโนโลยีไว้อย่างเพียงพอ เพื่ออำนวยความสะดวกและทำให้งานดำเนินไปได้

ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 45-68) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change) ว่าเป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (modifying) เทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหารองค์การ โดยพิจารณาด้านปัจจัยเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการ ในการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

บาร์โทล (Bartol, 1998, p.373) ให้ทัศนะไว้ว่า เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคนิคการทำงานที่นำมาใช้ในองค์การที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจะสะท้อนถึงสินค้าและบริการใหม่ๆ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันระดับนานาชาติ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยียังเป็นที่เลือกสำหรับวิธีการทำงานในองค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีจึงส่งผลต่อจำนวนความต้องการพนักงานและรูปแบบของทักษะที่จำเป็น

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสามารถของตนเองในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหาร
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีทันสมัยกับการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนนำหลักการบริหารใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร
- 4) ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาเทคโนโลยี สื่อ อุปกรณ์ โปรแกรมการทำงานรุ่นใหม่เพื่อการใช้งานของบุคลากร
- 5) ผู้บริหารโรงเรียนปรับวิธีการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อบริการบุคลากรให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว
- 6) ผู้บริหารออกแบบวิธีการทำงานใหม่ด้วยการใช้เทคโนโลยี
- 7) ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ให้ทันสมัยเหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน
- 8) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมเทคโนโลยีเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร
- 9) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรเสมอ

3. ด้านคน (people)

3.1 ความหมายของคน

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15-17) กล่าวว่า การบริหารเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรว่าอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ คือการเพิ่มหรือลดกำลังคน หรือปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การเปลี่ยนทัศนคติพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร หรือ การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน โดยการปรับเปลี่ยนอาจใช้การจذبอบรม พัฒนาความรู้และทัศนคติหรือปรับพฤติกรรมเสียใหม่ แต่การเปลี่ยนในเชิงคุณภาพนี้ จะมีความยากกว่าการเปลี่ยนในเชิงปริมาณ ในการเปลี่ยนในเชิงคุณภาพของบุคลากร แนวคิดและเครื่องมือที่นิยมใช้จะเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การ (organization development หรือ OD) เป็นสำคัญ

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 45-68) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงบุคคล (people change) การเปลี่ยนแปลงที่เน้นสมาชิกขององค์การ ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าการพัฒนาองค์การ (organization development :OD)

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, หน้า 10-20) ที่กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีกระบวนการในการจัดทำกำลังคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์การ ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มอนดี้, และโน (Mondy, & Noe, 1996, pp.4-6) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์ และการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p.2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัลและผลประโยชน์เกี่ยวกับผลการประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์

ยอร์คส์ (Yorks, 2005, p.2) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้เกิดภาวะเสี่ยงทางธุรกิจ (risky business) ตั้งแต่เริ่มต้นศตวรรษที่ 21 การจะเข้าสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญได้นั้นคงต้องอาศัยกลยุทธ์การเรียนรู้ ซึ่งนำมาจากความรู้สึกของความไม่แน่นอนจากความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในโลกอนาคตที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น ผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพทางการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้พยายามจัดเตรียมแบบอย่างที่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานขององค์กรของเขา และสำคัญที่สุดคอยติดตามเผ้าดูผลการทำงานในการประกอบอาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า คน หมายถึง การควบคุมเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ ความคาดหวัง และความรู้ ความสามารถ ให้สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

3.2 ความสำคัญด้านคน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบุคคลว่า องค์กรประกอบที่สำคัญขององค์กรมี 2 ส่วน คือ คน กับ งาน คนฐานะเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะคนเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ เป็นกระบวนการการหนึ่งของกระบวนการบริหาร คนในฐานะเป็นภารกิจหน้าที่ด้านการบริหารของผู้บริหารการศึกษา และฐานะเป็นนโยบายการบริหารที่สำคัญ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงาน
2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น
3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง อาศัยความสามารถหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้องค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 116) กล่าวถึงความสำคัญต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา

3. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติมีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

