

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เครือข่ายพัฒนาการศึกษาเมืองสอ ด เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรสายผู้สอน ดังนี้

1. ความหมายเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
2. ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง
3. การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผล
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง
5. ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารกลุ่มงานบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. บทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
7. สมรรถนะวิชาชีพครู
8. ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
9. การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตาม
สมรรถนะวิชาชีพ
10. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและเอกสารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2543, หน้า 834) ระบุว่า "การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ"

และ ฉันทูพันธ์ เขจรนนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) กล่าวว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้น อยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์กร

สำหรับ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 57) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพื่อร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพของ องค์กรแบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน บุษกร วัชรศิริโรจน์ (2548, หน้า 15) ให้ความหมายของการบริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กร และบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ตลอดจน จินตนา บุญบงการ และ ฉันทูพันธ์ เขจรนนันท์ (2550, หน้า 186) ได้ให้ ความหมายของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง การปรับแต่งหรือ เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมี ผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมีระดับของ ความรุนแรงที่ต่างกัน

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ให้ความหมายไว้ว่า การ บริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ส่วน ปันรศ มาลากุล ณ อรุชยา (2553, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถ เรียนรู้ ปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กร ดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร ที่ร่วมกันเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์กร แบบเดิมไปสู่องค์กรแบบใหม่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ที่เกิดขึ้นในองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและเอกสารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความสำคัญของ การจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 24) กล่าวว่า ความจริงอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะระดับใดก็ตามคือการเปลี่ยนแปลงข้อสนับสนุนในเรื่องนี้ก็คือ สังคมมนุษย์มีการเคลื่อนไหว อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมนุษย์มีความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน และสิ่งเหล่านี้มิได้เป็นอยู่อย่าง ถาวรเพราะมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการถ่ายทอดสู่กันและกัน ที่สำคัญที่สุดคือเมื่อประสบกับ ปัญหาใดๆ ก็ตาม มนุษย์จะหาทางออกในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลง จึงเป็นวัฏจักรอย่างหนึ่ง กล่าวคือ เมื่อมีสิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ มนุษย์จะตระหนัก ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และจะคิดหาวิธีการเพื่อการแก้ไขให้เกิดสิ่งใหม่ แต่สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นก็มักไม่ถาวร เนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลาดังกล่าว สิ่งที่ดีกว่าใหม่ในที่สุดก็มีข้อเปรียบเทียบที่ ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาที่จะเกิดขึ้นอีกไม่มีที่สิ้นสุด

ในปีเดียวกัน ชูดา รักไทย (2542, หน้า 11) ได้กล่าวไว้ว่า นับจากนี้ไปการเปลี่ยนแปลงจะ ไม่ใช่ทางเลือกแต่จะกลายเป็นทางที่เราต้องเลือก ทุกคนในสังคม ในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้จัดการ พนักงานทั่วไป ต้องเปลี่ยนตัวเองเพื่อความอยู่รอด ทั้งของตนเองและขององค์กร และความอยู่รอด นี้เองคือเหตุผลสำคัญแห่งความเปลี่ยนแปลงภายใน

ปีต่อมามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543, หน้า 676) ได้ระบุว่า องค์กรที่มี ประสิทธิภาพนั้น คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน ภาวะปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดอย่างรวดเร็วและเกิดอย่างไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น ในส่วนต่างๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่าย จำนวนพนักงาน ฯลฯ องค์กรที่ไม่อาจปรับตัวได้ หรือหยุดนิ่งกับที่ จะเสื่อมสลายไปไม่อาจทนสภาพอยู่ได้ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับองค์กร อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้แล้ว ปัญหาสำคัญที่สุดขององค์กรคือ ทำอย่างไรจึงจะเป็นการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

