

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 1.1 หลักการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ขั้นตอนการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
- 1.7 ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.8 แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 2. ทฤษฎีและผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ BASS
- 2.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากมุมมองอื่น
- 2.3 แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำเปลี่ยนแปลง

#### 3. แนวทางพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

- 3.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- 3.2 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
- 3.3 การสร้างแรงคลใจ
- 3.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

### หลักการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาทางด้านการเปลี่ยนแปลงการศึกษาหลายท่าน (Fullan และ Stiegelbauer, 1992, อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 135) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาว่าเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและจำเป็นต้องมีความเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและต้องใช้เวลา นักการศึกษา 2 ท่าน คือ Fisher and Yocam, 1996, 20 ได้เสนอหลักการของการเปลี่ยนแปลงจากแบบแผนต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาสังเกตในการวิจัย โดยเสนอหลักการสำคัญ 12 ข้อของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการไม่ใช่เป็นแค่เหตุการณ์

หลักการที่ 2 มีความแตกต่างกันระหว่างการพัฒนาวัฒนธรรมกับการส่งเสริมการใช้วัฒนธรรม

หลักการที่ 3 องค์การจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 4 วัฒนธรรมที่เข้ามานั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา แหล่งทรัพยากร และความพยายามในการส่งเสริมการใช้

หลักการที่ 5 การแทรกแซงเป็นการกระทำและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกุญแจที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

หลักการที่ 6 ถึงแม้ว่าระบบการบริหารแบบบนสู่ล่าง หรือจากล่างไปข้างบนจะมีผลดีแต่มุมมองตามแนวราบดีที่สุด

หลักการที่ 7 ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงระยะยาว

หลักการที่ 8 อำนาจ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง

หลักการที่ 9 โรงเรียนเป็นหน่วยเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 10 ทีมงานทั้งหมดมีส่วนร่วมในการสนับสนุน ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 11 การแทรกแซงที่เหมาะสมช่วยลดการคัดค้านของการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 12 บริบทของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ปัจจัยทางด้านกายภาพ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน จำนวนบุคลากร แหล่งทรัพยากร นโยบายโครงสร้างและตารางการทำงานของบุคลากร ปัจจัยทางด้านบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ การเห็นคุณค่า

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนไปจากสภาพเดิมๆ หรือไม่เหมือนเดิมในด้านกายภาพ หรือโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีวิธีการใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนไปจากสภาพเดิมๆ ซึ่งต้องอาศัยเวลา การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอๆ เรียกได้ว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นนิรันดร์” ทั้งนี้เพราะเวลาเปลี่ยน สภาพแวดล้อมเปลี่ยน คนเปลี่ยน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### กระบวนการเปลี่ยนแปลง

Van Horn (1991, 98 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 334) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นสามารถมองได้เป็นสองลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ อันดับแรกมองเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลา แบบที่สองมองเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีกระบวนการย่อยๆ อยู่มากมายภายใต้การเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นกระบวนการและจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยน คำกล่าวนี้เป็นคำกล่าวที่ผู้ที่กำลังเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ เพราะหากคิดว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ สามารถทำได้ในทันทีทันใด การเปลี่ยนแปลงนั้นจะสำเร็จได้ยากและด้วยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความกดดันต่อกลุ่มบุคคลได้ หากขาดความเข้าใจแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะขาดการสนับสนุนจากส่วนบุคคลได้มากยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบทั้งสองด้าน (Salisbury, 1996) สามารถทำให้เกิดความตื่นตัว และเป็นสิ่งเร้าให้เกิดการตื่นตัว และอาจส่งผลให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับความเจ็บปวดได้ (Hunt, Jeffrey Lynn, 1995, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 338)

Van Horn (1991, 72 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 341) ได้แนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ นั้น มีกระบวนการที่จะต้องพิจารณาอย่างต่อเนื่องกันเป็นวงจร มีให้เส้นตรง 7 กระบวนการ คือ

1. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (Imposition) เป็นการนำทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาใช้อาจจะมาจากโรงเรียนอื่นๆ ธุรกิจต่างๆ พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุด และมหาวิทยาลัย นักการศึกษาจะต้องผ่านการอ่าน ตรวจสอบ ประเมินหาความคิด วิธีการ สื่อที่ดีที่สุดเพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งทรัพยากร

2. การรวบรวมสารสนเทศ (Information amassment) เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่างๆ มีความสามารถในการบรรจุเก็บรวบรวมข้อมูลได้มากมาย เช่น CD-ROM Disc ดังนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญ แต่การทำดัชนีค้นหาข้อมูลและสื่อต่างๆ ให้ได้ง่ายต่อการเข้าถึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่สุด

3. ความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility) ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้ใช่มากที่สุด

4. การเชื่อมโยง (Linkage) เทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับหลักสูตรและเป้าหมายกับวัตถุประสงค์ หลักสูตรจะต้องเชื่อมโยงกับการใช้สื่อที่เป็นแหล่งทรัพยากร

5. การตรวจสอบ (Monitoring) กระบวนการทั้งหมดนี้จำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

6. การสนับสนุน (Support) ลักษณะงานที่ซ้ำซากจำเจและการจัดการบริหารในรายละเอียด เล็กๆ น้อยๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำลายความสามารถของบุคคลในการทำงานได้ ดังนั้นบุคลากรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีการจัดสภาพงานใหม่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยการลดจำนวนและปริมาณงานประเภทที่ซ้ำซาก และการจัดการในรายละเอียดลง เช่น การลดปริมาณงานที่ใช้กระดาษลง

7. การวางแผน (Planning) การเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีแผนการที่รอบคอบ ทั้งการทบทวนหลักสูตร หรือแผนงานด้านการเงิน ดังนั้นนักการศึกษาอาจจำเป็นต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น จากธุรกิจและทางทหารเพื่อช่วยการวางแผนกลยุทธ์ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมาจากระดับองค์การ หรือจากฝ่ายบริหาร และในระดับบุคคลด้วยที่ช่วยกันสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ครูแต่ละคนจะต้องสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและยอมรับเทคโนโลยีเพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอนดังจะได้กล่าวต่อไปในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยภาพรวมแล้วนักศึกษามองกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นหลายระยะด้วยกัน

ดังได้กล่าวแล้วว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ และมีระยะเวลาในการดำเนินการ นักการศึกษาหลายท่านที่ได้ศึกษาและอธิบายไว้ดังนี้ Fullan และ Stiegelbauer (1992 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 232) ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ระยะด้วยกัน คือ

ระยะเริ่มแรก (Initiation) หรือการยอมรับเข้าไปในองค์การ ในระยะนี้ประกอบด้วยกระบวนการที่จะนำไปสู่การเริ่มต้น รวมทั้งการตัดสินใจยอมรับหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 เป็นระยะการส่งเสริมการใช้ (Implementation) ซึ่งมีการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการใช้เกิดขึ้น (โดยทั่วไปมักจะใช้เวลาสองปีแรกหรือสามปีแรกในการใช้) ซึ่งในระยะนี้เกี่ยวข้องกับความพยายามให้มีประสบการณ์ครั้งแรกในการใช้ หรือปฏิรูป เพื่อไปสู่การปฏิบัติแบบใหม่

ระยะที่ 3 ระยะดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation) หรือระยะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การระยะนี้เป็นการสร้างความร่วมมือ มีการใช้อย่างเป็นทางการรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน

ในแต่ละระยะของกระบวนการเปลี่ยนแปลง Fullan และ Stiegelbauer ได้ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะแต่ละระยะไว้และเขาเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นกระบวนการไม่ใช่เป็นแค่เหตุการณ์ ดังนั้นในแต่ละระยะจึงมีความซับซ้อน และมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันดังนี้

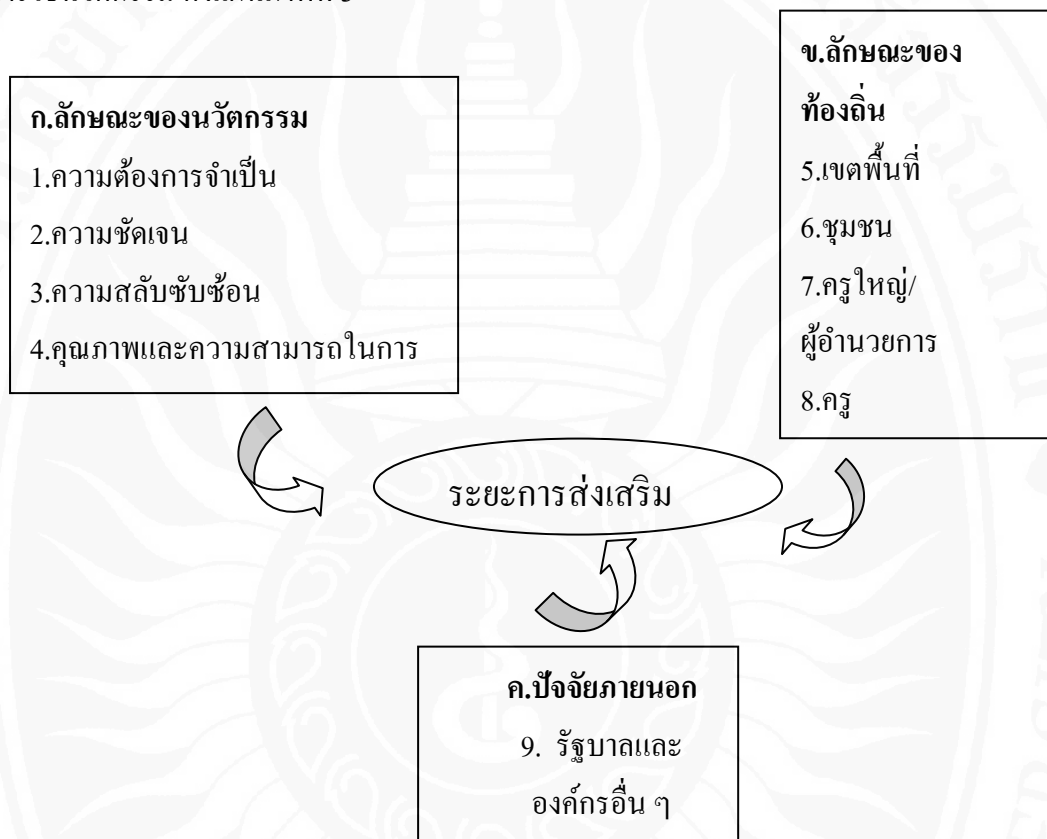
1. ระยะเริ่มแรก ในระยะเริ่มแรกนี้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งอาจมีมากมายหลายรูปแบบด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการเห็นคุณค่าทางการศึกษา หรือตรงกับความต้องการ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้เกิดจากเหตุนี้เท่านั้น ในขั้นนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากปัจจัยหลายปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ก็ได้ ดังที่ Fullan และ Stiegelbauer (1992, 174) ได้ระบุ 8 ปัจจัย ที่มีผลในขั้นการเริ่มต้นนี้คือ 1) นวัตกรรมที่มีอยู่และคุณภาพของนวัตกรรม (Existence and quality of innovation) 2) การเข้าถึงนวัตกรรม (Access to innovation) 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง (Advocacy from central administration) 4) การสนับสนุนจากครู (teacher advocacy) 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (External change agents) 6) ความกดดัน/การสนับสนุน/ความเฉยเมยของชุมชน (Community Pressure/Support/Apathy) 7) งบประมาณจากส่วนกลาง ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น New Policy – Funds: Federal /State/Local) 8) การแก้ปัญหาและลักษณะความเป็นราชการ (Problem-solving and bureaucratic orientations)