แนดเลอร์, และแนดเลอร์ (Nadler, & Nadler, 1980, p.8) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มนุษย์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองเปลี่ยนแปลงไปก็ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้น 3 กิจกรรมที่สำคัญ คือ การฝึกอบรม (training) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบัน การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา (development) เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงาน แต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p.7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรหมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม ซึ่งหมายถึง การจัดเตรียมการต่างๆ ที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปความสำคัญด้านคนได้ว่า เป็นทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร และพัฒนาองค์กรให้เติบโตมั่นคง จึงควรมีการส่งเสริม อบรม ฝึกทักษะด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

3.3 องค์ประกอบด้านคน

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2551, หน้า 1) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากร มีเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารบุคลากรในทุกๆ เรื่องประสบความสำเร็จก็คือ ชีตความสามารถ (competency) ที่องค์กรหลายๆ แห่งมีแผนที่จะกำหนดขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานขึ้นมา ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการบริหาร (management tool) ที่นำมาใช้ได้ทั้ง การพัฒนา รายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน การบริหารผลการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 120) กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู อาจารย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อและการศึกษาทางไกล

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556, หน้า 39) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ สามารถจัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การศึกษา
3. การฝึกอบรม
4. การพัฒนาปัจเจกบุคคล
5. การพัฒนาสายอาชีพ
6. การพัฒนาองค์การ
7. การพัฒนาตนเอง

บาร์โกล (Bartol, 1998, p.373) ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวบุคคลในสถานที่ทำงาน มีเป้าหมายในการเลือกองค์ความรู้ทักษะ กระบวนการทางความคิด และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานการเปลี่ยนแปลงของบุคคลขึ้นอยู่กับกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งอาจมีการประเมินผลด้านศักยภาพ และระบบการมอบรางวัล เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมการทำงาน ส่วนใหญ่การรับสมัครบุคคล และการคัดเลือกบุคคลสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมสำหรับบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันบุคคลที่มีองค์ความรู้และทักษะการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแผนการทำงานของบริษัท

อนาหลุย (Analoui, 2007, p.34) กล่าวว่า องค์การจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

1. การเรียนรู้ (learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดแบบถาวร ที่มีผลต่อการปฏิบัติหรือประสบการณ์
2. การฝึกอบรม (training) เป็นแผนการและระบบการปรับปรุงพฤติกรรมซึ่งผ่านการเรียนรู้ หรือเป็นโปรแกรมหรือรายการที่บุคคลสามารถพัฒนาไปในแต่ละระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
3. การพัฒนา (development) เป็นการเจริญเติบโตหรือการตระหนักถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ของแต่ละบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้และได้ประสบการณ์จากการเรียนรู้
4. การศึกษา (education) เป็นการพัฒนาการของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยม และความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านคนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดบุคลากรเข้าทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรปรับตัวเพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลง 5) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงวิสัยทัศน์เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 6) ผู้บริหารโรงเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง 7) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง 8) ผู้บริหารโรงเรียนประเมินสมรรถนะของบุคลากรภายหลังการเปลี่ยนแปลง 9) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรได้ 10) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

4. ด้านวัฒนธรรม (culture)

4.1 ความหมายด้านวัฒนธรรม

สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 52) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์การเจริญงอกงาม ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ สินค้า หรือบริการ ตลอดจนวัตถุต่างๆ ที่เกิด และวัฒนธรรมต่างๆ ที่ไม่ใช่วัตถุ ได้แก่ ความรู้ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ความคิด เป็นต้น ที่เป็นผลผลิตขององค์การ

วิเชียร วิทยอุดม (2551, หน้า 398) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 222) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

มัวร์เฮด, และ กริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1995, p.440) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p.342) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

ร็อบบินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2001, p.1) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์การ

ราเวสซี, และชูลทซ์ (Ravasi, & Schultz, 2006, p.1) กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการด้าน ความเชื่อ ความคิด ค่านิยมประเพณี บรรทัดฐาน และลักษณะการปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยการจัดการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่มุ่งคุณค่าสู่ผู้รับบริการ

4.2 ความสำคัญด้านวัฒนธรรม

ตะวัน สาดแสง (2548, หน้า 242) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมองค์กรมิใช่เป็นความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการสร้างหรือพัฒนาเพื่อเป็นมือที่มองไม่เห็นเท่านั้น (invisible hand) แต่ยังเป็นพลังที่จะเป็นกำลังหนุนเนื่องให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี ไม่ให้มีปัญหาที่จะทำให้บั่นทอนความเจริญเติบโตขององค์กร วัฒนธรรมเป็นเรื่องนามธรรมแต่สัมผัสได้ด้วยความรู้สึก การพบเห็น และความเข้าใจ ดังที่ทราบวัฒนธรรมในองค์กรมีทั้งที่เป็นวัฒนธรรมหลัก ซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันทั้งองค์กร และวัฒนธรรมรองซึ่งอาจเป็นวัฒนธรรมเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร

กันตยา เพิ่มผล (2552, หน้า 197) กล่าวว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมนั้นจะมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่ พฤติกรรม ตลอดจนกระบวนการในการทำงานในระบบอื่นๆ ในสังคมมนุษย์จะพิจารณาจากลักษณะของวัฒนธรรมในสังคมและชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมเป็นอย่างดี เช่น ลักษณะโครงสร้าง การกระจายอำนาจ หรือการรวมอำนาจในการบริหาร หรือการปกครองนั้น ก็เป็นผลมาจากวัฒนธรรมทางการเมืองการปกครองของประเทศหรือสังคมนั้นๆ จะมีลักษณะที่แสดงถึงความสัมพันธ์วัฒนธรรมดั้งเดิมเกี่ยวกับระบบสมบูรณาญาสิทธิราช ระบบศักดินา เป็นต้น

ดาวใจ ศรีลัมพ์ (2553, หน้า 21) กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมีลักษณะดังนี้

1. มีตัวตน ปฏิบัติได้จริง และสัมผัสได้
2. มีความเชื่อมั่น เชื่อมั่นในผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน เชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความศรัทธา ศรัทธาในความคิด ความเชื่อ วิสัยทัศน์ขององค์กร

รอบบิน (Robbins, 1994, p.245) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง
2. การให้ความสนใจในรายละเอียด
3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน
4. การให้ความสำคัญกับบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม
6. การทำงานเชิงรุก
7. ความมีเสถียรภาพ
8. ทิศทางขององค์กร
9. บุคลากรในองค์กร
10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
11. การควบคุม
12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
13. ระบบการให้รางวัล
14. การจัดการกับความขัดแย้ง
15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปความสำคัญด้านวัฒนธรรมได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา เป็นที่ยอมรับของสังคม จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจน

4.3 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 616-627) ได้กล่าวถึง กรอบการปฏิบัติงาน 7-S ของแม็คคินเซย์ (McKinsey's 7-s Framework) สามารถกำหนดเป็นคุณลักษณะดีเด่นขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของอเมริกา โดยการเปลี่ยนแปลงแบบแผนวัฒนธรรม (style) เป็นรูปแบบของการบังคับบัญชาของผู้บริหารที่กำหนดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปสไตล์การบริหารจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน แต่ในบริษัทที่ดีเด่นของอเมริกามีลักษณะที่เหมือนกันอยู่สองประการคือ การสัมผัสและมุ่งคุณค่า และมุ่งปฏิบัติ

