



การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)



01

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

02

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

03

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

04

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

05

บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



06

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

07

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

08

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

09

แนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

10

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ความหมาย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง



ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหาร ตามภาวะการณ์ต่าง ๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์ เชิงระบบและตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันการณ์ มีวิสัยทัศน์โดยใช้ พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) สำหรับคำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management นั้น มีผู้ให้คำนิยาม ไว้หลากหลาย ดังนี้



ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้าง ศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้
- ศุภชัย ยาวะประภาส (2551: 34) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ใน การประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน



ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร ให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้ อย่าง ต่อเนื่องราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้
- วิรัตน์ มาตัญญู. (2552). ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร



ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ผดุง พรหมมูล (2553 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์กร เพื่อการดำรงอยู่ในโลกธุรกิจ อาทิ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ปริมาณการผลิต ตลอดจนการเข้าสู่ยุค ข้อมูลข่าวสาร ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำ โดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอก ในด้านความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะต้องไวต่อความต้องการดังกล่าว และปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อดำรงไว้ซึ่ง ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร



ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงานที่มีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กร แบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ความสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง



ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรจึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรม การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ส่วนใน องค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ ก็มักจะประสบอุปสรรค หรือ แรงต่อต้านในระหว่างดำเนินการภารกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการสนับสนุนเต็มเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง จน เป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของ การปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์



ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

● ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, หน้า 39-40) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ถือเป็นความจำเป็นต่อการพัฒนาเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตตาม เป้าหมายการเปลี่ยนแปลง เนื่องมาจากสาเหตุทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ซึ่ง ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาที่เป็นข้อจำกัดของการใช้ ทรัพยากรการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารมีเหตุผล ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุคข้อมูลข่าวสาร (Information Technology)
2. ความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล (Internationalization)
3. ภาวะการแข่งขัน (Competition)



ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2552, หน้า 3-4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีช่วยให้องค์กรเห็น โอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะ ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่น
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้องค์กร ไม่สับสนวุ่นวาย ไร้สาระส่าย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กร ได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และจะช่วยให้ มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า



ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2555).กล่าวว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กร ไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงมีสำคัญทั้งความ เจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีความเป็นนานาชาติและภาวะการแข่งขันต่าง ๆ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและมีการวางแผนกับความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้ องค์กรสามารถ ดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์
- สุริพร บุญเมือง (2555).ให้ความหมายไว้ว่า การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้ และ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้าน และ ผลเสียหายต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารการ เปลี่ยนแปลง จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และมีความ จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กร สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์



ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยน คือ พื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร

ผู้บริหารดังกล่าวจึงมีคุณค่าสำหรับองค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำ ให้การปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์



องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง



องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

- สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 190 -194) กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้คือ

1

การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ

2

การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังคน

3

การเปลี่ยนแปลงด้านผู้บริโภค

4

การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ะบบราชการ. (2549).หากมีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแล้วจะทำให้มองเห็นมิติ (Dimension) ของการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ซึ่งก่อให้เกิดมุมมอง ดังแผนภาพที่ 8

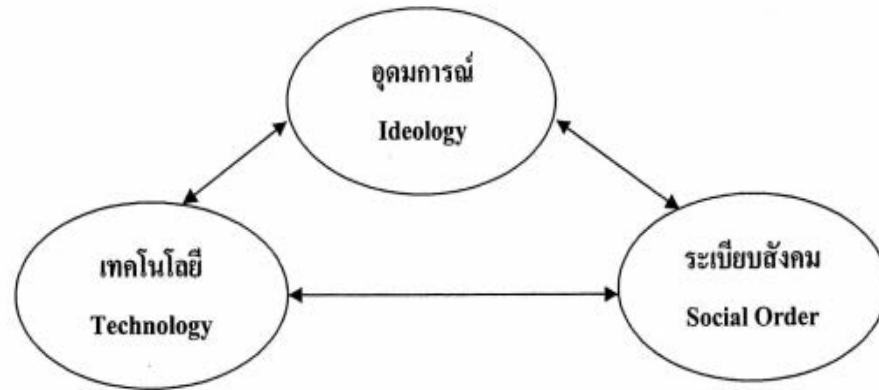


แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหนิตรพินิต, 2549.

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง

- บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552: 13) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบซึ่งมีด้วยกัน 3 ประการ ดังนี้



ภาพประกอบ องค์ประกอบสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
ที่มา: บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2552). การพัฒนาองค์การ. หน้า 13.



ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ไมค์ เปียร์ (2550: 53) ยังได้กล่าวว่าปัจจัยที่พร้อมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ
 1. องค์การต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
 2. คนในองค์การมีแรงจูงใจโดยส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจกับสถานะที่เป็นอยู่ และยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
 3. องค์การที่ไม่มีโครงสร้างหลายช่วงชั้น
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 23) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่
 1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)
 2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- ผดุง พรหมมูล (2553) กล่าวว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

01

การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

02

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

03

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

04

การเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- สุริพร บุญเมือง (2555). กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผล ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูง การสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสาร ทักษะและ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้น องค์กรต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ดี เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ย่อมจะส่งผลกระทบไปถึงรูปแบบการบริหาร ค่าตอบแทนที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระบบใหม่ที่ เกิดขึ้นต่อไป



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งตรงกับแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ อัศวิน จักขุสุวรรณ (2547: 137) , สุปานี สถุขภู่วานิช (2549: 540-541) , สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551: 23) , วิลาวลัย อันมาก. (2556).เกิดขึ้นใน องค์กรณ์นั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)
2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)



บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง/
บุคคลที่มีบทบาทสำคัญใน
การบริหารการเปลี่ยนแปลง



บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

- แฮฟล็อก (Havelock, 1973, pp. 7-10) ได้ให้ข้อคิดว่า บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 บทบาท คือ
 1. บทบาทในการกระตุ้น
 2. บทบาทในการเสนอแนะแนว ทางแก้ไขปัญหา
 3. บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ
 4. บทบาทในการประสานแหล่ง ทรัพยากร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ. (2549).ภายใต้กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีบทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อ การนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน 4 บทบาท ได้แก่
 1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor)
 2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)
 3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent)
 4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target)



บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

- บรรจบ ภูโสตา.(2555).กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นและควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆของการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการ การเปลี่ยนแปลง
2. การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
3. การสนับสนุนการนิเทศการ จัดการเรียนการสอน
4. การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอน



บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- นฤกุล อุบลบาน (2553).กล่าวว่า องค์กรใดจะต้องมีโครงสร้างของการบริหารงานที่แตกต่างกัน และ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมาจากบุคคลที่จะต้องมาดำเนินการ บุคคลที่มีบทบาท ในหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจมีหลายลักษณะ จะยกตัวอย่างบุคคลที่จำต้อง ทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงบางส่วนดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
2. ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง (Change Counselors)
3. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitators)
4. ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Implementation)



บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- บรรจบ ภูโสตา.(2555).กล่าวว่า บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ หมายถึง การ กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่
 1. ผู้กำกับกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และศึกษานิเทศก์
 3. ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา
 4. ผู้เปลี่ยนแปลง หมายถึง ครูผู้สอน และนักเรียน



บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและบุคคลที่มี บทบาทสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- กล่าวโดยสรุป ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคือทุกคนในองค์กร ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ได้คือ ผู้บริหารระดับสูงที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) โดยมีผู้ ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ที่ผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เป็น ตัวกลางในการประสานงาน และผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) คือ สมาชิกในองค์กรทุกคนที่ ต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง มีการปรับทัศนคติให้ยอมรับและมี พฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยแต่ละบทบาทมีการเชื่อมโยงกันใน ลักษณะเครือข่าย (Change Network)



ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 12 - 23) กล่าวว่า การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่กำหนดไว้ในขั้นเตรียมการ โดยเน้นการสร้าง ความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. รับรู้ (Awareness) ,
2. ศรัทธา (Passion),
3. ศึกษาวิธี (Education)
4. มีความสามารถ (Competence)”



ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 18) กระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

01

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)

02

การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Chang)

03

การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง
(Evaluating and Maintaining Chang)

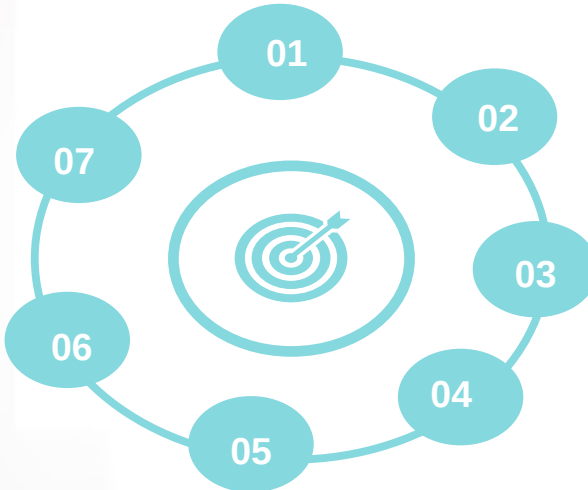
ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- นฤกุล อุบลบาน (2553). กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 7 ขั้นตอน สามารถนำเอาความคิดของกระบวนการคิด เชิงระบบ (Systems Thinking) เข้ามาประยุกต์ใช้ได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1: เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 7 : ประเมินผล

ขั้นที่ 6: เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง



ขั้นที่ 2. กำหนดเป้าหมาย

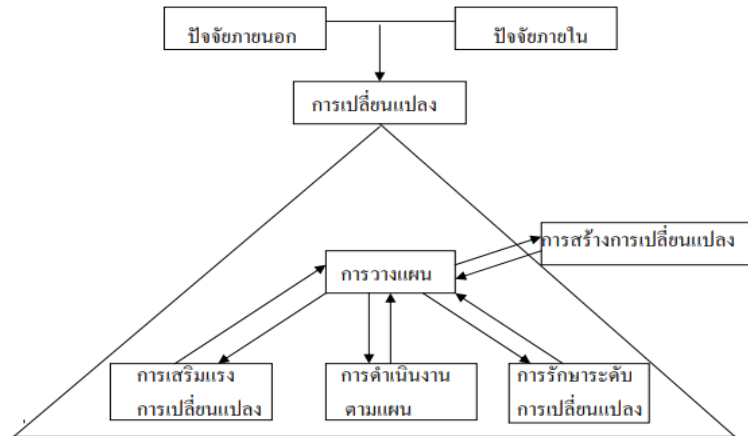
ขั้นที่ 3: สร้างและกำหนดทางเลือก

ขั้นที่ 4: วางแผน

ขั้นที่ 5: ปฏิบัติการตามแผน

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- จากกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถ สรุปได้ว่า กระบวนการขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การวางแผนการการเปลี่ยนแปลง การนำแผนสู่การเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 กระบวนการขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง



รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

- วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 9-10) กล่าวถึงพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ดังนี้
 1. การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (ไปเปลี่ยนผู้อื่น)
 2. การเปลี่ยนแปลงเชิงตั้งรับ (ถูกคนอื่นให้เปลี่ยนหรือจำเป็นต้องเปลี่ยน)
 3. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและเตรียมตัวรองรับเรื่องฉุกเฉิน
- อำนาจ วัดจินดา(2560).กล่าวถึงรายละเอียดที่เกี่ยวกับรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะมีดังต่อไปนี้
 - 1.การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก(Proactive)
 - 2.การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ(Reactive)



รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

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

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)
2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)
3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

- กล่าวโดยสรุป รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้มีความสมดุล การทำให้สมบูรณ์ และมีหลายมิติ ดังนั้นซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคต



การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบ ๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

- ญัฐพันธ์ เขจรนันทร์. (2545).กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านหรือการขัดขึ้นที่เกิดขึ้นกับ ระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร

- อิศวิน จักขุสุวรรณ (2547: 147-148) กล่าวถึงเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
 1. กลัวสูญเสียอำนาจที่ตนเคยมีอยู่
 2. กลัวรับงานเพิ่ม
 3. กลัวเสียหน้า
 4. กลัวตนเองจะทำงานใหม่ไม่ได้ดี
 5. การเปลี่ยนแปลงรวดเร็วเกินไป
 6. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลไม่ชัดเจน
 7. การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบอกผลลัพธ์อย่างชัดเจน
 8. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนเอง
 9. เปลี่ยนวันนี้ได้พรุ่งนี้ก็อาจเปลี่ยนอีก



การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- จุฑา เทียนไทย (2550: 274-276) กล่าวถึงสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
 1. การเปลี่ยนแปลงไปขัดผลประโยชน์ส่วนตน
 2. ความเข้าใจผิด ทำให้ไม่ไว้วางใจ ไม่ยินยอมตามข้อเสนอ
 3. ไม่ยอมเปลี่ยนเพราะมองกันคนละมุม
 4. ประเมินการเปลี่ยนแปลงหากไม่พร้อมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
- จากเหตุผลของการต่อต้านต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถมองได้ 2 แนวทาง ได้แก่
 1. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้เพราะความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงขององค์การปัจจุบันกับสภาพในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วมีน้อยมาก
 2. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ (และอาจเป็นภัยคุกคาม) ทั้งนี้เพราะสภาพที่เป็นจริงขององค์การปัจจุบันแตกต่างจากองค์การในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอย่างมาก



แนวทางการแก้ปัญหา การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง



แนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์กรไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับและสนับสนุนให้องค์กรนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

- อัครวิน จักษุสุวรรณ (2547: 149-150) เสนอวิธีการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
 1. เตรียมข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อม เช่น รายละเอียด เวลา พฤติกรรมที่ต้องการ ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นต้น
 2. หาผู้ต่อต้านและให้เกียรติผู้ต่อต้าน โดยการรับฟัง ยอมรับการต่อต้านให้มีความสำคัญกับผู้ต่อต้าน
 3. ทบทวนเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บข้อมูลการต่อต้าน พิจารณาข้อเท็จจริง ตัดสินใจชี้แจงต่อหรือหยุดการเปลี่ยนแปลง



แนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

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

01

การสื่อสารและการศึกษา (Communication and Education)

02

การมีส่วนร่วมและเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (Participation & Involvement)

03

การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support)

04

การเจรจาต่อรอง และการให้รางวัล (Negotiation & Rewards)

05

การใช้อำนาจบังคับแบบชัดแจ้งและแอบแฝง (Explicit & Implicit Coercion)



แนวทางการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- วิลาวรรณ อ้นมาก. (2556),) อธิบายถึงวิธีการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรเปลี่ยนไปจากเดิม สามารถเกิดขึ้นได้กับ ทุกองค์กร โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง ด้านการลดต้นทุน ด้านกระบวนการ และด้าน วัฒนธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง อันมาจากบุคคลและองค์กร เช่น กลัว สูญเสียอำนาจที่เคยมีอยู่ ขัดผลประโยชน์ ขาดความเข้าใจ มีความเฉื่อยชาของโครงสร้างองค์กร เป็นต้น เมื่อจะเปลี่ยนแปลงจึงต้องหา วิธีการแก้ปัญหา โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อม เพื่อการสื่อสาร ให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนใช้การเจรจาต่อรองหรือให้รางวัล

- กล่าวโดยสรุป สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กร ต่าง ๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงจะมีระดับความรุนแรงมาก น้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ผุสดี เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูป ระบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูป การศึกษาของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่ม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนัก ตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ผุสดี เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูป ระบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูป การศึกษาของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่ม เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนัก ตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่คุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารการ เปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มี ความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อ เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ สถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสีย ที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการ ใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ภัฏญญา โพธิวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงาน ที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน และการตอบสนองตามสายการบังคับบัญชา ทีมในโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนโรงเรียน ส่วนหัวหน้างาน และส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้สมาชิกคนหนึ่งอาจเข้าไป เป็นสมาชิกของทีมได้หลายทีม เป้าหมายของทีมคือการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่ง เรียนรู้ของบุคคลอื่น สำหรับ พฤติกรรมของทีมที่สำคัญคือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมคิด ร่วมทำ การพึ่งพาและช่วยเหลือกัน การแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง การตัดสินใจร่วม และ ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของผู้บริหาร ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงาน บริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงาน อาคารสถานที่ อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ มาก สำหรับรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำ ธรรมนูญโรงเรียน การนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำนวจวินิจฉัย ปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติ ในการ เปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญกับปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้ การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เหตุผลและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะ ผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับขั้นการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม การศึกษาและฝึกอบรม การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การให้คำปรึกษาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิด ความสูญเสีย การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลง เฉพาะสิ่งที่จำเป็น การวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิด ที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- เสริม กัลยารัตน์ (2550) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ ได้แก่ (1) กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ที่ชัดเจน (2) หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง (3) เตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ (4) กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ว่าจะประสบความสำเร็จ หรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไรและมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุง แก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป และ (5) ปลุกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและได้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่าง เป็นระบบ ซึ่งการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้น มีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้
 1. การกำหนด ทิศทางหรือวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนและเกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของทุกฝ่าย
 2. กระบวนการ ในการเปลี่ยนแปลงต้องกระทำโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
 3. มีการนำเอากลยุทธ์และกลวิธี การเปลี่ยนแปลงมาใช้ที่เหมาะสม
 4. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 5. ต้องมี ปัจจัยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวเป็นสำคัญ โดยนำมาใช้อย่างสมดุลและเหมาะสม



บรรณานุกรม

กาญจนา วีระกุล. (2554).การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษาของเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

นฤกุล อุบลบาน (2553).การบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management): การ ปรับเปลี่ยนคน
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ.วารสารรวมคำแหง ปีที่ 27 ฉบับที่ 1.

บรรจบ ภูโสตา.(2555).รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา.กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ปิยะธิดา อินทรโชติ. (2553).บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
และวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อม.บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.



บรรณานุกรม

พรณิภา วิสุญ. 2553. การศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 1. สารนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

รัศมี เจริญรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม 4. หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรัญญู สุจิวัฒน์พงศ์ (ออนไลน์). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).

https://dga.or.th/upload/download/file_d55c2147c5f32605dbe8b3826ed318df.pdf

วิรัตน์ มาตรฐานบุญ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



บรรณานุกรม

วิลาวัดณ์ จารุอริยานนท์.(2553).การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การ
ขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.ปริญญาครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิลาวัดณ์ อันมาก. (2556), การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. สาร
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2555).การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1.ปริญญาครุศาสตรมหา
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.



บรรณานุกรม

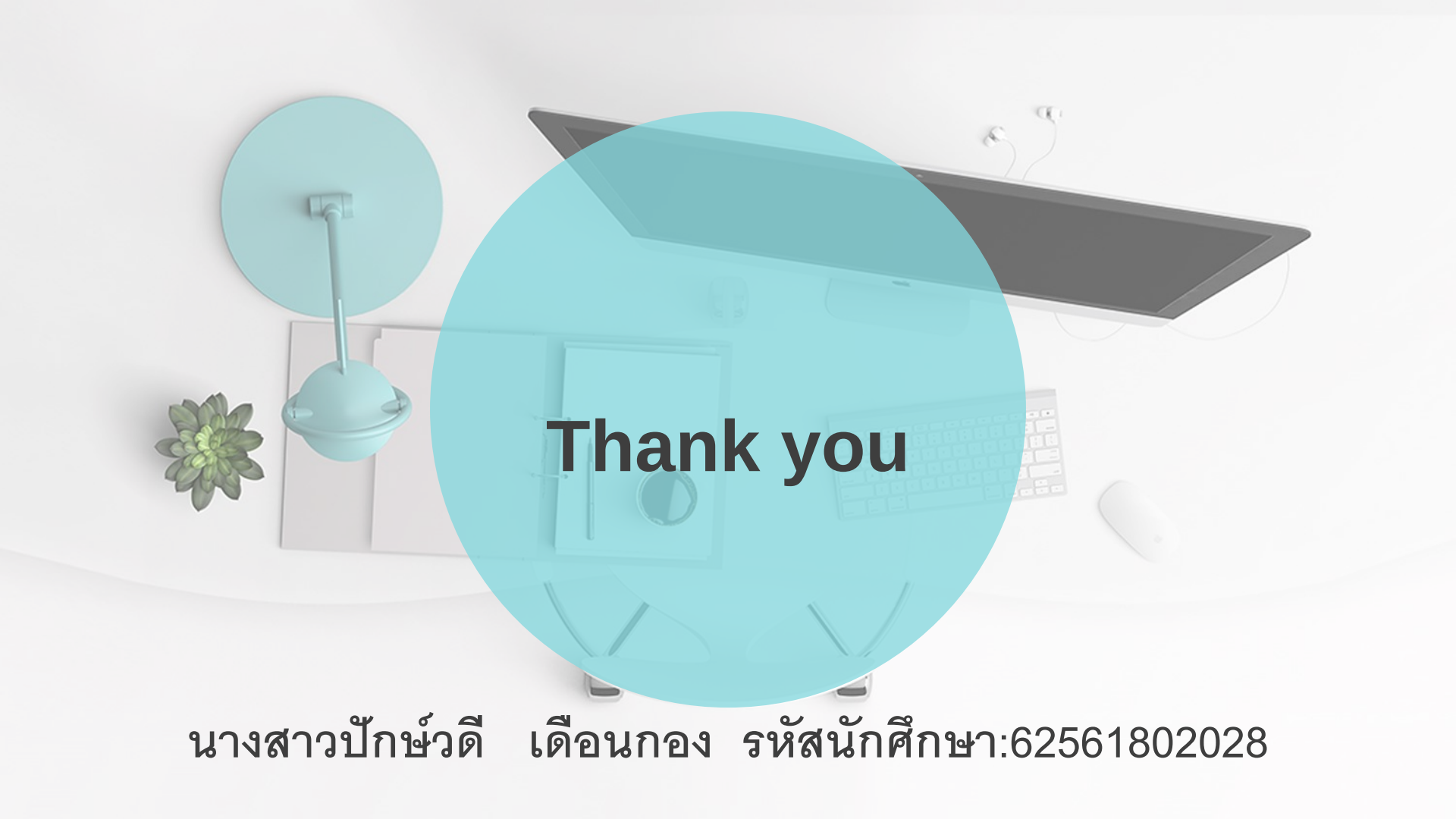
สุริพร บุญเมือง (2555).ศึกษาระดับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบ
การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอ
เมือง จังหวัดภูเก็ต.ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.

เสริม กัลยารัตน์. (2550).การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการเตรียมการออกนอก
ระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2550).คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศ
ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ.

อำนาจ วัดจินดา.(2560).บทความ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”

.https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_162857.pdf.

A 3D rendering of a modern desk setup. The desk is white and curved. On the left, there is a teal desk lamp with a circular base and a small green succulent. In the center, a large teal circle is overlaid, containing the text 'Thank you'. To the right of the circle, there is a large black monitor, a white keyboard, and a white mouse. The background is a plain white surface.

Thank you

นางสาวปัทม์วดี เดือนทอง รหัสนักศึกษา:62561802028