ภาพที่ 2 แสดงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะการเริ่มต้น

ที่มา: (Fullan and Stiegelbauer, 1992, 50 ; อ้างอิงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 324)

2. ระยะส่งเสริมการใช้ เป็นระยะที่มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมของสมาชิกในสังคม ซึ่งได้ระบุปัจจัยหลักที่มีผลต่อระยะการสนับสนุนนี้โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านด้วยกัน ปัจจัย 4 ข้อแรก เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัวนวัตกรรมเอง ส่วนอีก 5 ข้อเกี่ยวข้องกับระดับการสนับสนุนการใช้นวัตกรรม ดังแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระยะการส่งเสริมการใช้

ที่มา: (Fullan and Stiegelbauer, 1992, 68 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 334)

ในระยะส่งเสริมการใช้ นี้ เป็นระยะที่อยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความสนใจมากที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงของความพยายามในการใช้นวัตกรรมซึ่งระยะนี้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเงื่อนไขภายใน โรงเรียน และความกดดันและการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งขั้นนี้อยู่ในช่วงของความตึงเครียดและความเข้าใจ มีความสำเร็จบางส่วนเกิดขึ้น และมีการมอบหน้าที่ในการทำงานให้กลุ่มครู และกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นในระยะการสนับสนุนนี้ว่าเป็นการวางแผนไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาและการสนับสนุนของคณะกรรมการ การตรวจสอบความก้าวหน้าและเอาชนะอุปสรรค

ปัจจัยหลักในการสร้างความสำเร็จในระยะเวลาส่งเสริมการใช้ตามแนวคิดของ Miles (1997, 61 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, 132) มีดังนี้

1. สร้างหน้าที่ที่กระจ่างชัดของบุคลากร ผู้ร่วมงาน (หัวหน้า ผู้ประสานงานที่ปรึกษา ภายนอก)
2. มีการร่วมควบคุมการสนับสนุน (การใช้วิธีการจากระดับบนสู่ระดับล่าง ไม่ถูกต้อง ในระยะนี้) โดยการข้ามลำดับอำนาจการควบคุมงานที่ดี
3. การผสมผสานความกดดันและยืนยันในการทำในสิ่งที่ถูกต้องและการสนับสนุน
4. การพัฒนาและการสนับสนุนบุคลากร และการสนับสนุนการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (ผู้ประสานงานภายนอกหรือภายใน หรือผู้ประสานงานที่ต้องสร้างความสามารถของบุคลากรและองค์กร)
5. ให้การตอบแทนครูในช่วงแรกของกระบวนการ (ให้อำนาจ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ให้การช่วยเหลือต่อความต้องการของสมาชิก ให้ความช่วยเหลือในห้องเรียน ลดภาระงาน ให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์ ขยายแหล่งทรัพยากร)

ปัจจัยหลักในมุมมองของ Miles นั้นเป็นการมองจากภายในโรงเรียน ระดับผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญเพื่อสนับสนุนให้เกิดการใช้นวัตกรรมนั้นๆ ต่างจาก Fullan และ Stiegelbauer (1992, 57) ที่มองปัจจัยโดยรวมโดยพิจารณาทั้งจากนวัตกรรม และการสนับสนุนจากระดับต่างๆ และ Fullan ยังให้ความสำคัญกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีส่วนในการส่งเสริมการใช้ในระดับท้องถิ่นอันได้แก่ 1) ครู 2) ครูใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน 3) นักเรียน 4) ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา 5) ที่ปรึกษาของสถานศึกษาและ 6) ชุมชนซึ่งรวมถึงผู้ปกครองของนักเรียน

ระยะดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation) หรือ ที่ Miles เรียกว่า ระยะความเป็นสถาบัน หรือระยะสถาบัน (Institutionalization) ระยะนี้เป็นระยะที่เกิดขึ้นจากผลการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีพอ และเพียงพอ ไม่มีการขาดหายไปของผู้สนับสนุนระดับต่างๆ ตามที่ Fullan และ Stiegelbauer ได้ระบุไว้ (Fullan and Stiegelbauer, 1992, 89 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 344) ได้เน้นว่าระยะนี้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้นเป็นผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการฝังตัวหรือมีการสร้างโครงสร้างไว้ ไม่ว่าจะป็นนโยบาย งบประมาณ ระยะเวลา หรืออื่นๆ ในระยะเวลาส่งเสริมการใช้ และต้องใช้เวลาในการสร้างกลุ่ม critical mass ในระดับผู้บริหารและครู ที่มีทักษะและมีการมอบหมายด้านการเปลี่ยนแปลง และมีการกระบวนการสำหรับการช่วยเหลือที่ต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรม โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนและผู้บริหารกลุ่มใหม่

คงจะเห็นได้ว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นซึ่งเป็นการตัดสินใจยอมรับในระดับสูงที่นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และในระยะของการสนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกในระบบสังคมมีการใช้นวัตกรรมนี้เองที่มีความข้องเกี่ยวกับการยอมรับของบุคคลในการที่จะใช้หรือไม่ใช้นวัตกรรมนั้นกระบวนการยอมรับนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่มีซับซ้อนเช่นกันและยังแบ่งออกเป็นหลายชั้น ในการพิจารณาการพัฒนาการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของโรงเรียนจะเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลและสำเร็จได้นั้น มีหลายปัจจัยได้แก่ 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของครูในการวางวิสัยทัศน์ 4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ตรงคือ 5) การสร้างความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ภายในโรงเรียน 6) การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อเตรียมพร้อมด้านคอมพิวเตอร์ เครือข่าย และซอฟต์แวร์ต่างๆ

#### ความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

เมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับครูผู้สอนที่ใช้วิธีสอนโดยการอธิบายและเขียนด้วยชอล์กลงบนกระดานดำเพื่อส่งผ่านข่าวสารข้อมูลไปที่ผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรก็ไปได้ช้ามาก การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับกาท่องจำและตรวจสอบด้วยแบบทดสอบ ผู้เรียนที่ดีคือผู้ที่สามารถทำการสอบได้ดี จึงทำให้เกิดคำศัพท์ที่ว่า “Teaching for the test syndrome” คือสอนเพื่อให้เด็กไปสอบได้เท่านั้น การสอนเพื่อให้สอบได้เป็นอันตรายอย่างมหาดต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่จะต้องศึกษาเรียนรู้เองได้ จึงจะสามารถยืนหยัดอยู่ในโลกยุคใหม่ได้ การเกิดปัญหาการเรียนรู้ในเด็กส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับครู อีกส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับผู้เรียนที่ขาดความรับผิดชอบ และอีกส่วนหนึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับผู้ปกครองที่เน้นในเรื่องการเรียน การสอบ คะแนนสอบ และการสอบเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาในด้านเทคโนโลยีที่จะเพิ่มการเรียนรู้ในเด็ก เพิ่มวิธีที่เด็กจะได้รับความรู้ได้รับรู้ข้อมูลใหม่ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใหม่ๆ จะเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้และสามารถเรียนรู้ได้อย่างเป็นกลุ่มได้อย่างมหาด เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยให้เรียนรู้โดยใช้ระบบประสาทสัมผัสหลายอย่างในการสะท้อนความคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งการร่วมมือกันในการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมก็ไม่ถูกจำกัดด้วยเวลา สถานที่ หรือโครงสร้างของรูปแบบการเรียนรู้ในอดีต นอกจากนี้เทคโนโลยีเหล่านี้ยังสามารถที่จะกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการค้นหาความรู้ ช่วยให้เด็กได้สร้างความรู้ ความเข้าใจใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งไม่ใช่เป็นการส่งต่อหรือถ่ายโอนความรู้หรือข้อมูลเท่านั้น แต่ที่สำคัญคือเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีที่มีปฏิสัมพันธ์มีปฏิริยาโต้ตอบและมีกิจกรรมที่ไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในชั้นเรียนในเวลาปกติ



ก่อนจะมีเทคโนโลยีที่มีปฏิสัมพันธ์ วิธีการสอนคือการที่จะพยายามส่งต่อข้อมูลให้กับเด็ก ปัจจุบันพบว่าเด็กไม่ต้องการข้อมูลที่ข่อยมาแล้วและมาส่งต่อให้ แต่เด็กต้องการที่จะเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) โดยเขาสามารถจะสร้างความเข้าใจขึ้นมาได้เองโดยใช้พื้นฐานของการทดลอง การลองผิดลองถูก การเรียนรู้เป็นการทดลองแบบหนึ่ง ซีมัวร์ พาเพิร์ท (Seymour Papers) ได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องรูปแบบของการศึกษาว่า “สิ่งที่น่าละอายและถือเป็นการสูญเสียของการศึกษา คือ ทุกครั้งที่เราสอนเด็กอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเป็นการทำให้เด็กขาดความสุขและเสียประโยชน์ที่จะได้จากการค้นพบหรือค้นหาคำความจริง”

เทคโนโลยีที่ช่วยในการเรียนรู้ที่ง่ายและเก่าแก่ที่สุดคือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การประมวล (ผล) คำ (word processing) โดยเฉลี่ยเด็กจะพิมพ์ได้เร็วกว่าเขียนด้วยลายมือประมาณ 3 เท่า และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาในการทำงานผู้ใหญ่ สามารถจะเปลี่ยนความคิดไปมาหรือขยายเปลี่ยนเนื้อหาข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การประมวล (ผล) คำ ครูผู้สอนก็จะมีความสุขต่อการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการเรียนการสอน แต่ผู้กำหนดนโยบายก็ยังไม่ยอมให้ใช้เทคโนโลยีเป็นวิธีที่เด็กจะทำกิจกรรมต่างๆ หรือเรียนรู้ ดังนั้นเทคโนโลยีส่วนใหญ่ก็จะอยู่ในมือของครู ไม่ได้อยู่ในมือของเด็ก สรุปว่า ระบบการศึกษาในโรงเรียนกำลังได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่

เทคโนโลยีในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ ซีดีรอม อินเทอร์เน็ต จะเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้อย่างมหาศาลเราสามารถจะเรียนรู้โลกทั้งโลก หนังสือตำราเป็นพันๆ เล่มจากซีดี 1 แผ่น หรือจากอินเทอร์เน็ตที่มีข้อมูลใหม่ๆ เข้ามาอย่างมหาศาล การเรียนรู้เช่นนี้เป็นการเรียนรู้ด้วยการสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง (Constructivist learning) การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเน้นให้เด็กมีความรับผิดชอบ มีทักษะในการเลือกเทคโนโลยีต่างๆ ว่าจะต้องเลือกใช้เทคโนโลยีประเภทใด และต้องมีความสามารถมีทักษะในการแยกข้อมูลที่มีประโยชน์และไม่มีความหมายหรือไม่มีความสำคัญอย่างไรก็ตามโรงเรียนยังใช้เทคโนโลยีได้ไม่อย่างกว้างขวางนัก เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ และกลไกการบริหาร

สาเหตุหลักสำคัญ 3 ประการที่ต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาในโรงเรียนคือ 1) แรงขับเคลื่อนด้านสังคม โดยที่โรงเรียนต้องเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนสู่ตลาดแรงงาน 2) การขึ้นำของนักการศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นหัวสมัยใหม่ให้เห็นคุณค่าของเทคโนโลยี 3) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการสอนในระยะเวลาอันสั้นและต้นทุนต่ำ (ปราวิณยา สุวรรณฉวีโชติ, 2546, 96) นักการศึกษาหลายคนเห็นพ้องกันว่าเทคโนโลยีเป็นสาเหตุหรือตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มมากขึ้น (ปราวิณยา สุวรรณฉวีโชติ, 2546, 19) ทั้งนี้ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่เป็นผู้ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และใช้ข้อมูลสารสนเทศและสร้างองค์ความรู้ เพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ทางการศึกษาได้ อย่างไรก็ตามการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในโรงเรียนของไทยในปัจจุบันยังเน้นอยู่ที่วิชาคอมพิวเตอร์เป็นหลัก ยังไม่มีการบูรณาการเข้าไปในหลักสูตรเท่าที่ควร (ปราวีณา สุวรรณรัฐโชติ, 2546, 42) เป็นการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและโรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูป โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ การปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ คือ การปฏิรูปที่โรงเรียน เน้นการปฏิรูปการเรียนรู้ เป็นไปตามความต้องการและการมีส่วนร่วม มีการประเมินทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งก็คือการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้โรงเรียนได้คิดพัฒนารูปแบบตามบริบทของโรงเรียนจึงน่าจะบรรลุผลมากกว่า (ไพรัช ชัชวงษ์ และคณะ, 2543, 1-2) ดังนั้นเพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้บรรลุจุดมุ่งหมาย คือ ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการพัฒนาครูมืออาชีพ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนา ICT อย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และครู ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดนักเรียน เป็นผู้จัดกระบวนการเรียนการสอน และเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ

ผู้บริหารโรงเรียนที่จะเสริมสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเห็นความสำคัญ และมีวิสัยทัศน์ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องส่งเสริมให้มีบุคลากรมีการเรียนรู้ในส่วนของเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นและสนับสนุนสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อลดภาระผู้สอนน้อยลง จะได้มีเวลาสำหรับสร้างองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองก็ถือเป็นสิ่งจำเป็น (ชิน ภู่วรรณ และ สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546, 74)

ทิสนา เขมมณี และคณะ (2547, 61) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงมากต่อความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการบริหารการจัดการ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรด้านต่างๆ การให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนและกระบวนการสอนของครู เช่น การจัดการด้านสภาพแวดล้อม สถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ให้อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนตามแนวใหม่ การบริหารจัดการด้านระบบการทำงาน มีการปรับปรุงระบบการทำงาน การวางแผน ยุทธศาสตร์ การใช้ระบบสารสนเทศ การนิเทศ กับการติดตามงานการจัดระบบการประเมิน มีการกำหนดนโยบายให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทางด้านชุมชนก็มีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจและเปิดโอกาส

ให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนรวมในการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นและมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยวิธีต่างๆ

ครรรชิต มาลัยวงศ์ (2539, 46) กล่าวถึงการมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของเทคโนโลยีของผู้บริหารเป็นอันดับแรก ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ในการวางนโยบายและแผนการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสถานศึกษาซึ่งโดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญดังนี้ คือ

1. การศึกษาข้อมูลความจำเป็นเบื้องต้นของสถานศึกษา
2. การวางนโยบายและแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยการเรียนการสอนประกอบด้วย
  - แบบแผนการพัฒนาให้เกิดความพร้อมด้านระบบและอุปกรณ์เครือข่ายคอมพิวเตอร์
  - แบบแผนการพัฒนาคณากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาโดยเฉพาะครูผู้สอนให้มีความรู้พื้นฐานให้ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน
3. การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนประเภทต่างๆ เช่น เว็บไซต์ทางการศึกษา เครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายเสมือน บทเรียนคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ฯลฯ การติดตั้งและทดลองใช้เพื่อประเมินผลและการปรับปรุง
4. การปรับปรุงและการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปกับการพัฒนาทักษะความรู้ในวิชาชีพของครูประจำการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กรณีการ พิมพัส (2546, 54) ได้กล่าวถึงสถานภาพ ICT ของประเทศไทยในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคือ ความก้าวหน้าในศตวรรษที่ 21 โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อินเทอร์เน็ตกลางการส่งผ่านข่าวดิจิทัลที่ทำได้ประชาชนเข้าถึงสารสนเทศในประเทศใด อาทิ โทรศัพท์ โทรทัศน์ วิทยุ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ฯลฯ การที่ประเทศมีการแพร่กระจายของเครื่องมือดังกล่าวอย่างรวดเร็วถึง แสดงให้เห็นถึงระดับความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนในสภพวณต่างๆ ของประเทศ ในศตวรรษที่ 21 การวิจัยและพัฒนา ICT ซึ่งยังถือเป็นจุดอ่อนของประเทศ ยังมี การวิจัย และการวิจัยและพัฒนา ศตวรรษที่ 21 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีน้อยมาก เนื่องจากการขาดอุตสาหกรรมต้นน้ำ ขาดการพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์อันเกี่ยวกับ ICT ทำให้ประเทศไทยยังคงจำเป้นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ และในด้านบุคลากร ICT ประเทศไทยมีผู้จบการศึกษาด้าน ICT ยังน้อยอยู่มาก ไม่เพียงพอต่อตลาดแรงงาน และในจำนวนที่จบยังขาดความเชี่ยวชาญ ต้องแก้ปัญหาโดยการอบรมเพิ่มเติมปัจจุบันมีการให้ความสำคัญในการพัฒนาคณากรด้าน ICT มากขึ้น

ในด้านการบริหารจัดการ มีแนวคิดพื้นฐานในการบริหาร และแนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์ และวิธีการ ซึ่งมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

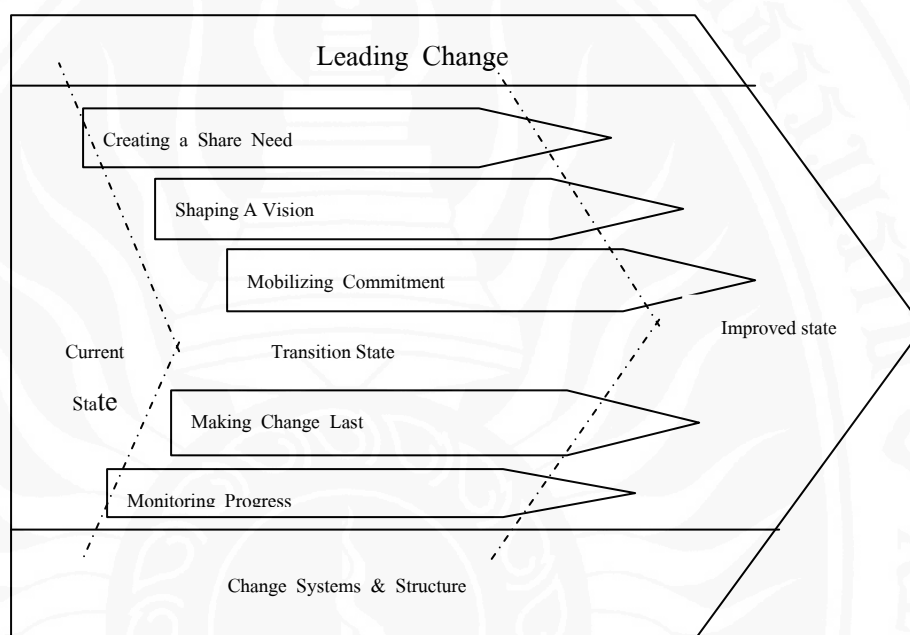
แนวคิดพื้นฐานในการบริหารที่สำคัญมี 7 ประการ คือ 1) การกระจายอำนาจและการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Base Management: SBM) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารเพราะความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเองทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นมากขึ้น 2) การมีส่วนร่วมในการบริหาร ทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา นอกจากโรงเรียนจะได้พลังบวกในการดำเนินกิจการของโรงเรียนแล้วยังได้ความรู้สึกลงในการเป็นเจ้าของสถานศึกษาด้วย 3) การพึ่งตนเองในการบริหารกิจการของตนมากกว่าจะรอการสั่งการและงบประมาณจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว การพึ่งตนเองตั้งแต่การริเริ่มงานใหม่ การตัดสินใจ และการระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารงาน 4) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเกื้อกูล จะเน้นการให้การสนับสนุน ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรมากกว่าการควบคุมตรวจตรา ขณะเดียวกันก็มีการติดตามผลและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการเป็นผู้นำแบบเกื้อกูล 6) การบริหารจัดการที่ดีเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบกระจายอำนาจ เป็นหลักพื้นฐานในเรื่องความยุติธรรม ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 7) การใช้แนวคิดเชิงระบบในการบริหาร ได้แก่การกำหนดรูปแบบการบริหารโรงเรียนทั้งระบบ และให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อมขององค์กรอย่างยิ่ง การเลือกรูปแบบใดในการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและข้อจำกัดของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

แนวคิดพื้นฐานเชิงกลยุทธ์และวิธีการ มี 6 ประการคือ 1) แผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการหลักในการบริหาร เป็นตัวเชื่อมโยงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร 2) การระดมสรรพกำลังเป็นวิธีการที่สำคัญ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) การใช้ยุทธศาสตร์เป็นกลไกหลักในการบริหาร 5) การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน 6) การใช้แนวคิดเชิงกระบวนการ เช่น วงจรคุณภาพ หรือ PDCA เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีนักบริหารได้กล่าวไว้ว่า

องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้



ภาพที่ 4 ภาพแสดง A Model For Change

ที่มา: <http://www.smustsay.com> (ออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2551)

### 1. การนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

การดำเนินการโครงการใดๆ ถ้าได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ที่จะทำให้โครงการนั้นๆ ประสบผลสำเร็จได้อย่างยิ่ง แรงสนับสนุนจากผู้นำหรือผู้บริหารจะส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่จะตามมา ดังนั้น ผู้นำหรือผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดถือว่าสิ่งที่จะทำอยู่ขณะนี้ดีที่สุดแล้ว ควรให้ความสำคัญกับโครงการทั้งเรื่องของเวลา การสนับสนุนและความกระตือรือร้นที่จะเห็นผลงาน

### 2. การสร้างความจำเป็นร่วมกัน (Creating a Share Need)

การสร้างความเข้าใจหรือความเห็นร่วมกันระหว่างทีมงานกับกลุ่มคนสำคัญ มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เป็นการยืนยันให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต้องทำจริงๆ ส่งผลให้เกิดแรงผลักดันและแรงสนับสนุนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลดแรงต่อต้านหรือการไม่เห็นด้วย เป็นขั้นตอนที่ควรใช้ในระยะเวลาเริ่มต้น

ของโครงการ หลังจากที่มีทีมงานได้มีการกำหนดขอบเขตของโครงการในขั้นตอนการเตรียมตัว เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Setting Up for Success)

### 3. การแปลงวิสัยทัศน์เป็นการกระทำ (Shaping A Vision)

วิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง ทำให้มองเห็นและตอบคำถามได้ว่า ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์กำหนดขึ้น ชัดเจน ช่วยให้เกิดความสะดวกในการกำหนดเป้าหมายแต่ละขั้นและช่วยสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

การแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นการกระทำ ที่เป็นรูปธรรมช่วยให้การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ในอนาคตเข้าใจง่ายและลงมือปฏิบัติได้จริง

### 4. การกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ (Mobilizing Commitment)

การที่จะนำองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น การสนับสนุนและความช่วยเหลือให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญยิ่ง บุคคลในองค์กรต้องยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

การนำองค์กรต้องการ “แนวร่วม” และช่วยทำอย่างเต็มใจเป็นแรงสนับสนุนจากผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องชนะใจของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ขณะเดียวกันต้องค้นหา แรงต่อต้าน มีอยู่ที่ใด สาเหตุใด

### 5. การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ (Making Change Last)

การที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความสำเร็จ ตามเป้าหมายและคงอยู่ต่อเนืองนั้น ช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากงานเล็กๆ ที่ทำได้ง่ายให้ผลตอบแทนสูงและเกิดขึ้นเร็ว เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และนำการเปลี่ยนแปลงนั้นผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติได้รับความใส่ใจจากคนที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

การวิเคราะห์ความสำคัญเร่งด่วน ผลเสีย ผลกระทบต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลตอบแทนของงาน/โครงการเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำสู่การปฏิบัติในสภาวะปกติ

### 6. การติดตามความก้าวหน้า (Monitoring Progress )

การติดตามความก้าวหน้านอกจากจะช่วยให้รู้ว่าองค์กรกำลังเดินไปถึงจุดไหนแล้วยังสามารถช่วยแสวงหาความร่วมมือ และความต่อเนื่องของโครงการ อีกทั้งยังสามารถหาวิธีการแก้ไข เมื่อพบว่ากำลังดำเนินการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้ทีม/กลุ่มเห็นความก้าวหน้าและเกิดผลดีนี้เกิดขึ้น

การติดตามความก้าวหน้า จำเป็นต้องวัดผลโครงการอย่างถูกต้องและต่อเนื่องผลจากการเก็บข้อมูลก่อนเริ่มโครงการและผลที่ได้หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ทราบความก้าวหน้า และต้องชี้แจงให้ทุกคนได้ทราบ

#### 7. การปรับเปลี่ยนระบบและ โครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (Change Systems & Structure )

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นต่อเมื่อเราได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และการใช้ทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยเราจะเห็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ก็ต่อเมื่อเราได้เปลี่ยนวิธีการบริหาร การฝึกอบรมและพัฒนา การให้รางวัล หรือค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ คือ การปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างที่ช่วยให้ดำเนินงานได้สำเร็จและต่อเนื่องในระยะยาว โดยต้องปรับเปลี่ยนระบบ และโครงสร้างให้สอดคล้องกับการกระทำ หรือพฤติกรรมที่ต้องการ

ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ จะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 สภาวะ คือ ระยะเวลาปัจจุบัน (Current State) ระยะเวลาที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Transition State) และระยะที่เปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ (Improved State) โดยมีมิติของความสำเร็จ 4 ประการ และมีคำถามที่ทุกคนต้องถามตนเอง และผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ ดังนี้

ประการแรก : เป้าหมาย (Goals)

- การเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับหรือไม่
- เป้าหมายได้รับการยอมรับจากสมาชิกทั้งหมดหรือไม่
- การเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานของทีมหรือไม่

ประการที่ 2: บทบาท (Roles)

- บทบาทและความรับผิดชอบได้รับการอธิบายและได้รับการอธิบายอย่างชัดเจนหรือไม่

- สนับสนุนบทบาทหน้าที่ของทีมอย่างเต็มที่หรือไม่

- มีความรู้ วิธีการ ทรัพยากร พร้อมหรือไม่

ประการที่ 3: กระบวนการ ( Processes )

- กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติเป็นที่เข้าใจ และยอมรับกันหรือไม่

- กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นสนับสนุนเป้าหมายและบทบาทหน้าที่

หรือไม่

#### ประการที่ 4: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- มีความสมบูรณ์และสนับสนุนความเป็นทีมที่ดีหรือไม่
- เปิดเผย ใจไว้นือเชื่อใจ ยอมรับต่อกันอย่างเพียงพอหรือไม่

#### แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บริษัท จี อี แคปิตอล (General Electric Capital) ประเทศไทย ได้นำหลักสูตร “กระบวนการเร่งรัดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง” (Change Acceleration Process) มาอบรมศึกษานิเทศก์และผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ได้เสนอแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ระยะ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, 7-77) คือ

ระยะที่ 1 ปรับโครงสร้าง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

ระยะที่ 2 ปฏิวัติวัฒนธรรม

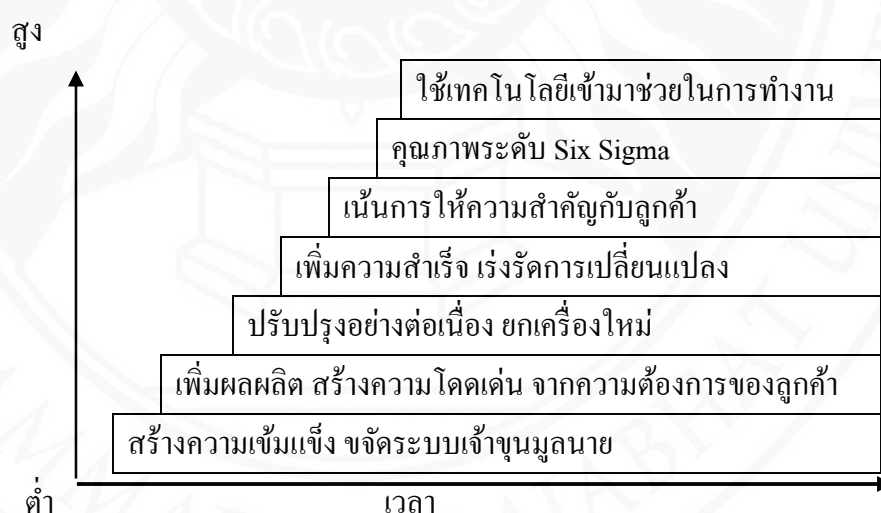
ระยะที่ 3 เน้นความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และมุ่งสู่ความสำเร็จใน 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 วิเคราะห์ปัญหา ปรับเปลี่ยนกิจกรรมการปฏิบัติงาน ลดงานที่ไม่จำเป็น และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้องได้สำเร็จ

ระดับที่ 2 รับแรงกระตุ้น เปิดเผยความรู้ความสามารถที่เกิดจากความร่วมมือได้สำเร็จ

ระดับที่ 3 เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้น

ระดับที่ 4 วัฒนธรรมคงอยู่ และผลักดันให้บริษัทเพิ่มผลผลิตที่ดีที่สุดของโลก



ภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ GE: หลักเบื้องต้นสู่การเปลี่ยนแปลง  
สมการของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: <http://www.smustsay.com> (ออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2551)



$$Q \times A = E$$

Q = คุณภาพ ( Quality ) ของการเปลี่ยนแปลง

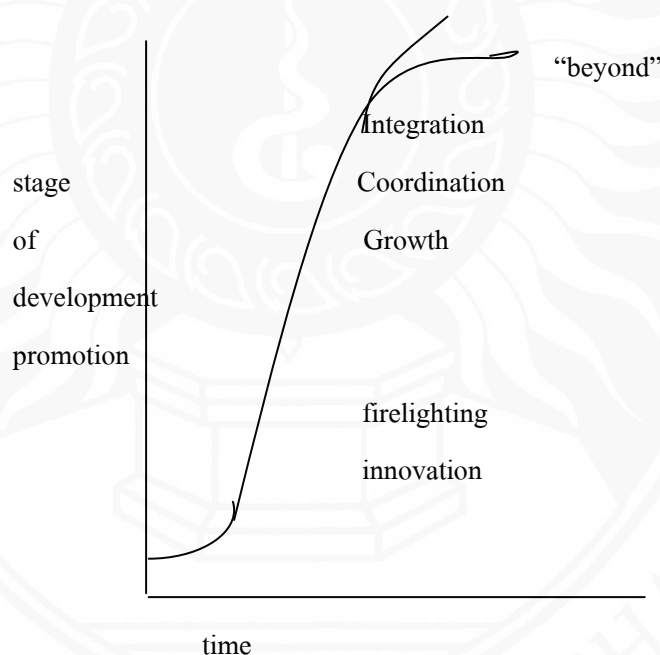
A = การยอมรับ ( Acceptances ) การเปลี่ยนแปลง

E = การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ( Effective Change )

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการจัดการให้เกิดคุณภาพที่ยอมรับได้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งหมายรวมถึง 1) การอุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งสู่คุณภาพแท้คุณภาพที่มาจากความต้องการของลูกค้า 3) การใช้ยุทธศาสตร์ทางเทคนิค และเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

### ขั้นของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

จากสภาพของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โรงเรียนไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ และผลจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงแก่นักเรียน ผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน คือ ครู ได้เสนอขั้นของการพัฒนาโรงเรียนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้



ภาพที่ 6 ขั้นการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ที่มา: <http://www.smustsay.com>(ออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2551)

ในขั้นแรกเป็นขั้นทำความรู้จักเทคโนโลยีสารสนเทศและวิธีใช้ (Innovation) ต่อมาเป็นขั้นการจุดประกาย (firefighting) บุคคลกลุ่มแรกพยายามแนะนำชักชวนให้บุคคลอื่นใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น ถัดมาเป็นขั้นการสนับสนุนส่งเสริม (Promotion) ขั้นนี้จะเริ่มมีกลุ่มที่ใช้มากขึ้นทางโรงเรียนเริ่มจัดการสนับสนุนการใช้อย่างแข็งขัน และต่อมาจะเข้าถึงขั้นการเติบโต (Growth) เป็นขั้นที่ครูในโรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในวงกว้างขึ้น จนถึงขั้นร่วมมือ (Co-ordination) เกิดความร่วมมือกัน วางแผน ร่วมมือกัน โดยคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับนักเรียนมากยิ่งขึ้น จนถึงขั้นบูรณาการ (Integration) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน ในขั้นนี้ถือได้ว่าการใช้คงที่ จนถึงขั้นขยายสูงขึ้น (beyond )

จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในขั้นส่งเสริมหรือต่ำกว่านั้น คำถามที่เกิดขึ้นคือเพราะเหตุใดการเปลี่ยนแปลงจึงไปไม่ถึงจุดหมาย อุปสรรคนั้นเกิดจากอะไร แม้จะเป็นที่ทราบกันดีจากผลการศึกษาว่า การสนับสนุนด้านงบประมาณ จะเป็นส่วนที่สำคัญ แต่ปัจจัยที่จะส่งผลในระยะแรกของการตัดสินใจ อันนำไปสู่การยอมรับ การปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงในลำดับต่อมานั้นประกอบไปด้วยทั้งปัจจัยด้านตัวบุคคล นวัตกรรม ระบบสังคม นโยบาย การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ความกดดัน การสนับสนุนความเฉยเมยของชุมชน อย่างไรก็ตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเดินทางที่ต้องใช้ระยะเวลานาน ในการเห็นผลสำเร็จ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคงได้กล่าวแล้วนั้นมีส่วนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

สำหรับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือแบบตอบสนอง (reactive) กับแบบกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (proactive) ในโรงเรียนที่ใช้เวลาในการปฏิบัติและพยายามทำให้เกิดการใช้สิ่งนั้นๆ เพียงเพื่อเป็นการตอบสนองต่อกลุ่มคนที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จึงเกิดขึ้นเฉพาะกรณีต่อกรณีหรือเหตุการณ์ต่อเหตุการณ์เท่านั้น แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้นคือโรงเรียนใช้เวลาและมีการใช้เวลาและมีการใช้ในทางที่ดี โดยการอุทิศเวลาให้ต่อการกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้มีการตั้งวัตถุประสงค์ไว้ Newton and Tarrant (1992, 69-72) ได้เสนอกราฟที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว ดังนี้



ภาพที่ 7 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ที่มา: <http://www.smustsay.com>(ออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2551)

จากภาพที่ 7 จะเห็นว่าในช่วงแรกที่ทางโรงเรียนวางแผนในขั้นเริ่มต้นของการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นก้าวเล็กๆ จากนั้นการเปลี่ยนแปลงจะก้าวเร็วขึ้น โดยในขั้นเริ่มต้นจะต้องมีความคิดในทางบวกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี (positive reason for change) และต้องหลีกเลี่ยงลักษณะการคิดแบบตอบสนองในช่วงแรก ซึ่งทำให้การดำเนินการไม่ต่อเนื่อง และให้ผลลัพธ์ที่ตรงกันข้ามกับการมุ่งเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความยั่งยืน และส่งผลได้มากกว่าในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรจำเป็นต้องมีการวัดผลองค์กร (organizational evaluation) เพื่อที่จะสร้างความกระจำง ถึงที่มาขององค์กร (มาจาก ณ จุดใด) และองค์กรอยู่ ณ จุดใด ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลง

#### ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นสามารถแบ่งกลุ่มบุคคลออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มผู้ยอมรับ/ไม่ยอมรับ และกลุ่มผู้มีอิทธิพลจากภายนอก การศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับระดับการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มผู้ยอมรับ/ไม่ยอมรับ แต่การศึกษาเฉพาะผู้ที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับนั้น ไม่สามารถช่วยอธิบายหรือทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการเผยแพร่ นวัตกรรมทั้งหมดได้ เนื่องจากยังมีกลุ่มบุคคลอื่นที่สำคัญและเป็นวงล้อของการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มด้วยกัน คือ ผู้ให้การสนับสนุน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุน ซึ่งไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตามนักการศึกษาหลายท่านเห็นว่า ไม่ว่าใครในระบบสังคมสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือตัวกลางเผยแพร่วัฒนธรรมเป็นสื่อหรือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงต่อการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในระดับองค์กรและบุคคล Rogers (1983) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจก่อนวัฒนธรรมของบุคคลอื่นในสังคม และเป็นสื่อกลางเชื่อมต่อระหว่างองค์กร กับบุคคล แต่ในความหมายที่ Havelock และ Zlotolow (1995, 72) กล่าวถึง ถือเป็นบุคคลที่สร้างการเปลี่ยนแปลง หรือนำวัฒนธรรมเข้ามาในสังคมนั้นๆ ซึ่งหากพิจารณาที่ Havelock และ Zlotolow ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลอื่น แต่เป็นผู้ริเริ่ม หรือเป็นกลุ่มนวัตกรรม

ในกระบวนการเผยแพร่วัฒนธรรม นักการศึกษา Rogers (1995, 96) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ข้อดังนี้

1. สร้างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีส่วนช่วยให้สมาชิกในสังคมรับรู้ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งทางเลือกใหม่เป็นทางออกในการแก้ปัญหา และให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกโดยทำให้เขาเกิดความเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหานั้นได้
2. สร้างความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในกลุ่มบุคคลในสังคม สร้างความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ
3. วิเคราะห์แก้ปัญหาของกลุ่มบุคคล นั้นคือมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการวิเคราะห์แก้ปัญหาโดยมองสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากมุมมองของบุคคลในสังคม และช่วยให้พวกเขามองเห็นปัญหาคด้วยตัวเอง
4. สร้างความตั้งใจในการเปลี่ยนแปลง ตัวแทนต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสนใจต่อนวัตกรรม แต่ต้องมุ่งไปที่ความจำเป็นของกลุ่มบุคคล มากกว่ามุ่งไปที่นวัตกรรมเป็นศูนย์กลาง บุคคลก่อนนวัตกรรมมาให้กลุ่มบุคคลมีความเชื่อมั่นวางใจในตนเองในการใช้นวัตกรรม

ส่วน Havelock และ Zlotolow (1995, 71-72) ได้ระบุว่าลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 4 ลักษณะด้วยกันคือ ผู้ที่เป็นเหตุหรือเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (catalyst) ผู้ที่แก้ปัญหา (solution giver) ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (process helper) และผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างแหล่งทรัพยากร (resource linker) จากลักษณะทั้ง 4 นี้ผู้ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นทั้งผู้ริเริ่ม และช่วยเหลือให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และทำให้บุคคลอื่นเกิดการยอมรับต่อสิ่งใหม่นั้น

Havelock ยังได้แนะนำวิธีการหรือขั้นตอนในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 ขั้นด้วยกันคือ

1. Care ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพิจารณาสิ่งรอบตัวและฟังข้อคิดเห็นจากสมาชิกในระบบที่มีความคิดเห็นต่างกัน ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะอะไรควรเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจและพิจารณา

2. Relate ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาตามมานั้นคือต้องเกี่ยวข้องทำงานกับใครบ้าง และเกี่ยวข้องได้อย่างไร และกลุ่มที่จะเข้าไปนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
3. Examine เป็นการตรวจสอบ หรือวินิจฉัยว่าปัญหาคืออะไร
4. Acquire ค้นหาคำตอบที่จะแก้ไขปัญหานั้น ต้องเข้าถึงแหล่งข้อมูล หรือกลุ่มบุคคลที่จะสามารถทำให้ช่วยแก้ปัญหาได้ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกลุ่มบุคคล การเงิน เทคโนโลยี หรืออื่นๆ
5. Try สร้างความพยายามในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. Extend ขยายการใช้นวัตกรรมออกไปยังสมาชิกในระบบ
7. Renew ดำเนินการเพื่อให้คงไว้ซึ่งผลของการใช้ต่อเนื่องไป มีการตรวจสอบหรือปรับใหม่นักการศึกษาบางกลุ่มได้นิยามคำใหม่ เรียกว่า ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change facilitator) เพื่อหลีกเลี่ยงความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งโดยทั่วไปแล้วให้ความหมายในลักษณะของผู้ที่มีอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว เป็นวิธีการที่ใช้อำนาจบังคับ ซึ่ง Hunt, Jeffrey Lynn (1995, 87) ให้เหตุผลไว้ และเห็นว่าหน้าที่ของผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ให้ความหมายในการช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้เข้าสู่การคิดถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขาเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งต่อมาพวกเขาจะมีประสิทธิภาพและมีทักษะในการใช้นวัตกรรมใหม่นั้นได้

Hunt, Jeffrey Lynn (1995, 201 อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, 98) ได้กล่าวถึงการแทรกแซง (Intervention) ที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การกระทำที่ผ่านการวางแผน หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งไม่ได้วางแผนล่วงหน้ามาก่อนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การแทรกแซงดังได้กล่าวนี้ข้อมูลจากงานวิจัยและจากการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้นได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวเร่งและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของแต่ละแห่ง ได้เสนอการแทรกแซงตามวัตถุประสงค์ของการกระทำ 6 ประการด้วยกัน ซึ่งเป็นการสรุปผลจากงานวิจัยที่ผ่านมา ได้แก่

1. การพัฒนา การประกาศ และการสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
2. การวางแผน และการจัดหาแหล่งทรัพยากร
3. การจัดการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรบุคคล
4. การตรวจสอบความก้าวหน้า
5. การจัดการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง
6. การสร้างบริบทที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียน ทำให้ผู้นำของโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ให้เท่าทันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียน Bailey (1997, 64 อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, 99) เสนอว่า ผู้นำของโรงเรียนหรือผู้นำ

ทางด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องรู้สิ่งต่างๆ 10 ประการ ในการเตรียม พร้อมโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม Bailey เห็นว่าไม่มีผู้นำคนใดที่จะมีความรู้ทั้งหมด การทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น รายละเอียดมีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้หากขาดความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องเข้าใจทั้ง 3 ด้านได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม ดังนั้นก่อนที่จะนำเทคโนโลยีใดๆ เข้ามาใช้ในโรงเรียน ผู้นำจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและปฏิกิริยาที่บุคคลจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การวางแผนการใช้เทคโนโลยี โรงเรียนจำเป็นต้องมีแผนในการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ของตนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ควบคุมการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน

3. จริยธรรม การบูรณาการเทคโนโลยีนั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะกับการสอนนักเรียนให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงจริยธรรมในการเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีที่ดีด้วย เช่น มารยาทในการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

4. การเรียนการสอน สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือการเรียนการสอน ซึ่งเน้นว่าครูและนักเรียนใช้เทคโนโลยีอย่างไรในห้องเรียน โดยส่วนใหญ่แล้วลักษณะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนมีด้วยกัน 3 ลักษณะกล่าวคือ การสอนด้วยเทคโนโลยี หรือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการสอน การสอนเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือเทคโนโลยีเป็นวิชาหนึ่งในการสอนและการกระจายอำนาจการใช้เทคโนโลยี นั่นคือการให้นักเรียนได้ใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะก่อให้เกิดบทบาทของครูเปลี่ยนไป

5. ความปลอดภัยและความมั่นคง ความปลอดภัยจากการใช้เทคโนโลยี มีการออกแบบลักษณะทางกายภาพในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้ใช้ทั้งครูและนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้ไม่มีผลเสียหรือการบาดเจ็บเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยี เช่น อาการปวดกล้ามเนื้อ นอกจากนี้ความมั่นคงปลอดภัยและการดูแลรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เป็นสิ่งที่จำเป็นด้วยเช่นกัน

6. หลักสูตรการสอน การบูรณาการหลักสูตรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากกว่าการบูรณาการเทคโนโลยี การบูรณาการหลักสูตรนั้นจำเป็นต้องใช้ทีมงานจากหลากหลายสาขา และเพื่อให้มีการใช้เทคโนโลยีในหลักสูตรอย่างทั่วถึง ทีมงานต้องมีการวางแผนร่วมกันในการสอน ครูผู้สอนต้องการการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ผู้ปกครอง หัวหน้างานและนักเรียน

7. การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของจุดเริ่มต้นที่จะสร้างความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน

8. โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ เป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการใช้เทคโนโลยีได้อย่างสะดวกมากยิ่งขึ้น ผู้นำโรงเรียนหรือผู้นำทางด้านเทคโนโลยีต้องร่วมกันปรึกษากับสถาปนิกที่ออกแบบระบบในเรื่องเนื้อหา การวางสายเคเบิล ความปลอดภัย การวางสายไฟ และอื่นๆ

9. การสนับสนุนทางด้านเทคนิค โรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือครูในการใช้เทคโนโลยี โดยทั่วไปแล้วแบ่งออกเป็น 3 แบบด้วยกัน คือ ผู้ประสานงานด้านเทคโนโลยี ช่างเทคนิคที่ดูแลด้านการซ่อมบำรุง และบุคคลอื่นที่ให้การช่วยเหลือในการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้จะมีบุคลากรให้ความช่วยเหลือแล้ว การจัดตั้งเว็บไซต์ที่ให้ความช่วยเหลือแก่ครูในการใช้เทคโนโลยีก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง ซึ่งอาจทำเป็นโครงการความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนหลาย ๆ แห่ง

10. ผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ต้องมีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี และผู้นำทางด้านเทคโนโลยีต้องมีทักษะต่าง ๆ ดังนี้

10.1 ทักษะการใช้เทคโนโลยี ผู้นำจำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