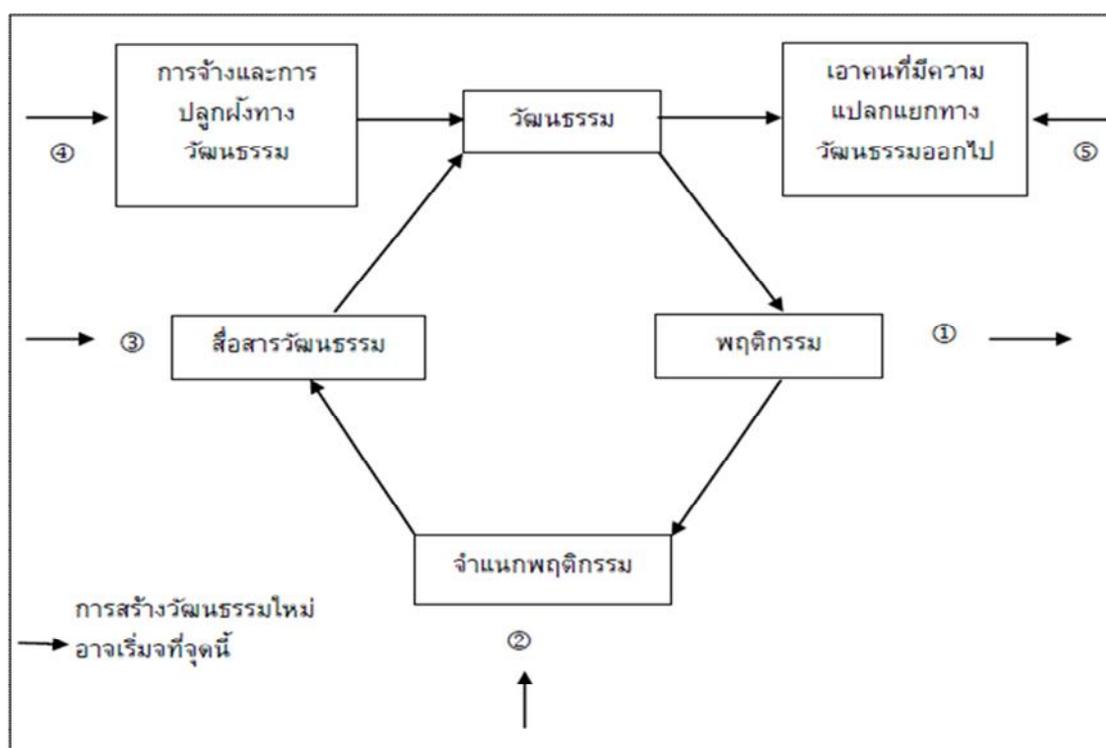
สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 12-13) กล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับการจัดการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง (types of change) ว่ารูปแบบขององค์กรปัจจุบันนั้นจะต้องสามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ เช่นเทคโนโลยีใหม่ ตลาดใหม่ และความต้องการสำหรับประสิทธิภาพที่สูงกว่าในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ในแต่ละชนิดของความเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นเพื่อเอาชนะอุปสรรคและสิ่งกีดขวางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (cultural change) จะมุ่งเน้นไปที่คนที่อยู่ในองค์กรเป็นหลัก อย่างเช่นจุดหมายโดยรวมขององค์กรคือมีหน้าที่ทำธุรกิจอย่างเดียว หรือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและลูกจ้าง การออกคำสั่งและการควบคุมการบริหารไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารคือตัวอย่างที่ดีของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น

ในการที่จะกำหนดตำแหน่งใหม่ขององค์การจากเดิมที่มุ่งเน้นแค่ผลิตภัณฑ์สินค้าสู่ตลาดเป็นหลัก แต่ปัจจุบันปรับเปลี่ยนให้มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549, หน้า 542-543) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การว่า ถ้าสิ่งต่างๆ ในองค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การด้วยว่า เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมด้วย

สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 40-41) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ที่มีข้อสังเกต 3 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมมักจะซ่อนอยู่ในพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งยากต่อการจัดการวิเคราะห์ หรือเปลี่ยนแปลง
2. ขาดเครื่องมือ ทักษะ และเวลาที่จะทำความเข้าใจกับวัฒนธรรม ซึ่งสามารถบังคับให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของผู้ศึกษา
3. วัฒนธรรมมักจะเปลี่ยนแปลง เพราะเกิดความยากลำบากและมีความคิดวิตกกังวล ดังนั้นคนทั่วไปจึงมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมไปเป็นวัฒนธรรมใหม่จากข้อสังเกตการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในทางบวกเป็นเรื่องยาก ซึ่งอาจจะพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในองค์การ 5 ชั้น ดังภาพประกอบ



ภาพ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ
ที่มา: สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 40)

จากภาพการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเริ่มต้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรมีพฤติกรรมหลากหลาย ทั้งในการเป็นอยู่และการทำงาน จุดที่ 1 ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะจำแนกพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ต้องการ และพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นหรือพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ จุดที่ 2 ต่อไปมีการเสริมแรงให้พฤติกรรมที่ต้องการยังคงอยู่และให้พฤติกรรมที่ไม่ต้องการหมดไปหรือเปลี่ยนไปเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ โดยกระบวนการปรับปรุงพฤติกรรม จุดที่ 3 สุดท้ายก็จะได้วัฒนธรรมทางบวกขององค์กร ส่วนจุดที่ 4 เป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังทางวัฒนธรรม โดยมีการรับคนเข้าทำงานและจัดการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะให้การฝึกอบรมและการศึกษา ทำให้คนเข้าสู่วัฒนธรรมขององค์กร คนใดมีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมตามที่กล่าวแล้ว ส่วนที่เข้ากับองค์กรไม่ได้หรือมีพฤติกรรมแปลกแยกจากวัฒนธรรมขององค์กร ก็จะถูกกำจัดออกจากองค์กรในจุดที่ 5