สำหรับ ธัญ วรรตม์ (2546, หน้า 29) กล่าวว่า ตอนนีการเปลี่ยนแปลงมันเริ่มเร็วขึ้นแล้ว และเราก็ไม่มีเวลาสำหรับการมองข้ามเงื่อนงำอันซับซ้อนที่ว่า การเปลี่ยนแปลงกำลังเกิดขึ้นแล้ว

หรือจำเป็นต้องทำให้มันเกิดขึ้นมา เราไม่สามารถปฏิเสธความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพียงเพราะความพยายามในอดีตไม่สามารถผลักดันจนกลายเป็นกระแสหลักได้อีกต่อไป แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงที่เราทำนายหรือรู้ดีจะต้องได้รับการสนับสนุนทุกครั้งไป แต่หมายความว่าเราต้องตระหนักและตื่นตัวให้มากกว่าเดิม เพราะการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของวันพรุ่งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่แล้ว โดยอาจเป็นแค่ประกายไฟเล็กๆ หรือเป็นความล้มเหลวที่เราพบเห็นทุกวันนี้

และ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 56) กล่าวไว้ว่า ความก้าวหน้าของวิทยาการสาขาต่างๆ ทำให้เรามีความรู้ มีเครื่องมือและวิธีการที่จะควบคุมหรือกำหนดสภาพการเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งได้มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เช่น การรักษาโรค การยืดอายุของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การก่อกำเนิดชีวิตใหม่จากเซลล์ของเพศเมียฝ่ายเดียว การสื่อสารทางไกล เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น เป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวงในการดำรงชีวิตของมนุษยชาติ ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลในด้านลบได้ เช่น สภาพจิตใจของผู้ที่เห็นความสำคัญของค่าตอบแทนในรูปของเงิน รางวัล มากกว่าความรู้สึกผูกพันด้านจิตใจ เป็นต้น ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าและความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความรู้ สามารถบริหารจัดการให้การเปลี่ยนแปลงก่อประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การมากที่สุด ในขณะเดียวกันต้องระมัดระวังมิให้การเปลี่ยนแปลงส่งผลทางลบซึ่งจะทำให้การดำเนินงานในองค์การชะงักหรือถอย

ส่วน บุญกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำนี้ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การโดยรวม ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์การก็คือ การยอมรับของบุคลากรโดยรวม ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นได้อย่างบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อองค์การ องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 301) กล่าวว่า การบริหารองค์การในปัจจุบันอยู่ในภาวะที่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์การจึงมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปรับตัวเพื่อให้สอดคล้อง

กับสภาพแวดล้อมและให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ องค์กรที่ไม่มีมีการปรับปรุงและพัฒนาที่จะก้าวเข้าสู่ภาวะการณ์เสื่อมและตายขององค์กรได้

สำหรับ พัทธนี นนทศักดิ์ และคณะ (2549, หน้า 196) กล่าวว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าถ้าองค์กรต้องดำรงอยู่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาไปอย่างเด่นชัด เช่น เปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระเบียบข้อบังคับของรัฐบาล ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะผู้บริหารทุกคนในทุกระดับจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในชีวิตรวมถึงในการประกอบอาชีพ ผู้บริหารที่บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องย่อมทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่นและมีการใช้นวัตกรรม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร ผู้บริหารที่เข้าใจเรื่องนี้จึงเป็นผู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร

เช่นเดียวกับ เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2549, หน้า 4) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) หรือบุคลากร (Personnel) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยหรือส่วนประกอบหนึ่งของการดำเนินการในองค์กร (Elements of organization: 7 Ps) อันประกอบไปด้วย เงินทุน (Money) มนุษย์ที่ทำงาน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) เครื่องจักร (Machine) หรือเทคโนโลยี (Technology) การตลาด (Marketing) และจริยธรรมคุณธรรมในการทำงาน (Moral or Ethic) และทรัพยากรมนุษย์นี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (The most important factor) ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยมนุษย์หรือบุคคลเป็นผู้ลงมือกระทำ คิดวิเคราะห์ และผลิตสินค้าหรือการบริการ สืบเนื่องจากรูปแบบการทำธุรกิจ การผลิต การค้าและการบริการ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีตและเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยี ก็เป็นตัวเร่งให้หลักการและรูปแบบการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนไป และยกระดับความสำคัญมากขึ้นจนต่างหันมาใช้คำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” แทนคำว่า “บุคลากร” กันมากขึ้นและการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น หากจะให้ได้ผลจะต้องเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการรับรู้และพฤติกรรมของบุคลากร ในอดีตแผนงานพัฒนาคุณภาพและการเปลี่ยนแปลงมากมายที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นข้อพิสูจน์ถึงการริเริ่มต่างๆ ที่ละเลยปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์และสะท้อนถึงความล้มเหลวขององค์กรในการจัดการกับเรื่องนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้ระบุไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาครัฐกิจและภาคราชการ ในระยะ 4-5 ปี ที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องปรับตัว

ต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างไรก็ตามการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวางแนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น จึงดูเหมือนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึง ทั้งที่จริงๆ แล้วเป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่หรือถี่มากน้อยแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใด จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

ส่วน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551, หน้า 137-138) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะวิสัยปกติ โดยพื้นฐานถือเป็นเรื่องธรรมชาติเมื่อเป็นเรื่องของธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เว้นแต่เกิดภัยพิบัติจากธรรมชาติที่มนุษย์ไม่อาจคาดคิดได้ ถือเป็นวิสัยที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ปัจจุบันเหตุการณ์ที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม การวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แล้วองค์กรจะอยู่รอดท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีปัจจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญในการเร่งให้กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงให้เร็วขึ้นกว่าแต่ก่อนหลายเท่าตัว เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และนาโนเทคโนโลยี (Nano Technology)

ปีเดียวกัน ช้างจันทน์ ธรรมจินดา (2551, หน้า 157) ได้กล่าวว่า นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ การขาดความร่วมมืออย่างเต็มที่จากบุคลากรย่อมหมายถึงความชะงักงันของแผนงานการเปลี่ยนแปลงเลยทีเดียว แผนงานการเปลี่ยนแปลงที่พึงคิดในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารอาจเป็นไปได้แค่อุดมคติเชิงทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรไม่ได้ยึดมั่นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

ขณะที่ พยอม วงศ์สารศรี (2551, หน้า 2-5) กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาทรัพยากรในองค์กรนั้นประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ (รวมถึงอาคารสถานที่) และเทคโนโลยีได้รับการกล่าวถึงว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง แต่อย่างไรก็ตาม คนก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญระดับแนวหน้าที่น่าความสำเร็จมาสู่องค์กรทุกองค์กร คนหรือที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการที่น่าองค์กร ไปสู่ความสำเร็จและเป็นการฉายภาพลักษณะที่ดีขององค์กรสู่สาธารณชน โดยทั่วไป

คนแต่ละคน มีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้าน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การดำเนินการให้บุคคลสามารถสร้างสรรค์งานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความสามารถทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงล้วนแต่จำเป็นที่จะต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างชาญฉลาดให้แก่องค์กร เพราะมนุษย์เป็นทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มีคุณค่าสร้างประโยชน์นานัปการแก่สังคม ดังนั้นการมุ่งปลูกฝังแนวความคิดและจิตสำนึกให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองที่เคยมองมนุษย์เป็นเพียงกำลังแรงงาน มาเป็นการมองมนุษย์อย่างมีคุณค่าที่สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะทรัพยากรตามความหมายในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้อธิบายความหมายว่า สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์หรือกล่าวได้ว่า สิ่งทั้งปวงที่ถือว่ามิต่างกันแสดงว่ามนุษย์คือสิ่งที่มีค่ายิ่งขององค์กร กล่าวโดยสรุป ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนแนวความคิด มีจิตสำนึกที่ดีต่อมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นโลกไร้พรมแดน