10.2 ทักษะการติดต่อกับผู้อื่น การติดต่อกับผู้อื่นเพื่อเป็นการประเมินการใช้เทคโนโลยี

10.3 ทักษะการวางหลักสูตร ผู้นำต้องเข้าใจการบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตร

10.4 ทักษะการพัฒนาบุคลากร ผู้นำต้องเข้าใจว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยี

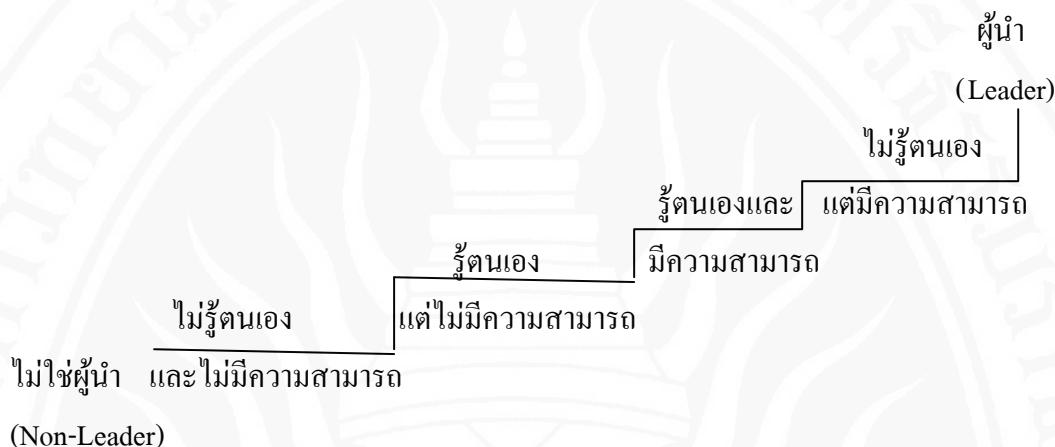
10.5 เรียนรู้ในการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพรวมทั้งหมด นั่นคือมีการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ผู้นำต้องทำงานร่วมกับกลุ่มคนมากมายเพื่อทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีในโรงเรียน

#### **แนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ปัจจุบันผู้คนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่เรียนรู้และพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในตัวบุคคล ไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่เกิด บุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริงก็จะสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเน้นผู้ทำได้

การเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2550, 27) เช่น เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ ซึ่งสถาบันและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกกำลังดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ที่หนังสือและตำราต่างๆ ก็สามารถใช้อุปกรณ์ในการพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้ และการได้ศึกษาภาวะผู้นำจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ยังช่วยให้บุคคลที่ศึกษาค้นคว้าเหล่านั้นสามารถค้นพบความเป็นผู้นำของตนเอง ซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน

Daft, 1999, 24 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์วัฒน์, 2550, 28) ได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลว่ามี 4 ขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ไม่รู้ตนเองและไม่มีความสามารถ เป็นระยะที่บุคคลยังไม่รู้ตนเองว่าตนเองมีความเป็นผู้นำหรือสามารถเป็นผู้ทำหรือไม่ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่จะเริ่มที่ขั้นนี้

ขั้นตอนที่ 2 รู้ตนเองแต่ไม่มีความสามารถ เป็นขั้นตอนต่อจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งตอนนี้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำเริ่มมองตนเองออกแล้วว่าถ้าจะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาในด้านใดบ้างแต่ตนเองยังไม่มีความสามารถหรือยังขาดในด้านดังกล่าวจำเป็นจะต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 รู้ตนเองและมีความสามารถ เป็นขั้นตอนต่อจากขั้นที่ 2 ซึ่งเมื่อตัวผู้นำรู้แล้วว่าตนเองมีจุดอ่อนอะไรและได้เรียนรู้และพัฒนาจุดอ่อนเหล่านั้นจนสมบูรณ์ก็จะกลายเป็นผู้นำที่รู้ตนเองว่าจะต้องทำอะไรและสามารถทำได้เหมาะสมในฐานะผู้นำ เช่นมีความสามารถด้านวิสัยทัศน์ และสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรยึดมั่นและผูกพันอยู่กับวิสัยทัศน์นั้น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ไม่รู้ตนเองแต่มีความสามารถ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 3 ซึ่งได้เรียนรู้ทักษะภาวะผู้นำอย่างถูกต้องครบถ้วนและถูกนำไปใช้จนเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จในฐานะผู้นำแล้ว และทักษะต่างๆ ที่เรียนรู้จะถูกซึมซับให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของบุคคลนั้นโดยอัตโนมัติจนสามารถดึงออกมาใช้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกรู้สึ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2550, 5) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจหลักสูตรสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดขั้นตอนการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ขั้นตอนคือ





นักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทยสมัยใหม่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายแนวทางดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, 33) ได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายแนวทางได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือการมีส่วนร่วมทำงานหรือโครงการต่างๆ การเป็นกรรมการเฉพาะกิจต่างๆ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะที่มีผลงานวิจัยชี้ชัดว่าได้ผลดีมากกว่าการฝึกอบรมโดยตรง

2. การบริหารการปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาผู้นำผ่านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงเป็นผู้คอยให้คำชี้แนะ (Mentoring) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการเป็นต้นแบบ การทำให้ดู การอยู่ให้เห็น เป็นการสอนที่ดีและได้ผลดีที่สุด การจับคู่ที่เหมาะสมระหว่างผู้นำที่มีประสบการณ์กับผู้ที่ต้องถูกดูแล จะเป็นตัวแบบการพัฒนาผู้นำที่ได้ผลสูง

3. การเรียนรู้จากห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกห้องเรียน การเรียนรู้จากห้องเรียนเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (In-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษา

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นการไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตนเอง เพื่อหามาตรการและแนวทางการปรับปรุงการทำงานของตนเองหรือการทำงาน ตัวบุคคลที่เป็นต้นแบบด้านความเป็นผู้นำมาทำเป็นมาตรฐานในการพัฒนาความเป็นผู้นำของตน ซึ่งเป็นวิธีที่ได้ผลวิธีหนึ่ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, 29-30) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพัฒนาผู้นำของผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติมากๆ และเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการและทฤษฎีกับประสบการณ์และการปฏิบัติจริง

ประทีป บินชัย (2546, 10) ได้สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ 4 แนวทางดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานใดที่ทำมากจะเรียนรู้ได้มาก
2. เรียนรู้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้นำต้นแบบ
3. เรียนรู้จากความผิดพลาด โดยถือว่าผิดเป็นครู
4. เรียนรู้จากการฝึกอบรม ทั้งในสถานศึกษาและในรูปแบบอื่นๆ

สรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดหลักการต่างๆ ข้างต้น ซึ่งผู้นำเองจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลักการ แนวปฏิบัติเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในสถานศึกษา

## ทฤษฎีและผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบส

เบส (Bass ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2544, 335) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอรัล โดยเบส อธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้มากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แบบสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในประเด็นต่อไปนี้

ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา

แบบสมีคความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอยู่หลายประการ (Bass 1985, 31 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 335) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้นยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ทั้งนั้นแม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมสรรเสริญ ลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสน่ห์หาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หาคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูที่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบด้วยการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์หาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ตามอ่อนแอลง โดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกล่อลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร

ในทัศนของเบส ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใดและไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ในทางตรงกันข้ามผู้นำโดยเสน่ห์หาเป็นสิ่งที่หายากมักจะพบได้มากในภาวะที่องค์กรตั้งเครียดเนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อและค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสน่ห์หาให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสน่ห์หาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสน่ห์หาจะมีทั้งกลุ่มที่รักมากและกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสน่ห์หาจึงมักถูกลอบปลงชีวิตในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ เบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เพียง 3 องค์ประกอบได้แก่ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งสัมพันธภาพเป็นรายบุคคล (Individual Consideration) เท่านั้นความเสน่ห์หา บางที

เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เล็งสอนแนะแก่ผู้ตาม ต่อมา ทฤษฎีของเบสได้ปรับปรุงใหม่ (Bass and Avolio, 1990 ; อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 336-337) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอีกหนึ่งองค์ประกอบคือ การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงทั้งสี่องค์ประกอบดังกล่าว ต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่ผู้ตาม

#### ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากมุมมองอื่น

นอกผลงานของเบสดังกล่าวแล้ว ยังมีอีกสองผลงานวิจัยที่สำคัญซึ่งสรุปผลค่อนข้างสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเบส จึงเป็นการช่วยยืนยันและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ชัดเจนมากขึ้น งานวิจัยทั้งสองได้แก่งานวิจัยของ เบนนิสและนานุส (Bennis and Nanus, 1985) และงานวิจัยของไทกี และเดอแวนนา (Tichy and Devanna, 1986,1990) ซึ่งงานวิจัยมีขั้นตอนและวิธีการของระเบียบวิธีที่คล้ายคลึงกัน ดังจะกล่าวต่อไป

1. งานวิจัยของเบนนิสและนานุส (Research by Bennis and Nanus) เบนนิสและนานุส (Bennis and Nanus, 1985 ; อ้างถึงใน อัครเดช สังข์เจริญ, 2549, 18-20) ได้ทำโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐอีก 30 คน โดยนักวิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้นำแต่ละคนๆ ละ 3-4 ชั่วโมง บางครั้งได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตอีกด้วย ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตน การตัดสินใจที่สำคัญๆ ในเส้นทางอาชีพ และเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาและแบบการบริหารของตน ผลการค้นคว้าพบว่า ผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย และมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำโดยเสนอหาข้อสรุปที่ได้อยู่ในสุนทรพจน์ ผู้นำที่มีคุณลักษณะปลูกเร้าอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้เสียสละกล้าวิพากษ์วิจารณ์ ในส่วนการวางตนของผู้นำเหล่านี้พบว่าส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรม บุคลิกภาพและกริยาท่าทางการวางตัวแบบคนธรรมดา ทั่วไป ผลการศึกษาของเบนนิสและนานุส ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น ดังนี้

1.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์กรเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันผลการวิจัยนั้นพบว่าผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กรที่ตนรับผิดชอบ อยู่ในระดับน่าพอใจแม้บางคนจะมีวิสัยทัศน์เพียงเชิงการวาดฝัน แต่ส่วนใหญ่จะเขียนระบุชัดเจนในลักษณะพันธกิจขององค์กรผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ตามของตนได้ในระดับสูง เช่น เรื่องค่านิยมเกี่ยวกับเสรีภาพ ความอิสระ ความยุติธรรม และมุ่งความสำเร็จในตนเอง (Self-Actualization) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการใช้วิสัยทัศน์เพื่อดึงดูดใจผู้ตามนับว่ามีความสำคัญ เพราะวิสัยทัศน์ทำหน้าที่ ประการแรก ช่วยสร้างแรงจูงใจของผู้ตาม เนื่องจากวิสัยทัศน์สามารถทำให้งานที่ทำมีความหมายยิ่งขึ้น เช่นมีความสำคัญต่อเพื่อนมนุษย์ มีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญขึ้น และเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกิจการนั้น ประการที่สอง วิสัยทัศน์ช่วยให้การตัดสินใจ การริเริ่มสิ่งใหม่ และการมีอิสระในการคิดของผู้ตามทุกระดับสามารถทำได้ง่ายขึ้นเนื่องจากทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรทำให้รู้ว่าสิ่งใดผิด หรือถูก สอดคล้องหรือขัดแย้งได้ชัดเจน เบนนิสและนานัส ได้อธิบายเหตุผลที่บริษัทในสหรัฐอเมริกา ระหว่างทศวรรษ 1970-1980 จำนวนมากที่ประสบความล้มเหลวนั้นเป็นเพราะขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง

นอกจากนี้เบนนิสและนานัส ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร จากผลวิจัยพบว่า เรื่องนี้ยังเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างเร้นลับและโดยความจริงแล้วผู้นำน้อยมากที่เป็นบุคคลแรกในการสร้างจินตนาการให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น แต่เนื่องจากผู้นำเป็นบุคคลที่มีเครือข่ายการติดต่อกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมากที่สุดคนหนึ่งจึงมีโอกาสรับรู้รับฟังความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นเกี่ยวกับความคาดหวังต่อองค์กรที่มากไปด้วยความคิดเห็นดังนั้น ความคาดหวังเหล่านี้จึงถูกหล่อหลอมและสังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ในที่สุด ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงต้องทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นภาพหรือสิ่งที่เข้าใจง่าย เห็นได้ชัดเจนมีความน่าสนใจมากพอที่จะดึงดูดความสนใจของผู้ตามให้เกิดความผูกพัน มีความน่าเชื่อถือในแง่ของความเป็นจริงที่สามารถบรรลุได้ เขาสรุปว่าวิสัยทัศน์ที่จะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องเหมาะสมกับกาลเวลา สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร และเหมาะสมต่อบุคคลผู้ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลอีกด้วย (Bennis & Nanus, 1985, 107) ผลการวิจัยนี้ยังเห็นว่า การใช้ดุลยพินิจและความสามารถเชิงวิเคราะห์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ แต่ความสามารถในการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ก็มีความสำคัญมากต่อการสร้างวิสัยทัศน์เช่นกัน

1.2 การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) เบนนิสและนานัส เห็นว่า เมื่อได้พัฒนาให้วิสัยทัศน์ที่สวยงามขององค์กรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ฝังรากลึกจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรนั้นกล่าวคือ

วิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่างๆ ภายในองค์การด้วยวิธีการเชิญชวนและการคลอใจมิใช่วิธีประกาศบังคับและข่มขู่เพื่อให้ยอมรับและปฏิบัติตาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องรู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการใช้วาจาที่ประทับใจ การอุปมา อุปไมย การใช้คำขวัญ สัญลักษณ์ และวิธีการต่างๆ เพื่อให้วิสัยทัศน์น่าสนใจ ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์บ่อยๆ ในโอกาสต่างๆ และทั่วถึงทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ลักษณะที่ค่อนข้างเป็นนามธรรม จนกระทั่งเป็นกิจกรรมรูปธรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานและนโยบายขององค์การ วิสัยทัศน์จะต้องถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของผู้นำ จะต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการขององค์การให้สอดคล้องเข้ากับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงสุดขององค์การก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย งานในขั้นตอนนี้ถือเป็นงานบริหารที่เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่สำคัญมากและมีอาจมอบหมายผู้อื่นได้ เพราะเสี่ยงต่อโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง

ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำโดยตรง เป็นไปได้ยากมากที่ผู้นำซึ่งผู้ตามขาดความไว้วางใจ จะทำให้สามารถผู้ตามเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การได้สำเร็จ ความไว้วางใจนอกจากเกิดจากผู้ตามยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำแล้วยังมีส่วนสำคัญกว่าก็คือ การแสดงออกที่คงเส้นคงวาของผู้นำทั้งการพูดและการกระทำ ผู้นำที่เปลี่ยนจุดยืนของตนบ่อยและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยมขององค์การ จะทำลายความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะความไม่คงเส้นคงวานั้น จะเป็นตัวลดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ลง และการขาดความเชื่อมั่นในผู้นำจะลดความตั้งใจที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้ตามลงด้วย ดังนั้น การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย จะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้มีพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

1.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organization Learning) จุดเด่นที่ปรากฏในการวิจัยของเบนนิสและนาแนส ก็คือ พุทธิถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของรายบุคคลและขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลว ผู้นำจะยอมรับในความจำเป็นที่ต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำบังคับตนเองให้สนใจในการตั้งสมมติฐานต่างๆ ขึ้น เพื่อทดสอบความคิดของตนเองโดยการดูจากปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานและผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษาระณีพิเศษต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ผู้นำจะใช้วิธีการปฏิบัติ

โดยการทดลองเพื่อทดสอบผลผลิตและกระบวนการใหม่ตลอดจนริเริ่มประดิษฐ์สิ่งใหม่ขึ้น ผู้นำจะ ทบทวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยถือว่าเป็นขั้นตอนปกติหนึ่งของการทำงานเพื่อใช้เป็นโอกาส ของการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป นอกจากนี้ผู้นำยังสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์กร ในลักษณะดังกล่าวหรือโดยวิธีอื่น เช่นสนับสนุนการจัดตั้งโครงการพัฒนาบุคลากรระยะ 5 ปี โดยมี กองทุนสนับสนุนจากองค์กรเป็นต้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความ ไว้วางใจ ซึ่งจะส่งเสริมความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

### แนวปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยของไทกีและเดอแวนนา (Research by Tichy and Devanna) ไทกีและเดอแวนนา (Tichy and Devanna, 1986 ; อ้างถึงใน อัครเดช สังข์เจริญ, 2549, 20) ได้ทำการศึกษาวิจัยผู้นำระดับ สูงสุดของบริษัทขนาดใหญ่ 12 แห่ง ในสหรัฐ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านี้ พร้อมทั้งบุคคลต่างๆ ที่อยู่ในบริษัทนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้น ระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นมาใหม่ มีการหาพฤติกรรมต่างๆ ที่ ผู้นำใช้ในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการดังกล่าวพร้อมทั้งศึกษาหาคุณลักษณะ (Traits) และ คุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ ในฐานะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง รูปแบบกระบวนการที่ ค้นพบประกอบด้วย 3 ระยะตามลำดับ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก คือ การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนแปลง ระยะที่สองที่ตามมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะที่สาม คือ การดำเนินการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร Yuki, 1998, 335-337 ; อ้างถึงใน อัครเดช สังข์เจริญ, 2549, 22 ดังนี้

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมี 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Change) เงื่อนไขสำคัญประการแรกของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงก็คือ ต้องยอมรับในความจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงขององค์กร เคยมีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในสหรัฐเมื่อช่วงทศวรรษ 1960 ที่เกิด การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมขึ้นแม้ว่าจะเป็นไปอย่างช้าๆ แต่ผู้นำส่วนใหญ่ของบริษัท โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมเหล็กและยานยนต์ที่ไม่ไวในการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น ขณะนั้น จึงส่งผลให้เกิดความเสียหายมหาศาลแก่บริษัทเหล่านั้นตามมา ดังนั้นในภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จึงเป็นบทบาทสำคัญยิ่งของผู้นำที่จะต้องเชิญชวนบุคคลต่างๆ ที่เป็นกลไก องค์กรมาร่วมคิดวิเคราะห์กันอย่างจริงจังว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอกดังกล่าวจะเป็นภัยคุกคาม ต่อองค์กรของตนอย่างไร พร้อมทั้งนี้ขอให้เสนอแผนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหญ่ แทนการปรับตัวในจุดเล็กๆ ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใหญ่ เช่น การเปลี่ยนแปลง ด้านกลยุทธ์มักทำให้ยากตราบใดที่องค์กรกำลังมีผลการประกอบกิจการอยู่ในระดับดีกว่าช่วงที่

องค์การประสบภาวะวิกฤติและยิ่งยากขึ้นไปอีกถ้ากลยุทธ์ใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงนั้น มิได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและความเชื่อเดิมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบต่อผลประโยชน์และสถานภาพเดิมของบุคคลในองค์การด้วยแล้วย่อมถูกต่อต้านคัดค้าน เพราะธรรมชาติของมนุษย์มักยึดติดในความเคยชิน จึงปฏิเสธแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงที่ต่างไปจากเดิม แต่ด้วยเหตุที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Changing Agents) จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรง ต้องชี้แจงและทำความเข้าใจต่อบุคลากรต่างๆ ขององค์การให้ทราบเหตุผลว่า ทำไมองค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างไร และเมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะเกิดผลดีหรือผลเสียต่อการดำเนินการขององค์การอย่างไร

ไทกีและเคอแวนนา ได้เสนอแนะแนวทางแก่ผู้นำในการทำให้ทุกฝ่ายเปิดใจกว้าง หันหน้ามาร่วมมือช่วยเหลือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการต่อไปนี้

1.1 กระตุ้นชักชวนให้ฝ่ายคัดค้านที่ไม่เห็นด้วยเข้าร่วมและเปิดโอกาสให้ได้เสนอความคิดเห็นของตน

1.2 กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการประเมินวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดว่าเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว สามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยแค่ไหน เพียงใด

1.3 กระตุ้นและสนับสนุนให้สมาชิกขององค์การได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมเยือนชมกิจการขององค์การและหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและเห็นมุมมองที่เป็นวิธีการแก้ปัญหาขององค์การเหล่านั้น

1.4 กระตุ้นให้มีการประเมินผลการประกอบการขององค์การ ภายใต้ภาวะเงื่อนไขแบบต่างๆ เช่นเมื่อภาวะขององค์การมีความมั่นคงสูง ไปจนถึงภาวะที่องค์การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ โดยอาจนำผลไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นที่ดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกัน

ภายหลังจากดำเนินการด้วยวิธีดังกล่าว จนสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับว่าแนวทางหรือวิธีการที่ใช้อยู่เดิมนั้น จะไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้อีกต่อไป และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหญ่เกิดขึ้น ภารกิจต่อไปของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงก็คือ การบริหารจัดการภาวะหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition) ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้างที่จำเป็นและสำคัญ โดยช่วงนี้ผู้นำมักจะถูกแรงกดดันให้เบี่ยงเบนมาเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เล็กๆ ที่เห็นผลเร็ว (Quick Fix) จึงต้องระวังไม่เช่นนั้นผู้นำจะสูญเสียโอกาสที่สำคัญไป งานอีกอย่างหนึ่งของผู้นำในขั้นนี้ ก็คือการช่วยสมาชิกในการคลี่คลายปัญหากระทบกระทั่งทางอารมณ์ที่เกิดจากกลุ่มคัดค้านที่ยังไม่สามารถปรับใจเข้ากับค่านิยมหรือในแนวทางใหม่ได้ ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการตำหนิหรือพุดถึงผลที่มีปัญหาของบุคคลใดๆ ที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบายหรือการตัดสินใจก็ตามนอกจากนี้



การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากกระทบต่อโครงสร้างของอำนาจและตำแหน่งสถานภาพของบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร ส่งผลกระทบต่อโอกาสการเจริญเติบโตตามสายงานอาชีพของบุคคลรวมทั้งอาจต้องเรียนรู้การปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ใหม่อีกด้วย เหล่านี้สิ่งที่ผู้นำต้องรับรู้ เข้าใจ และให้ความช่วยเหลือเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่สามารถสร้างความมั่นใจของตนเองและการมองโลกในแง่ดีให้แก่ผู้ตามได้ช่วยให้การดำเนินการช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อประสบความสำเร็จได้

2. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) เมื่อผู้นำได้ค้นพบประเด็นหลักที่สำคัญและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ขององค์กรแล้ว ผู้นำจะต้องค้นหาหนทางสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่าและดึงดูดใจผู้ตามให้เห็นว่าเป็นการคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติเดิมที่เคยชินมาสู่วิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำแบบการเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลจะสร้างวิสัยทัศน์ซึ่งสะท้อนการมองเห็นหยั่งรู้ภาพที่น่าสนใจขององค์กรที่ควรเป็นในอนาคต และเพื่อให้เกิดแรงจูงใจ วิสัยทัศน์จึงควรสะท้อนถึงเป้าหมายร่วมและการมุ่งสู่ความต้องการมีความสำเร็จในตนเอง (Self-Esteem) ของผู้ตาม ควรแสดงออกในแง่อุดมการณ์มากกว่าผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจที่องค์กรคาดหวัง ควรมีลักษณะสร้างความรู้สึกร่วมของผู้ตามต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร สารที่เป็นแกนของวิสัยทัศน์จะต้องระบุในข้อความ

พันธกิจ (Mission Statement) ขององค์กรที่มีลักษณะสั้นกระชับและสละสลวยโดยแยกรายละเอียดต่างๆ อยู่ในเอกสารภาคผนวก แยกต่างหาก เช่น ระบุชื่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร กระบวนการตัดสินใจ ผู้มีอำนาจระดับต่างๆ พร้อมความรับผิดชอบ เกณฑ์และวิธีการด้านบริหารงานบุคคล การจัดทรัพยากรและงบประมาณ วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยสรุปเริ่มจากวิสัยทัศน์ ต่อจากนั้นเป็นข้อความพันธกิจ ถัดไปคือวาระก่อนหลังของวัตถุประสงค์ และตามด้วยกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

ไทกีและเดอแวนนา (Tichy and Devanna, 1986 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 348-349) พบว่าในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีอายุเก่าแก่ และตั้งมานาน ส่วนใหญ่วิสัยทัศน์จะไม่ถูกกำหนดโดยบุคคลเดียวเหมือนองค์กรที่ดั่งใหม่โดยเฉพาะที่ดำเนินการโดยผู้ประกอบการเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Entrepreneur) องค์กรเก่าแก่จะผ่านช่วงระยะเวลาที่ยาวนานในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยได้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคคลต่างๆ ขององค์กรที่ต้องคาดเดาสถานที่วิสัยทัศน์เกิดความสำเร็จ ดังนั้นเมื่อองค์กรประสบภาวะวิกฤตและด้วยความเคยชินต่อระบบรวมศูนย์การตัดสินใจที่สืบทอดมายาวนาน ทำให้ทุกคนคาดหวังและหันมาหาคำตอบในการแก้ปัญหาจากผู้นำเพียงผู้เดียว

3. ขั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing Changes) การลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนนั้น ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งต้องมีแผนในการขอการสนับสนุนจากบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กร และแน่นอนว่า การเข้ามามีส่วนในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเพิ่มความผูกพันของบุคคลเหล่านี้ต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลดีผู้นำควรพัฒนาทีมงานผสมจากบุคคลที่มีความสำคัญทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ควรมีการวิเคราะห์เพื่อจะได้กำหนดได้ว่าใครผูกพันกับเรื่องใด และเป็นบุคคลหลักที่เป็นตัวเชื่อมในระบบเครือข่ายกับบุคคลอื่นในองค์กรให้แก่ผู้นำระบบเครือข่ายดังกล่าวอาจขยายกว้างออกไปรวมถึงบุคคลผู้ทรงอิทธิพลภายนอกอีกด้วย ในบางกรณีผู้นำจำเป็นต้องปรับปรุงทีมงานใหม่ในตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและพร้อมที่จะทุ่มเทในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้นำต้องใช้เทคนิคหลายอย่างที่เอื้อต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น จัดตั้งคณะทำงานพิเศษ การจัดทำประชุมทำแผน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เชิงพัฒนาการบริหารงาน การสร้างทีมงานเฉพาะเรื่อง การปรับรื้อระบบการจัดหน่วยงานใหม่ การสร้างตำแหน่งหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิธีการให้คุ้นให้โทษใหม่ การปรับกระบวนการประเมินผล และการปรับระบบวิธีการ ด้านการสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

4. คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Attributes of Transformational Leaders) ไททิกและเดอแวนนาได้ข้อสรุปว่า แต่ละขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วนั้น ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับเจตคติ ค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญและจากผลการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้

- 4.1 ขอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4.2 เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
- 4.3 มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
- 4.4 มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ในองค์กรได้ดี
- 4.5 มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
- 4.6 มีทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการ และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา
- 4.7 มีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่างๆ ได้ทะลุโปร่งและมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย

5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานศึกษาวิจัยของบุคคลต่างๆ แม้ว่าหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมาก็ตามแต่ การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ ยังคงทำได้ยาก มีสิ่งหนึ่งที่นักวิจัยเหล่านี้มีความเห็นตรงกัน ก็คือธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in Nature) จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างกว้างขวางพอดซาคอฟฟ์และคณะ (Podsakoff et, 1990 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, 352-353) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

5.1 บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้วยวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงคล้อยแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

5.2 แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing and Propriate Model) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

5.3 กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group goals) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.4 กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5.5 ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าในการนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

5.6 กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม ให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

6. บทสรุปย่อของผลงานวิจัยด้านผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จากผลงานวิจัยของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว สรุปการค้นพบที่สำคัญได้แก่ ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะใช้พฤติกรรมที่หลากหลายในการก่อให้เกิดอิทธิพล เพื่อใช้ในการกระบวนกรเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร ผู้นำ

เหล่านี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ตามของคุณในตีความหมายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้ตามมองเห็นสิ่งที่  
เป็น โอกาสและสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้เข้าใจว่าเมื่อไรที่จำเป็นต้องมี  
การเปลี่ยนแปลงใหญ่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำมีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกับสมาชิกภายใน  
องค์กรและกลุ่มที่มีส่วนได้เสียจากภายนอก ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและน่าดึงดูดใจ  
รวมทั้งหากกลยุทธ์ที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ด้วยการใช้อธิบายความหมายให้เห็นวิสัยทัศน์ใน  
รูปแบบต่างๆ เช่น การกระทำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Action) และการกระทำตัวอย่างของ  
บทบาท (Role Modeling) รวมทั้งการกล่าวสุนทรพจน์ในโอกาสต่างๆ และการเขียนข้อความหรือ  
บทบาทที่เกี่ยวกับค่านิยม ผู้นำรู้จักใช้วิธีการเชิงการเมืองในการสร้างทีมผสมจากผู้สนับสนุน  
ทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งจะเป็นผู้มีส่วนให้ความเห็นชอบต่อการเปลี่ยนแปลงใหญ่ นั้น  
มีการใช้อำนาจกับฝ่ายคัดค้านตรงกันข้ามบ้างเมื่อเห็นว่าไม่อาจเปลี่ยนให้มาเป็นฝ่ายสนับสนุนได้  
มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรและระบบบริหารแบบทางการ ให้การสนับสนุนต่อ  
กลยุทธ์ใหม่ มีการปรับรูปแบบและแนวคิดเชิงวัฒนธรรมใหม่ ให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง  
ต่อกระบวนการเลียนแบบทางสังคม (Social Identification) และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
ค่านิยมและความเชื่อภายใน ของบุคลากรต่อเนื่อง ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมด้วยการมอบอำนาจความ  
รับผิดชอบการตัดสินใจ (Empowering Behaviors) ให้แก่บุคคลหรือทีมงานเพื่อใช้ในการดำเนินการ  
ไปสู่วิสัยทัศน์ตามจุดงานที่คนเหล่านั้นรับผิดชอบ

## แนวทางการพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตาม  
มองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น  
ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง  
จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้ง  
ได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจ  
ต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

โดยสาระแล้วด้านความเสน่หาบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคลซึ่งจะ  
ส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้ ตัวอย่างของบุคคลที่มี  
ความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำด้านความเสน่หาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ เนลสัน มานเดลา  
อดีตประธานาธิบดีผิวดำคนแรกของประเทศอัฟริกาใต้ ที่สามารถรองใจคนผิวดำทั้งประเทศ

สามารถเอาชนะผู้ปกครองผิวขาวได้โดยสันติวิธีจนประเทศได้รับเอกราชเพราะคุณลักษณะความเสนอหาของเขาจึงก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นแก่ส่วนรวมทั้งชาติ

สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

#### **การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล**

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงคืออยู่แล้วก็ใช้วิธีการอิสระ เป็นต้น

#### **การสร้างแรงคลใจ**

เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

#### **การกระตุ้นการใช้ปัญญา**

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้

การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ที่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทวนกระแสความเชื่อ และค่านิยมเดิมของคนหรือผู้นำ หรือองค์กร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาระบบการพัฒนานุเคราะห์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยศึกษาถึงกระบวนการพัฒนาและ ปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาใน ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ มีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม การพัฒนานุเคราะห์มีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อการประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอน การประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์มีการประเมินผลตามงาน/โครงการพัฒนานุเคราะห์หลังสิ้นสุดโครงการ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนานุเคราะห์ คือนุเคราะห์ ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาและบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเอง และโรงเรียน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี เจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ประเมิน ตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติแต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มผู้นำ นิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการ ฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุมาลี วิทยรัตน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของอธิการบดีกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.01 ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคเหนือมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญที่.05

สมควร ไกรพน (2546) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่นในโรงเรียนขนาดต่างกั นมีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05

อัญเชิญ เต็มกระโทก (อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, 29) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดนครราชสีมา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงระหว่างหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกับหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำพบว่าหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารสูงเป็น 1.9 เท่าของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ

ศุกกิจ สานุสัจย์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาก็คือด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงบุคคลและการสร้างบารมีตามลำดับ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำ

เพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่นคือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่นคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และดานการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

อักษรเดช สังข์เจริญ (2549) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความเห็นของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความเห็นของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบก็พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

สมพร จำปานิล (2549, 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน โดยพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากัน และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาจำแนกตามระดับการจัดการศึกษาโดยรวมพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาผู้นำพบว่า มีหลายลักษณะ เช่น มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การยอมรับในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทุ่มเทในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จ



### งานวิจัยในต่างประเทศ

เบนนิสและนานุส (Bennis and Nanus, 1985 ; อ้างอิงมาจาก Yuki, 1998, 337-340) ได้นำโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปีโดยศึกษาผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐอีก 30 คน โดยนักวิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้นำแต่ละคนๆ ละ 3-4 ชั่วโมง บางครั้งได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกต ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตน การตัดสินใจที่สำคัญๆ ในเส้นทางอาชีพและเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาและแบบการบริหาร ผลการค้นคว้าพบว่า ผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย มีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำแสวงหาข้อสรุปที่ได้อยู่ในสุนทรพจน์ผู้นำกล่าวคำที่มีลักษณะปลุกเร้าอารมณ์การแสดงพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ยึดติดแบบเดิม

การเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้เสียสละ และกล้าวิพากษ์วิจารณ์ ผลการศึกษาของเบนนิสและนานุส สรุปเกี่ยวกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น คือ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision)
2. การพัฒนาความผูกพัน และความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust)
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Facilitating Organization Learning)

คอกซ์ (อ้างถึงใน สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, 30) ได้ศึกษาการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน พบว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organization citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาพผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สรุปว่าจากงานวิจัยพบว่าแนวทางพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายลักษณะ เช่น มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร การยอมรับในความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทุ่มเทในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