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554, ย่อหน้า 1) เสนอตัวอย่างการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ

1. การสร้างความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร
2. การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
3. การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
4. การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น การจัดกิจกรรม team building การส่งเสริมให้ผู้รับบริการแสดงความคิดเห็น การมอบหมายบทบาทและหน้าที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการขยายผลการจัดทำ workshop ของ chang agent team ในระดับต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

บาร์โทล (Bartol, 1998, p.374) ให้ทัศนะไว้ว่า วัฒนธรรมเป็นระบบของค่านิยมร่วมกันการคาดการณ์ ความเชื่อ และมาตรฐานที่รวมอยู่ในสมาชิกขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมขององค์กรถือเป็นส่วนสำคัญมากที่จะช่วยปฏิรูปองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

روبินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2002, p.354) กล่าวว่า องค์กรประกอบแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์กรประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม

5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยสร้างวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ

6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

เบียร์ (Beer, 2007, pp.16-19) ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยมร่วมกัน การคาดการณ์ ความเชื่อ และมาตรฐานที่รวมอยู่ในสมาชิกขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรมีเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์การ เพราะการสร้างความคิดเด่นด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานในการเชื่อมต่อกัน

สตีฟ (Steve, 2009, p.54) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งด้านผลการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แต่บริษัทจะต้องทำให้วัฒนธรรมด้านผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย กลยุทธ์ที่มีการสื่อสารอย่างดี (ซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมอย่างบูรณาการกัน) จะสามารถส่งสัญญาณให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้คุณค่าจริงๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันโดยมุ่งเน้นผลต่อผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว 2) ผู้บริหารโรงเรียนรับรู้และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้แจงเมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาความเชื่อด้านการมีจิตสาธารณะแก่บุคลากร 6) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโครงสร้างองค์การใหม่ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงานใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง 8) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดบรรทัดฐานหรือลักษณะการปฏิบัติงานใหม่ขึ้นและจะได้ความเห็นชอบจากบุคลากรด้วยดี 9) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลงองค์การใหม่ 10) ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการยอมรับในศักยภาพความสามารถการบริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วิลาวัลย์ อันมาก (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่

ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคน และด้านวัฒนธรรม 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ครูที่มีเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาและตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

วรรณวิสา ไชยลาแสง (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 ผลการศึกษา พบว่า ระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือ ผูกพัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และด้านระดมความร่วมมือผูกพัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีของ scheffe ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ โรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางด้าน การระดมความร่วมมือผูกพัน และด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลาง ระดับทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความไม่เห็นด้วยทางบวก ผลการเปรียบเทียบระดับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตัวแปรการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระดมความร่วมมือผูกพัน และสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

พิชญ์ณฎา แพงหงา (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า 1) คณาจารย์มีความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านวิชาการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า คณาจารย์ที่มีเพศ สัญชาติ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา วีระกุล (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหาร 2) ผู้บริหารเพศหญิงมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าเพศชาย และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริหาร 3) ผู้บริหารอายุน้อยมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารอายุมากและแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เรียงตามลำดับคือ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ 4) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยมีความคิดเห็นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มี ประสบการณ์มาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับ คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน การเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ

ศศิวิมล ทิมพิทักษ์ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า 2.1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการ ครู จำแนกตามเพศ ทั้งเพศชายและเพศหญิง ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 2.2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการ ครู จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ทั้งประสบการณ์การปฏิบัติงานอย่างน้อยกว่า 5 ปี และประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน 2.3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการ ครู จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ทั้งสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คอก, และดีฟรีดส์ (Cox, & Defree, 1991, abstract) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรของโรงเรียน 10 โรงเรียนในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนวิชาต่างๆ ให้กับนักเรียน นำวิธี

การสอนใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน จัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่ และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่างๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวอาจารย์ และตัวนักเรียนการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วน of คณาจารย์ ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คณาจารย์ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่างๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเรียนรู้ในการบริหารจัดการที่จะต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากร ให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มิใช่เห็นเพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดัน แล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ 4) การแสวงหาบรรณาการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยบรรณาการสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

เบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็น 9 รูปแบบตามภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และการปฏิสัมพันธ์ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 9 รูปแบบ รวมทั้ง วัฒนธรรมที่มีความขัดแย้งกันสูง กับคุณภาพการเปลี่ยนแปลง และการปฏิสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย องค์การส่วนใหญ่ขาดทั้งแนวทางการดำเนินการถูกละเลย หรือมีข้อมูลจำกัดตามสัญญา

เบส (Bass, 1999, p.17) ได้ศึกษาสองทศวรรษของการวิจัยและการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาภารกิจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการกระตุ้น การใช้ปัญญา และการตัดสินใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชายมีปัจจัยทั้ง 6 ของตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีความหลากหลายที่เหมาะสมกับตัวอย่าง ตามหลักฐานการวิเคราะห์ปัจจัยและปัจจัยที่เป็นคำถามที่ใช้ให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในวงกว้างทางธุรกิจ ทหาร อุตสาหกรรม โรงพยาบาล และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

โบรคเคลแมน, และแมค (Brockelman, & Mc, 1999, abstract) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความสนใจของกลุ่มกับทัศนคติในเรื่องการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

โบสถ์ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนศาสนาวันอาทิตย์ทั้งหมดในรัฐเท็กซัส มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของกลุ่มกับตัวแปรด้านลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะของภาวะ ความเป็นผู้นำใน 5 ลักษณะคือ การมีอิทธิพลทางความคิด(โดยใช้พฤติกรรม) การมีอิทธิพลทางความคิด (โดยใช้เหตุผล) การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงเรื่องความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในกลุ่มของโบสถ์ซึ่งเป็นโรงเรียนสอนศาสนาวันอาทิตย์ทั้งหมดในรัฐเท็กซัสหรือไม่ ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีสำคัญที่ระดับ .05 ระหว่างทัศนคติของกลุ่มกับลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และลักษณะของภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลด้านความคิด (โดยใช้เหตุผล) และการคำนึงถึงเรื่องความแตกต่างแต่ละบุคคล แต่ไม่พบว่ามีสัมพันธ์กันระหว่างทัศนคติของกลุ่มกับลักษณะของการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงในการมีอิทธิพลทางความคิด (โดยใช้พฤติกรรม) การสร้างแรงจูงใจ และการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา

ฮัมไพร์ย์ (Humphreys, 2000, abstract) ได้วิจัยเรื่อง การสำรวจพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบตามสบายกับความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการขายของ การวิจัยครั้งนี้ถูกออกแบบมาเพื่อทำการสำรวจด้านความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการขายตรง พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำตามสบาย ถูกทำการทดสอบโดยใช้แบบสอบถามในแบบ Multifactor Leadership Questionnaire (MILQ 5 x รูปแบบสั้น) ของ (Bass, และ Avolio, 1995)

ไฟเดนซา (Fidanza, 2005, abstract) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่จากโรงเรียนที่ชนะเลิศรางวัลการปฏิรูปโรงเรียนแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อการทดสอบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนและอิทธิพลของภาวะผู้นำอาจารย์ใหญ่ที่มีต่อบุคลากรนักเรียน และชุมชนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับโรงเรียนอย่างประสบความสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบกรณีศึกษาในหลากหลายกรณี โดยเน้นจุดสำคัญที่ภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ 3 ท่านผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบพิเศษทำให้เกิดความแตกต่างกันและยังเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำความเข้าใจว่า ภาวะผู้นำในแบบที่แตกต่างกันนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เช่น กรณีของโรงเรียนซึ่งได้รับการพัฒนาแล้ว อาจารย์ใหญ่จะใช้ภาวะผู้นำแบบเพื่อนร่วมงานแบบร่วมมือ และแบบประชาธิปไตยมากกว่า และอาจารย์ใหญ่จะต้องลงมือปฏิบัติภารกิจจริงในทุกด้าน มิใช่เพียงแค่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ยังคงรวมถึงวิธีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียนมากขึ้นด้วยความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่กับชุมชนโดยรอบโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความพยายามในการปฏิรูปโรงเรียน นอกจากนี้พบว่า อาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เข้มแข็ง สามารถสร้างแรงจูงใจ

และสิ่ง دلใจให้กับครู ผู้ปกครอง และนักเรียนของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานและความเชื่อของบุคคลเหล่านั้นได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม