

ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

School Director and Change Management.

รศ.ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์

* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

รศ.ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว

* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผศ.ดร.สายสุดา เตียเจริญ

* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พรพรรณ อินทรประเสริฐ

* ผู้อำนวยการสถานศึกษา, ผู้ประเมินภายนอก สมศ

Assoc.Prof.Dr.Mattana Wangthanomsak

* Faculty of Education, Silpakorn University.

Assoc.Prof.Dr.Vorakarn Suksodkiew

* Faculty of Education, Silpakorn University.

Asst.Prof.Dr.Saisuda Tiachareon

* Faculty of Education, Silpakorn University.

Dr.Pornpun Intraprasert

* School director, External Assessor,

Office for National Education Standards and Quality Assessment. (Public Organization)

ข้อมูลบทความ

* รับบทความ 10 กุมภาพันธ์ 2564

* แก้ไข 2 เมษายน 2564

* ตอบรับบทความ 5 เมษายน 2564

บทคัดย่อ

สังคม VUCA เป็นสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน และส่งผลกระทบต่อทุกองค์กร รวมถึงสถานศึกษาด้วย องค์กรที่สามารถรับรู้ถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวได้เท่านั้น จึงจะสามารถพัฒนาและอยู่รอดต่อไปได้ ซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และปรับตัว มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ในบทความนี้จะนำเสนอว่า ความเปลี่ยนแปลงคืออะไร บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นเช่นไร ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทเป็นผู้ประเมินสถานการณ์ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้สื่อสารสร้างความเข้าใจ ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้สร้างขวัญกำลังใจและผู้ดูแล

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา
 การบริหารความเปลี่ยนแปลง

Abstract

VUCA world, a complicated and fast changing world, has significant impacts on every organization, including the school. Only the organization with the ability to recognize the need for change and adapt to the change, can develop and survive. Hence, change management is the organizational-wide process to reduce potential negative fallout of the changes, to support the development and adaptability of the personnel, and to prepare the personnel for changes. Organization leader plays an important role in guiding the organization to go through changes effectively. This article briefly explains what change is, and how school leader copes with changes. A School Leader plays a role of a situation assessor, a change initiator, a communicator, a facilitator, a motivator, and a curator.

Keywords: School Directors
change management

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.”

--- Charles Darwin ---

ไม่มีสิ่งใดในโลกที่สามารถคงอยู่ยั่งยืนถาวรได้ เมื่อสิ่งหนึ่งเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อสิ่งต่างๆ ด้วย ซึ่งผลกระทบนั้นอาจเป็นผลกระทบที่ยิ่งใหญ่หรือผลกระทบเล็กน้อยก็ได้ นอกจากนี้ความเปลี่ยนแปลงบางครั้งก็สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า บางครั้งเราก็ไม่สามารถคาดเดาได้ การเตรียมความพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี กระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงาน วิถีชีวิตและความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากร ดังนั้นบุคลากรและองค์กรจึงต้องใส่ใจในความเปลี่ยนแปลง ตระหนักรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการปรับตัวต่อความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คนที่สามารถปรับตัวได้เท่านั้นจึงจะสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงอาจเป็นได้ทั้งโอกาสในความก้าวหน้าและอุปสรรค

ในการดำเนินงานขององค์กร เช่น บริษัท Eastman Kodak ซึ่งมีธุรกิจหลักคือการขายฟิล์มกล้องถ่ายรูป ซึ่งจากความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในเทคโนโลยี กล้องถ่ายภาพที่ใช้ฟิล์มเปลี่ยนเป็นกล้องดิจิตอล (digital camera) กล้องถ่ายภาพทั่วไปกลายเป็นส่วนหนึ่งของโทรศัพท์มือถือ และพฤติกรรมของคนในการถ่ายภาพกลายเป็นการแชร์ภาพออนไลน์ ความล้มเหลวของ Kodak คือการยึดติดกับภาพลักษณ์และความสำเร็จในอดีต และไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่ควรยึดติดกับอดีต และควรตระหนักเห็นความสำคัญของความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

การจัดการศึกษาเองก็ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดภายในสถานศึกษา เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร การเกษียณอายุราชการของบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ นโยบาย การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งล้วนส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดวิเคราะห์ วางแผนอย่างเป็นระบบ และเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ปรับเปลี่ยน

แนวคิด วิธีดำเนินการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนรู้ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กำลังสำคัญของชาติต่อไป หากสถานศึกษาไม่มีการปรับตัวอาจก่อให้เกิดความสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เวลา กำลังคน ชื่อเสียงและทรัพยากรอื่นๆ ทั้งนี้การบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้สถานศึกษาปรับตัว วางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อช่วยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรปรับตัวและเกิดการยอมรับพร้อมทั้งสามารถสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้

ความเปลี่ยนแปลงคืออะไร

คำว่า VUCA ถูกนำมาใช้เรียกสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขัน สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นผลจากกระแสสำคัญ 3 ประการคือกระแสโลกาภิวัตน์ กระแสเทคโนโลยีและกระแสเงิน

ทุน ซึ่งคำว่า “VUCA” หมายถึงความสับสน ผันผวน โดย “Volatility” คือความผันผวนเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว คาดการณ์ไม่ได้ “Uncertainty” คือความไม่มั่นคง ไม่แน่นอน “Complex” คือความยุ่งยากซับซ้อน ไร้ระเบียบแบบแผน และ “Ambiguity” คือความคลุมเครือไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลได้ (รักษ วรกิจ โภคาทร, 2561) องค์กรต่างๆ รวมถึงสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนั้นการทำความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งความเปลี่ยนแปลง (change) หมายถึงความแตกต่างจากสภาพเดิม อาจเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดให้ถูกต้อง อาจเป็นการปรับปรุงเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกเลิกการดำเนินงานรูปแบบเดิมๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากการปรับโครงสร้างขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน รูปแบบการขับเคลื่อนองค์กร การบังคับบัญชา การออกคำสั่ง การนำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน การปรับปรุงอาคารสถานที่และด้านกายภาพอื่นๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา พฤติกรรมการทำงาน ทักษะคติ

ค่านิยม วิธีการดำเนินชีวิต รูปแบบการเรียนรู้ของบุคคล เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไปต่อเนื่อง ใช้เวลานาน (incremental change) หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบเป็นวงกว้างและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บางครั้งเรียกว่า การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (fundamental change) เช่น การปรับรื้อระบบงาน (process reengineering) เป็นต้น

ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยภายนอก (external factors) หมายถึงแรงผลักดันจากภายนอกองค์กรหรือหน่วยงานที่ส่งผลต่อวิธีการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เช่น กฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความมั่นคงทางการเมือง นโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพการแข่งขัน ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร อัตราการเกิดการตาย การย้ายถิ่นฐาน ความคาดหวังและความต้องการของสังคม learning platform ของคนในสังคม ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี (digital transformation) ความเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม โครงสร้างพื้น

ฐานทางกายภาพ เช่น ถนน ไฟฟ้า เครือข่ายอินเทอร์เน็ต สาธารณูปโภคต่างๆ และรวมถึงโรคอุบัติใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น (emerging disease) เช่น ไข้หวัดนกหรือไข้หวัดสายพันธุ์ H5N1 ไข้หวัดสายพันธุ์ H1N1 โรคจากไวรัส Covid-19 เป็นต้น

2. ปัจจัยภายในองค์กร (internal factors) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและส่งผลให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลง เช่น วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรโดยรวม การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของบุคลากร เช่น อายุ เพศ ความรู้ ความสามารถ การรับรู้ ทักษะ ความคาดหวังและพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น

สถานศึกษาเองก็ต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาต้องปรับตัว ไม่เพียงแต่เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วเท่านั้น แต่ยังต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอีก

ด้วย สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ และวิธีการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับ กระบวนการคิดของผู้เรียนมากกว่าการให้ความรู้แบบ chalk and talk พัฒนาทักษะที่จำเป็นตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบ ด้วย 1) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม คือใฝ่ใจนวัตกรรม คิดสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณและสื่อสารดี 2) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี คือติดตามข่าวสาร รอบรู้เทคโนโลยี รู้เท่าทันสื่อ ฉลาดในการสื่อสาร 3) ทักษะชีวิตและอาชีพ คือความยืดหยุ่น ปรับตัว มีภาวะผู้นำ ใฝ่ใจพัฒนาตัวเองและสังคม ชยันและรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (Kay, 2010) สถานศึกษาอาจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และเมื่อสถานศึกษามีความเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็ย่อมต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย บุคลากรต้องปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลง โดยอาจต้องเรียนรู้ทักษะและความรู้ใหม่ๆ เครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีใหม่ รูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า บุคลากรทุกคนขององค์กรจำเป็นต้องมีความไวต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ต้องตื่นตัว ใฝ่ใจ มีความยืดหยุ่นและเปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง

และสถานศึกษาต้องมีการวางแผนการเตรียมความพร้อมสำหรับความเปลี่ยนแปลงให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางสถานการณ์ความไม่แน่นอน

การบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึงการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวางแผนการจัดการบุคลากรอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลง การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรเกิดการเรียนรู้และปรับตัว การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบที่อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลง การจัดการและลดการต่อต้าน กระบวนการสื่อสารอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรเพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น ทั้งนี้ การบริหารความเปลี่ยนแปลงจะไม่ประสบความสำเร็จหากโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้อต่อการปรับตัว ขาดความยืดหยุ่น ใช้เวลานานเกินไปในการตัดสินใจและวางแผน ผู้บริหารทุกระดับ

ไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและจริงจัง บุคลากรขององค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลง หรืออาจขาดทักษะที่จำเป็นในการทำงานรูปแบบใหม่ หรือบุคลากรขาดความเข้าใจ ขาดความมั่นใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังของบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายและทุกระดับ โดยมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการสื่อสารในองค์กรที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ มีการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรขององค์กรในการทำงานด้วย

ในแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีนักคิดและนักวิชาการได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้หลายแนวคิด เช่น แนวคิดของ Lewin (1947) แนวคิด ADKAR ของ Hiatt (2006) แนวคิดของ Kotter (2014) เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Lewin (1947) ได้เสนอกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอน Unfreeze เป็นการเตรียมการสู่ความเปลี่ยนแปลง ซึ่ให้เห็นปัญหาหรือความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นปัญหาที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนจากสถาน

การณ์ ผลการสำรวจ การท้าทายวิธีการทำงานเดิมๆ การสื่อสารให้ข้อมูล เป็นต้น เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นตอน Change เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมและวิธีการทำงานแบบใหม่ผ่านการสอนงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาการให้ข้อมูล การให้คำแนะนำ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การมีส่วนร่วม เป็นการปรับปรุงระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างซ้ำๆ

3. ขั้นตอน Refreeze เป็นกระบวนการรักษาความเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ รักษาทัศนคติ พฤติกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ให้มีการปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง ผ่านเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น การยกเลิกวิธีการทำงานแบบเดิม การเลิกใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เดิม การให้รางวัลชื่นใจ การเสริมแรงทางบวก การให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากระบบและผู้บริหาร เป็นต้น

Hiatt (2006) จากสถาบัน PROSCI Research ได้เสนอแนวคิด ADKAR ซึ่งเป็นโมเดลเพื่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยการลดการต่อต้านจากบุคลากรและสนับสนุนบุคลากรให้สามารถก้าวผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งมีองค์ประกอบต่อไปนี้

1. A : Awareness หรือความตระหนัก ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในองค์กรว่าทำไมจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง พร้อมแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2. D : Desire หรือความปรารถนา ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามสร้างความปรารถนาให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ให้พวกเขาต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงข้อดีหรือผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและต่อตัวบุคลากรเอง รวมถึงการกระตุ้น สร้างแรงจูงใจในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความปรารถนาที่อยากจะเข้าร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. K : Knowledge หรือการให้ความรู้ การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการให้ข้อมูลความรู้ที่เป็นแก่นๆกับบุคลากร หน่วยงาน และฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผ่านการฝึกอบรม การให้ข้อมูลรายละเอียดงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การให้ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

4. A : Ability หรือความสามารถ บุคลากรที่มีความรู้เท่านั้นไม่เพียงพอ แต่บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถให้พร้อมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้วย ซึ่งรวมถึงความพร้อมทางด้านจิตใจ ความพร้อมในการทำงาน และความพร้อมในด้านคุณสมบัติต่อหน้าที่ที่จะได้รับ รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรและผู้บริหารด้วย

5. R : Reinforcement หรือการเสริมแรง เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการไป ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล การจัดเลี้ยงฉลองเมื่อสามารถทำงานสำเร็จ บรรลุผลได้ตามเป้าหมาย เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นเดินหน้าต่อไป

Kotter (2014) ได้อธิบายในหนังสือ Accelerate เกี่ยวกับ 8 Step Process for Leading Change ซึ่งขยายผลจากงานเขียนเดิม Leading Change (1996) ไว้ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วน (create a sense of urgency) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลง อาจเป็นโอกาสหรือปัญหาที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร

2. สร้างแนวร่วมแกนนำ (build a guiding coalition) ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือของแกนนำโดยการรวบรวมบุคลากรที่มีความเต็มใจและตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในความจำเป็นของความเปลี่ยนแปลงเพื่อประสานงานช่วยสื่อสารทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. กำหนดวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (form a strategic vision and initiatives) ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ โดยวิสัยทัศน์นั้นต้องแสดงให้เห็นภาพว่าองค์กรต้องการดำเนินงานไปในทิศทางใดและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

4. รวบรวมอาสาสมัคร (enlist a volunteer army) ผู้บริหารต้องรวบรวมอาสาสมัครเพิ่มเติม โดยเลือกจากบุคลากรที่ต้องการช่วยเหลือภารกิจขององค์กร ช่วยสื่อสารวิสัยทัศน์และร่วมสร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเพราะความเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยการขจัดอุปสรรค (enable action by removing barriers) ผู้บริหารสามารถช่วยให้การดำเนิน

งานขององค์กรเดินหน้าไปได้โดยการขจัดอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า หรือขาดประสิทธิผล ผู้บริหารมีหน้าที่ตรวจสอบไม่ให้งานทำงานช้าซ้อนและช่วยให้งานไหลเวียนได้สะดวกและรวดเร็ว

6. สร้างและฉลองความสำเร็จระยะสั้น (generate short-term wins) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันทำให้งานและวิสัยทัศน์ประสบผลตามที่มุ่งหวังไว้ ทำให้ผลงานและความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและช่วยทำให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้

7. คงความเร็วของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (sustain acceleration) ผู้บริหารต้องรักษาความต่อเนื่องหรือความเร็วในการเปลี่ยนแปลงไม่ให้ลดลง โดยให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญให้การสนับสนุนในการทำงาน แสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถและปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร

8. รักษาความเปลี่ยนแปลง (institute change) ผู้บริหารต้องทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำซ้ำและสามารถทำได้ต่อเนื่องในอนาคต โดยการบูรณาการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเข้ากับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจว่า ความเปลี่ยนแปลง

แปลงที่บุคลากรร่วมกันคิดและร่วมกันทำนั้น มีความเกี่ยวข้องหรือส่งผลให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ (2550) เสนอว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและได้เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเตรียมการก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันอย่างมีเอกภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย 1) การจัดตั้งคณะทำงานที่มีวิสัยทัศน์และได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรเป็นทีมที่มีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูล 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐานเดียวกัน 3) การกำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมกำหนดระยะเวลา เช่น การสำรวจความพร้อม

ของบุคลากรและทรัพยากร การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

2. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่กำหนดไว้ โดยสร้างความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้น APEC คือ รับรู้ (awareness) ศรัทธา (passion) ศึกษาวิธีการ (education) มีความสามารถ (competence) เป็นการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แพร่หลายทั่วไปมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับองค์กรภาครัฐของไทย เน้นการสร้าง ความยอมรับและแรงสนับสนุนจากบุคลากร โดยขั้นการรับรู้ (awareness) คือ การทำให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นการสร้างศรัทธา (passion) คือการกระตุ้นให้ต้องการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อให้เข้าใจกระบวนการและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ขั้นการศึกษาวิธีการ (education) คือการเปิดโอกาสและการจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ขั้นมีความสามารถ (competence) คือการสร้างเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง เกิดจากการที่บุคลากรนำความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการใหม่

3. การสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยมุ่งดำเนินการในวิธีที่เหมาะสมและเชื่อมโยงผลงานที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบการให้ความดีความชอบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานและระบบบริหารองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ รงค์ บุญสวยขวัญ (2017) ได้เสนอกลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ 1) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือการที่ผู้บริหารเป็นต้นแบบให้แก่บุคลากรในการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงสู่บริบทหรือสถานการณ์ใหม่ 2) ความรู้และการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อรองรับความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างทีมงาน เพราะกลุ่มคนหรือทีมงานที่ได้จากการสรรหามาจะสามารถทำงานร่วมกันและช่วยกันรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 4) ความอดทนในการรับมือกับความไม่แน่นอน บุคลากรต้องมีความอดทนต่อความเปลี่ยนแปลง อดทนต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง อดทนต่อกระบวนการใหม่ที่ยุ่งยากและไม่คุ้นชิน ทั้งนี้ การสร้างความอดทนอาจทำได้โดยการให้กำลังใจ การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจ การให้ข้อมูล

ความรู้และการสื่อสาร 5) การสื่อสารในองค์กร เครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรผ่านสื่อต่างๆ ทั้งสื่อดิจิทัลและสื่อที่เป็นตัวบุคคล 6) การสร้างภาคีเครือข่าย เน้นการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก และ 7) การประสานงานและการแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยกระบวนการหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง มีความรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงว่าเกิดจากปัจจัยใด เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม เข้าใจกระบวนการทัศนใหม่ในการทำงาน มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรตนเอง สามารถวางแผนและรวมถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหวในองค์กร ให้การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ให้ข้อมูลความรู้ สร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นจิตใจบุคลากร ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความร่วมมือร่วมใจในองค์กร แสดงให้บุคลากรได้เห็นปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องทำการ

เปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. องค์กรต้องมีระบบการวางแผนที่ดี เพื่อเตรียมการก่อนนำองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาข้อมูล สำนวความจำเป็น ความพร้อมและความต้องการความช่วยเหลือ คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงกำหนดทิศทาง เป้าหมาย กิจกรรม ทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงตัวบุคคล บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยี ขั้นตอนและวิธีการทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมี เอกภาพ รวมถึงคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น วางแผนรับมือกับปัญหาและช่วยกำจัดอุปสรรค ที่ขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการ สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร ทำให้ บุคลากรได้เห็นความจำเป็นเร่งด่วนหรือความ สำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบุคลากร ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึง องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อม ในการทำงานใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การ กำหนดแรงจูงใจหรือผลตอบแทนที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวิธีการ

ทำงาน และดำเนินการพัฒนาสร้างทักษะความรู้และสนับสนุนเครื่องมือให้แก่บุคลากร

4. องค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดแรงต้านที่อาจเกิด ขึ้น โดยการให้ข้อมูลรายละเอียดของงานหรือ พฤติกรรมหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ต้องการ เปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรได้เห็นความจำเป็น หรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ใหม่และพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะความสามารถที่จะ พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เพราะการ รับมือกับความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยบุคลากร ที่เปิดใจและมีทัศนคติที่ดีต่อความเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ซึ่งการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรสามารถ ดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การ ศึกษาดูงาน การประชาสัมพันธ์ การมอบหมาย ฝึกเลี้ยง การสอนงาน การสาธิต กิจกรรมเสริม ให้ความรู้ เป็นต้น

5. องค์กรต้องสร้างทีมงานนำการ เปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นทีมงานที่ มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน แปลง มีความเข้าใจในความจำเป็นของความ เปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นและความ เต็มใจและความทุ่มเทในการทำงาน ให้การ

สนับสนุนและการติดตามความเปลี่ยนแปลง ช่วยดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง รวมถึงช่วยประสานงาน สร้างความร่วมมือและช่วยสื่อสารทำความเข้าใจ ความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในองค์กร มีความสามารถในการสื่อสาร การประชาสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องแสดงบทบาทต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเหมาะสม เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร การวางแผนและการจัดทำยุทธศาสตร์และระบบการนิเทศติดตามงาน การสร้างความร่วมมือ การกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ การติดต่อสื่อสารและการพัฒนางานและพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ควบคู่ไปกับความสามารถในการบริหารบุคลากร และจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรด้วย เพราะเมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร บุคลากรอาจเกิดการต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น การยึดติดหรือความเคยชินกับ

แนวคิดและวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ความรู้สึกโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง ความไม่รู้หรือความไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ความไม่มั่นใจในผลกระทบที่อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลง ความกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ความกลัวการสูญเสียอำนาจควบคุม การขาดความเชื่อมั่นในทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือแม้แต่ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำองค์กร ผู้บริหารจึงต้องอาศัยทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการติดต่อ สื่อสาร การโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจและความสามารถในการตัดสินใจเพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รงค์ บุญสวยขวัญ (2017) ได้เสนอว่า ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องเป็นตัวแบบแก่บุคลากรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรขององค์กรอาจขาดความมั่นใจ ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดประสบการณ์ ผู้บริหารจึงเป็นเหมือนหัวใจของหน่วยงาน เป็นหลักยึด เป็นขวัญกำลังใจและเป็นตัวแบบของการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สถานการณ์ใหม่ ผู้บริหารจึงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และชี้นำองค์กรด้วยความมั่นใจ โดยบุษกร วัชรศรีโรจน์ (2552) ได้เสนอไว้ว่า 1) ผู้บริหารต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง

แปลง เช่น การวางแผน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้ขวัญกำลังใจ 3) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสามารถในการแก้ปัญหา 4) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานทั้งระดับบนและระดับล่าง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศได้เสนอเทคนิคที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง เช่น Robbins and Couter (2008:167) ซึ่งได้เสนอแนวทางการจัดการความเปลี่ยนแปลงและลดแรงต้านทานจากบุคลากรในองค์กรดังนี้คือ 1) สื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร 2) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ 3) อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนแก่บุคลากร 4) เจรจาต่อรองกับบุคลากร เสนอข้อตกลงหรือข้อแลกเปลี่ยน 5) ดำเนินกลวิธีในการจัดการกลุ่มต่อต้าน 6) ควบคุมหรือการบังคับ นอกจากนี้ Cumming and Worley (2009: 163) ยังได้เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพดังนี้ 1) สร้างแรงจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง (motivating change) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรเห็นปัญหาหรือความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องช่วยเหลือให้การสนับสนุน สื่อสารให้ข้อมูลความรู้แก่บุคลากร เพื่อลดการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้น 2) กำหนด

วิสัยทัศน์ (creating a vision) ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องรู้ เข้าใจและสื่อสารค่านิยมหลัก (core value) และความคาดหวังขององค์กรได้อย่างทั่วถึง 3) จัดการแรงสนับสนุนทางการเมือง (managing political support) ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากบุคลากร สามารถเข้าถึงตัวบุคคลและมีอิทธิพลโน้มน้าวชักจูงตัวแกนนำของกลุ่มบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ดูแลจัดการการเปลี่ยนผ่าน (managing the transition) ผู้บริหารต้องกำหนดแผนงานการเปลี่ยนแปลง (roadmap for change) จัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง กำหนดตัวบุคคลและขอบข่ายภาระงานความรับผิดชอบให้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) รักษาความเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (sustaining momentum) เป็นการสร้างระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เช่น การจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น การดูแลช่วยเหลือและพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่บุคลากร การดูแลให้พฤติกรรมใหม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีหน้าที่สร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเปิดใจยอมรับว่า

ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกคนต้องปรับตัวอยู่กับความเปลี่ยนแปลง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรเพื่อลดความยึดติดอยู่กับความคิดเดิม วิธีการทำงานแบบเดิมและความสำเร็จในอดีต และไม่ด่วนตัดสินสิ่งต่างๆ ตัวผู้บริหารเองก็ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ พัฒนาทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสารเนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และการติดต่อกับโลกสากล ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงถอนรากถอนโคน แต่การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น การเป็นผู้บริหารที่สามารถสื่อสารและใส่ใจในตัวบุคลากร สามารถสร้างความตื่นตัว ความกระตือรือร้นและทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น สามารถสร้างความร่วมมือในองค์กรและให้ความสำคัญกับการ reskill and retrain ให้บุคลากร การลงทุนกับโครงสร้างพื้นฐาน เช่น computer, software, internet เป็นการลงทุนกับสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มองเห็นปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นและจำเป็นต้องใส่ใจกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งความ

เปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง นโยบายรัฐและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารสามารถทำได้โดยการติดตามข่าวสารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ พยายามทำความเข้าใจความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงนั้น ก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างรอบคอบและความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชี้แจงให้บุคลากรทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง ให้พวกเขาได้ทราบและเข้าใจถึงความจำเป็นและผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงด้วย รวมถึงให้การสนับสนุนแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ เช่น สถานการณ์ของโรคอุบัติใหม่ที่เกิดจากไวรัส Covid-19 ที่ทำให้คนในสังคมได้รับผลกระทบในเรื่องสุขภาพ การดำเนินชีวิต การศึกษา การทำงาน การอยู่อาศัย ครอบครัว รายได้ การคมนาคม การติดต่อสื่อสาร ผลกระทบเหล่านี้ทำให้คนในสังคมและองค์กรต่างๆ ต้องปรับตัว ปรับวิถีชีวิต วิธีการทำงานและปรับรูปแบบการดำเนินงานให้บุคคลและองค์กรสามารถอยู่ได้อย่างปลอดภัยด้วยวิถีชีวิตใหม่ หรือที่เรียกว่า new normal สถานศึกษาเองก็ได้รับผลกระทบจาก

ไวรัส Covid-19 เช่นเดียวกัน โดยได้นำรูปแบบ social distancing มาใช้ในสถานศึกษา เนื่องจากต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากร ของสถานศึกษาและสังคมโดยรวม ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ทั้งงานวิชาการ งานบุคคลและงานทั่วไป รวมถึงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดแนวทางหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากร ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงต้องกระตุ้นจิตใจและให้กำลังใจบุคลากรในการเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วย

ผู้บริหารขององค์กรทุกองค์กรต่างต้องเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต้องมีแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ขอเสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

1. ผู้ประเมินสถานการณ์ (situation assessor) ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดที่สามารถรวบรวมได้เกี่ยวกับสถานการณ์ สภาพปัญหาและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประเมิน ผลกระทบ

ที่อาจเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลง และรวมถึงทำการประเมินความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรและขององค์กรด้วย ในการแสดงบทบาทการเป็นผู้ประเมินสถานการณ์นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใส่ใจและติดตามข่าวสารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้สามารถประเมินความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องใส่ใจติดตามข่าวสาร รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นกลางในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลต่างๆ เช่น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส Covid-19 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรคและความรุนแรงของโรคและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานรัฐ ศึกษาข้อมูลเชิงสถิติ ประเมินความเสี่ยงและความรุนแรงของโรค ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการทำงานของครูและนักเรียน และทำการสำรวจหรือประเมินความพร้อมของครูในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และความพร้อมของนักเรียนด้วย

2. ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (change initiator) การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ออกแบบการเปลี่ยนแปลง

วางแผนการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง กำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน รวมถึงกำหนดแผนงาน กิจกรรม บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรในองค์กรด้วย ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเช่นไร ผู้บริหารเองก็ต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส Covid-19 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เพื่อให้วางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ วางแผนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนและการทำงานของบุคลากร การบริหารพื้นที่ใช้สอย การดูแลความสะอาดปลอดภัย การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรและนักเรียน ทำการระดมสมอง รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น และความต้องการการดูแลช่วยเหลือ

3. ผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคลากรเข้าใจความจำเป็นหรือความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สื่อสารให้บุคลากรได้มองเห็นข้อดีหรือประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารความเสี่ยงหรือ

ผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้บริหารต้องสื่อสารสร้างความร่วมมือร่วมใจ โดยการสร้างกลุ่มแนวร่วมที่มีความรู้ความสามารถความมุ่งมั่นตั้งใจเป็นแกนนำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ยิ่งผู้บริหารสามารถหาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าไร การดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะถูกสื่อสารออกไปในวงกว้างยิ่งขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะสามารถช่วยลดแรงต้านจากบุคลากรได้เช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส Covid-19 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องสื่อสารให้ครู บุคลากรนักเรียนและผู้ปกครองเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงการสื่อสารกับกรรมการสถานศึกษา ภาควิชาเครือข่าย และประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานเจ้าหน้าที่ของชุมชนท้องถิ่น

4. ผู้อำนวยการความสะดวก (facilitator) ผู้บริหารต้องช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนบุคลากรและองค์กรในการก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและจริงใจ โดยผู้บริหารต้องให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานหรือบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรได้ทราบ เข้าใจและได้ปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ ซึ่งการให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ที่จำเป็นในการทำงานด้วย เช่น การจัดอบรมเรียนรู้เทคนิควิธี นวัตกรรม ทักษะการทำงานใหม่ๆ รวมถึงจัดหาทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นด้วย เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สื่อ นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงาน ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เช่นในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคจากไวรัส Covid-19 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกให้แก่ครูด้วยวิธีต่างๆ เช่น การช่วยกำจัดอุปสรรคในการทำงาน การปรับตารางสอนครูให้มีความยืดหยุ่น ปรับระบบการติดตามตรวจสอบให้มีความอะลุ่มอล่วย สามารถปรับเปลี่ยนได้ ลดขั้นตอนการทำงาน ลดภาระงานที่สามารถปรับลดได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการทำงาน จัดหาแนะนำแหล่งข้อมูลและ คลังความรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้แก่ครู รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและจัดหาอุปกรณ์/โปรแกรมเพื่อสนับสนุนการทำงานของครู เช่น อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ กระดาษ ปริ้นเตอร์ สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น