และ อารณ ภูวิทย์พันธุ์ (2551, หน้า 285) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จโดยไม่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันพบว่าทุกวันนี้การแข่งขันทางธุรกิจยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น องค์กรต่างๆ ต่างต้องการความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ต้องการเจริญเติบโตแบบยั่งยืนและต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์การต่างแสวงหาเครื่องมือใดก็ตามในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น

สำหรับ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2553, หน้า 3-4) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่างๆ

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การเห็น โอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และหรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็น ไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด ชะงักงัน โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสน วุ่นวาย ไร้สาระสายเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่สภาพสังคมมนุษย์มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมนุษย์มีความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกัน และสิ่งเหล่านี้มิได้เป็นอยู่อย่างถาวรเพราะมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการถ่ายทอดสู่กันและกัน ที่สำคัญที่สุดคือ เมื่อประสบกับปัญหาใดๆ ก็ตาม มนุษย์จะหาทางออกในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ และเพื่อสนับสนุนให้องค์กรตลอดจนบุคลากรสามารถที่จะปรับตัว เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าองค์กรต้องการดำรงอยู่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาไปอย่างเด่นชัด เพื่อก้าวไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งก็คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในภาวะปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดอย่างรวดเร็วและเกิดอย่างไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาพของสังคมและธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่มีองค์กรใดที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบันได้

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผล

การเตรียมการในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

สำหรับการเตรียมการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ซึ่งได้มีนักการศึกษาเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเตรียมการในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ซูชิฟ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 33) กล่าวว่า ในการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ขั้นตอนนี้คือขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing) นับเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์โดยทั่วไป การละลายพฤติกรรมคือ การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมปัจจุบันก่อน โดยจัดสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น การโยกย้ายสิ่งเสริมแรง พฤติกรรมปัจจุบันออกเสีย พยายามชี้ให้เห็นและสร้างให้เกิดความไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน

และต้องการการเปลี่ยนแปลง ทำให้รู้สึกว่สิ่งใหม่มีความมั่นคงกว่า แต่จะต้องหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่คุกคามตัวบุคคลและพยายามขจัดปัญหาต่างๆ อันจะมีผลกับการเปลี่ยนแปลงเสีย

และ ยุคา รักไทย (2542, หน้า 57 – 67) เสนอกระบวนการในการเตรียมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่ได้นำเอาความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มาใช้ด้วยความเชื่อที่ว่าทุกองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นถ้ามีสิ่งใดเกิดขึ้นกับ องค์ประกอบหนึ่ง ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบอื่นทั้งหมด ซึ่งวิธีที่จะช่วยให้สามารถเตรียมการ ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบนั้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ในขั้นแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “ทำไมถึงต้อง เปลี่ยนแปลง” ถ้าคำตอบคือ เพราะเบื่อบนสิ่งมา ควรตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการนั้น อีกครั้ง เพื่อหาคำตอบที่ฟังดูแล้วมีเหตุผลมากขึ้น

1.1 สาเหตุที่แท้จริง

สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น ลูกค้า ตลาด พนักงาน เทคโนโลยี แนวโน้ม ของเศรษฐกิจและสังคม ล้วนสามารถสร้างแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นควร ตรวจสอบและคอยสังเกตความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยกันตั้งแต่ต้น เพื่อดูท่าที ของเขาไปในตัว สำหรับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1.1 เนื่องจากความจำเป็นเพราะมีบางสิ่งบ่งชี้ว่าถ้าไม่เปลี่ยนแปลงอาจเกิด ความเสียหายบางอย่างแก่องค์กรได้ เช่น ยอดขายลดลงเรื่อยๆ

1.1.2 เนื่องจากความต้องการการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในลักษณะเชิงรุก เนื่องจากเห็นว่าองค์กรจะได้เปรียบคู่แข่ง หรือได้ประโยชน์บางอย่างจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น จะได้ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น

1.2 การกระตุ้นความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

บ่อยครั้งที่ถึงแม้ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเข้าใจ ถึงสาเหตุของมัน แต่ก็ไม่กระตือรือร้นที่จะกระทำการใดๆ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น คิดว่าบริษัทอื่นๆ ก็กำลังมีปัญหาแบบเดียวกันนี้และไม่เห็นเขาจะเดือดร้อนอะไรเลย หรือคิดว่า สถานการณ์ไม่ได้ร้ายแรงอะไรนัก เป็นต้น ซึ่งวิธีที่จะกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตื่นตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น มีดังนี้

1.2.1 สร้างวิกฤตการณ์ย่อย ๆ ขึ้นโดยการยอมให้เกิดความผิดพลาดต่าง ๆ แทนที่จะคอยแก้ไขมันไปวัน ๆ หรือปล่อยปละละเลย จนลุกลามไปเป็นปัญหาด้านการเงิน

1.2.2 กำหนดรายได้ ผลผลิต ระดับความพอใจของลูกค้าและเป้าหมายต่างๆ ให้สูงกว่าศักยภาพเดิม ๆ ซึ่งทุกคนจะไม่สามารถทำได้ตามที่กำหนด ถ้าแม้แต่ใช้วิธีการทำงานแบบที่ผ่าน ๆ มา

1.2.3 เน้นผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรให้มากกว่าการที่จะมุ่งความสนใจไปยังเป้าหมายการทำงานของแต่ละหน่วยงาน

1.2.4 ส่งข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจของลูกค้า ผลกำไรและจุดแข็งขององค์กร โดยเฉพาะข้อมูลที่แสดงถึงจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ให้พนักงานรับรู้อย่างกว้างขวาง

1.2.5 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและพนักงานได้มีโอกาสพูดคุยอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานขององค์กร

1.2.6 เราใจคนในองค์กรด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและผลตอบแทนอันยิ่งใหญ่ที่จะได้จากการฉกฉวยโอกาสนั้น พร้อมทั้งบอกถึงสภาพปัจจุบันบางอย่างขององค์กรที่ทำให้ไม่สามารถฉกฉวยโอกาสนั้นมาได้

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง

สิ่งสำคัญที่สามารถจะทำลายกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้นั้น มีดังนี้

1. การปล่อยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุในการเปลี่ยนแปลงนั้นคลุมเครือหรือขัดแย้งกัน
2. ไม่มีการสื่อสารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากฝ่ายบริหารคิดว่าทุกคนเข้าใจดีอยู่แล้ว

2. กำหนดเป้าหมาย

หลังจากทำให้ตนเองและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงสาเหตุและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะทำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเพื่ออะไร โดยเป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดีได้นั้น ควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เป็นรูปธรรม สามารถวัดและประเมินได้ว่า เมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สำเร็จลุล่วงแล้ว เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2.2 เป็นไปได้ ตั้งอยู่บนฐานของความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรรู้ถึงศักยภาพอันแท้จริงของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่

2.3 มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน เพื่อให้ทุกคนดำเนินงานไปในทางเดียวกัน

2.4 ง่ายต่อการสื่อสาร สามารถอธิบายให้เข้าใจกันทั่วไปได้ภายในเวลาอันสั้น ไม่ต้องใช้คำที่หรูหรา ฟังดูเป็นวิชาการนัก

3. สร้างและกำหนดทางเลือก

ในขั้นตอนนี้สมาชิกของทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง จะช่วยกันคิดหาวิธีหรือหนทาง ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่น ซึ่งถ้าสามารถแยกย่อยการเปลี่ยนแปลงออกเป็น ส่วน ๆ ได้ ก็จะเป็น การดี เพราะมันจะช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น

สร้างทางเลือก

สำหรับทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น มีเทคนิคในการคิดหาทางเลือกของการ เปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การระดมสมอง คือให้ทุกคนพูดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระไม่มี การ วิจารณ์วิจารณ์ความคิดของใคร
2. เทคนิค โมดิฟายด์ เดลฟี ให้ทุกคนเขียนความคิดเห็นลงบนกระดาษ วิธีนี้เหมาะสม กับทีมที่มีสมาชิกไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น หรือไม่ก็พูดมากจนไม่เปิดโอกาสให้คนอื่นพูด การเปรียบเทียบเป็นการตรวจสอบสิ่งที่คนอื่น ๆ เคยทำ และเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมไปถึงความผิดพลาดของผู้อื่น โดยเอามาเปรียบเทียบกันหลาย ๆ ตัวอย่าง เพื่อพัฒนาสร้าง ทางเลือกของเราเอง

กำหนดทางเลือก

โดยใช้การประเมินหรือวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบว่าทางเลือกไหนดี ที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญในการพิจารณาทางเลือก คือ ต้องคำนึงถึงขั้นการปฏิบัติจริงด้วยว่า เมื่อนำ วิธีการนั้น ไปใช้แล้ว มันยุ่งยากหรือง่ายแค่ไหน สำหรับวิธีการเลือกที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ต้นทุน – กำไร (Cost – Benefit Analysis) ของแต่ละวิธี ซึ่งต้นทุน ที่นำมาวิเคราะห์นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะตัวเงิน แต่หมายรวมไปถึงทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องใช้ เช่น คน เวลา ฯลฯ ส่วนผลกำไรนั้นก็ไม่ได้หมายถึงเฉพาะเงินเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงความน่าเชื่อถือ ที่องค์กรจะได้รับ ขวัญกำลังใจของพนักงาน ฯลฯ
2. ให้คะแนนตามเกณฑ์ เปรียบเทียบลักษณะต่าง ๆ ของตัวเลือกที่เรากำหนดขึ้นมา เอามาเปรียบเทียบกัน จากนั้นรวมคะแนนจากเกณฑ์ต่าง ๆ ของแต่ละตัวเลือก ถ้าตัวเลือกใดคะแนน สูงสุดก็ให้นำวิธีนั้นมาใช้

4. วางแผน

เมื่อถึงขั้นนี้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการก็กำลังเกิดขึ้นจริงแล้ว แต่จะประสบความสำเร็จ หรือไม่นั้น ต้องอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปประกอบ การพิจารณาวางแผนด้วย

การวิเคราะห์ผลกระทบ

เป็นการคาดคะเนถึงสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งคาดว่าจะปรากฏขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติจริงในขั้นตอนต่อไป ทั้งนี้เพื่อหาวิธีป้องกันล่วงหน้าและเตรียมการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาในสิ่งต่อไปนี้

1. ส่งผลกระทบต่อใคร อะไรและอย่างไร
2. คาดคะเนความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม
3. ตรวจสอบให้มีการให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้รับผลกระทบอย่างทั่วถึงหรือไม่
4. เตรียมวิธีสร้างพันธกิจที่จะสอดคล้องกับแผนการเปลี่ยนแปลง
5. มีการติดตามแผนอย่างเหมาะสม

การจัดทำแผน

เป็นการประมวลข้อมูลต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบอย่างแท้จริงเป็นการเขียนลงไปในรายละเอียดกำหนดว่าใครจะทำอะไรเมื่อใด ซึ่งการจัดทำแผนนั้นควรดำเนินการดังนี้

1. ทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการอะไรบ้าง และองค์กรมีของดังกล่าวแค่ไหน เพียงพอหรือไม่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้บางส่วนสามารถนำมาจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมองค์กรได้
2. กำหนดรูปแบบของแผนว่า จะทำเป็นตารางแผนการปฏิบัติ (Action Plan) ผังกิจกรรม (Flow Chart) หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม

สำหรับ Kurt Lewin (อ้างใน ฌ็อง-ฌัก กูว์แซ็ง, 2547, หน้า 116) กล่าวว่า การละลายพฤติกรรม (Unfreeze Stage) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งดำเนินการเพื่อที่จะเตรียมสมาชิกในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง การละลายพฤติกรรมเดิมเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ โดยใช้การเพิ่มระดับการรับรู้ การแสดงปัญหาที่ซ่อนเร้น หรือดึงดูความสนใจของสมาชิก เพื่อให้เขามีข้อมูลเข้าใจ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

อีกทั้งวันชัย มีชาติ (2548, หน้า 312-313) ได้กล่าวถึงการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการสลายความต้องการที่อยู่ในสถานะเดิม (Unfreezing the status quo) ในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรมาช่วงเวลาหนึ่งจะเกิดความคุ้นเคยขึ้น ทั้งความคุ้นเคยกับสถานะทางกายภาพในที่ทำงาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ

และอุปสรรคในการทำงาน ความคุ้นเคยกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ความคุ้นเคยกับโครงสร้างขององค์การที่ใช้อยู่ สายการบังคับบัญชา ความคุ้นเคยกับพฤติกรรม หรือวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์การ ฯลฯ ซึ่งความคุ้นเคยเหล่านี้บางครั้งเกิดจากการสร้างขึ้นขององค์การเอง เช่น การสร้างพฤติกรรมของคนในรูปของวัฒนธรรมองค์การ การคุ้นเคยกับระเบียบในการปฏิบัติงาน ฯลฯ กระบวนการแรกของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการคลายความต้องการของบุคคลที่จะอยู่ในสถานะเดิม หรือในสภาพที่คุ้นเคยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยปกติแล้วเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็มักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้เป็นการคลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อสถานการณ์ในองค์การเป็นที่ยอมรับกันว่าไม่เหมาะสม กฎ ระเบียบ วิธีในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดปัญหา ทักษะและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้องค์การจะยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

และสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 9 – 10) ระบุว่า การเตรียมการ ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างดี มีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง รวมทั้งสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมในทุกกิจกรรมจนภารกิจโครงการดำเนินสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐาน (Norm) ในการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดการสูญเสียประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากข้อขัดแย้งความเข้าใจผิด การทำงานซ้ำซ้อนหรือสวนทางกัน ฯลฯ

3. กำหนดแผน กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมระยะเวลาดำเนินการรายกิจกรรมตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร อาทิ

3.1 ตำราวัดระดับความพร้อมของคนในองค์กรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในเรื่องนั้นๆ

3.2 กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และกลุ่มบุคคลที่ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

3.3 ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นรายกลุ่ม

3.4 กำหนดแผนการสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร และแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับ ปีณรส มาลากุล ณ อุรุยา (2553, หน้า 26 – 32) ได้กล่าวว่า การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานหรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์กรของเราเริ่มด้อยกว่าองค์กรประเภทเดียวกันในที่อื่นๆ หรือเมื่อมีปัจจัยมากระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงาน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงานหรือ เกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การเตรียมการในการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากประการหนึ่ง เนื่องจากว่าเป็นขั้นตอนในการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของทุกระบบ จึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน มีการสร้างทางเลือก ตลอดจนมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปในทิศทางตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

การดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้มีนักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ ดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 33) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ (Changing) ไว้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปสู่พฤติกรรมใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีการแนะนำ สาธิต เลียนแบบ และอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่จนในที่สุดเกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

ส่วน ยุดา รักไทย (2542, หน้า 69 - 71) กล่าวว่า ถึงแม้จะมีแผนระบุรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการต่าง ๆ ไว้แล้วก็ว่าในขั้นนี้จะวางใจปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนได้ เพราะอาจบิดเบือนออกนอกเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ไปพร้อม ๆ กัน

1. ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ โดยการดูว่างานไหนเสร็จสิ้นตามที่กำหนด งานไหนมีปัญหาจะได้แก้ไขหรือเอาแผนฉุกเฉินมาใช้ได้ทันเวลา
2. สื่อสารความคืบหน้าให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง นอกจากให้ข้อมูลแล้วจะต้องรับข้อมูลคือความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานทุกคนด้วย
3. การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน ผลจากการติดตามการดำเนินงานและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรมีโอกาสปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา
4. รายงานให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงทราบ ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริหารความเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติจะต้องรายงานความคืบหน้าให้ผู้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ อย่างขอให้ทุกอย่างดำเนินไปจนจบก่อนแล้วค่อยรายงาน เพราะการทำให้ผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงก็สำคัญ เนื่องจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างยิ่ง