5. ผู้สร้างขวัญกำลังใจ (motivator) ผู้บริหารต้องดูแล กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อลดแรงต้าน สร้างทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลง เพิ่มความพึงพอใจและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายแนวทางเพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียน เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การให้ความใส่ใจศึกษาและดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคลเพื่อมอบหมายงานและสอนงานอย่างเหมาะสม การดูแลให้คำแนะนำ การใส่ใจช่วยเหลือแก้ปัญหาในการปรับตัวและปัญหาในการทำงานของบุคลากร การพูดคุยให้คำปรึกษาแบบเป็นกันเอง การชมเชยให้กำลังใจและการฉลองกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แสดงความกังวลและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของบุคลากร จับคู่ buddy ระหว่างเพื่อนครูเพื่อช่วยเหลือกัน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงให้เห็นบุคลากรในโรงเรียนเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับบุคลากร ใส่ใจในความเป็นอยู่ ความปลอดภัยและความพอใจของพวกเขา

6. ผู้ดูแลรักษา (curator) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นดำเนินต่อไปตามเป้าหมายและทิศทางที่วางแผนไว้ โดยการติดตามตรวจสอบประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อร่วมกันพัฒนาแนวทางและวิธีการทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับและประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องดูแลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องและเพื่อสนับสนุนรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไป บุคลากรความเปลี่ยนแปลงเข้ากับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร โดยการรักษาทัศนคติ พฤติกรรมหรือวิธีการทำงานใหม่ให้มีการปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง ยกเลิกอุปกรณ์เครื่องมือและวิธีการทำงานแบบเดิม สร้างแรงจูงใจและเสริมแรงทางบวก ให้การสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงผลงานที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงเข้ากับระบบการพิจารณาความดีความชอบ

องค์กรที่ไม่หยุดนิ่งและมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์เป็นองค์กรที่ทันสมัย สามารถอยู่รอดในสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการดำเนินการอย่างรอบคอบและจริงจัง และกุญแจสำคัญที่จะผลักดันให้การบริหารความเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็คือภาวะผู้นำและความสามารถของผู้บริหารองค์กรนั่นเอง

บรรณานุกรม

- บุษกร วัชรศรีโรจน์. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา.
- รงค์ บุญสวยขวัญ. (2017). “การบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย” Walailak Abode of Culture Journal, 17(1), 39-62. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ : 15 มีนาคม 2564. เข้าถึงได้จาก : <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/cjwu/article/view/108175>.
- รักษ์ วรกิจโกศาทร. (2561). การบริหารคน..บนโลกของความผันผวน (Managing Human Resources in a VUCA world). [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ : 15 มีนาคม 2564. เข้าถึงได้จาก : [https://Microsoft Power-Point-1.VUCA_DrRak_Final \(ocsc.go.th\)](https://Microsoft Power-Point-1.VUCA_DrRak_Final (ocsc.go.th)).
- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2550). คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.
- Cummings Thomas G. and Christopher G. Worley. (2009). **Organization Development and Change**. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Giles, Sunnie. (2018). “How VUCA Is Reshaping the Business Environment, And What It Means For Innovation”. [Online]. Accessed on : 26 January 2021. Retrieved from : <https://www.forbes.com>.
- Hiatt Jeffrey M. (2006). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community**. 1st ed. Loveland, Colorado: Prosci Inc.
- Kay, K. (2010). **21st Century Skills: Why the Matter, What They are, and How We Get There**. In Bellanca, J. & Brandt, R. (Eds.), **21st Century Skills: Rethinking How Students Learn**. Bloomington, In: Solution Tree Press.
- Kotter, John. P. (2014). **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**. 1st ed. Boston, MA: Harvard Business Review Press.