ขณะที่ Kurt Lewin (อ้างใน ฌ็อง-ฌัก อีแซกสัน, 2547, หน้า 117) กล่าวว่าไว้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Stage) เริ่มทำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการ ซึ่งอาจจะดำเนินงานเป็นลำดับขั้นตามลำดับก่อนหลัง ตลอดจนถึงแก้ไขปัญหาค้นหาหนทางที่อาจจะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

พร้อมทั้ง วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนที่องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่องค์การมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้าง ระบบการทำงานขององค์การ ภารกิจและงานขององค์การ ผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมบุคคล กระบวนการในการปฏิบัติงานในองค์การ ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ องค์การจะใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีประกอบกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีแผนในการเปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เฉพาะบางส่วนหรือการเปลี่ยนแปลงที่บุคคล จนกระทั่งถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงโครงสร้างองค์การซึ่งมีผลกระทบทั่วทั้งองค์การ

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2550, หน้า 12) ระบุว่า ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้างยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี”(Education) และ

“มีความสามารถ” (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้างความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กร ในระดับภาพรวมในขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ” ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือ การยอมรับ สนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ

ตลอดจน บัณฑิต มาลากุล ณ อยุธยา (2553, หน้า 38-40) ว่า การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบบัญชาการแบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์กรสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือกส่วนผสมของการดำเนินโครงการที่ให้ผลรวดเร็วทันที กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2. การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง

การสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญมากควรรีบแจ้งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบุคคลอื่นๆ ในองค์กร ได้ทราบถึงสิ่งเหล่านี้โดยเร็วและโดยชัดเจน เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างว่าไม่รู้ ไม่ทราบ สำหรับผู้ที่จะถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสาร โดยการพูดคุยปรึกษาหารือกันมากกว่าการสื่อสารกันทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้มีความเข้าใจร่วมกันนี้อาจเรียกว่าเป็นการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้

3. การจัดแบ่งงาน

โดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการระดมเพิ่มแต่ผู้ปฏิบัติมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ แต่ใน

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มักจัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวรมากขึ้น เช่น ในกรณีของผู้แทนคุณภาพ (Quality Management Representative) ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

4. การจัดกำลังคน

ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ของการดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้นนอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

5. การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน

เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการและวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญโดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหาร โครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียบ้าง

6. การพัฒนาบุคคล

การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่หมายถึงการที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผล ความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

7. การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น โดยทั่วกัน เช่น การกำหนดให้ความสามารถหรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย หรือการที่ผู้บริหารคอยติดตาม ให้ความสนใจกับผลความก้าวหน้าของแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างเอกลักษณ์และสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้เด่นชัด และอ้างอิงสัญลักษณ์นั้นบ่อยๆ เช่น โครงการ Six Sigma ของบริษัทจีอี หรือ การใช้มาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบระเบียบได้มาตรฐาน เป็นต้น

8. การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้ที่จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำขององค์กร ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงาน ตามตัวชี้วัดนั้นๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูงเพราะเป็นเรื่องใหม่ระบบการควบคุม การใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติอาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้นควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสาร สร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้พอเหมาะด้วย โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการ ให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาตามที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า การดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทำให้เรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปสู่พฤติกรรมใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีการแนะนำ สาธิต เลียนแบบ และอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ จนในที่สุดเกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องเน้นการสร้างยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี” (Education) และ “มีความสามารถ” (Competence) เป็นหลัก

การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเรื่อง การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ซูซีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 33) กล่าวถึงการทำให้พฤติกรรมใหม่มั่นคง (Refreezing) ในขั้นตอนนี้คือ ความหมายให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปแล้วคงอยู่ตลอดไป โดยบุคคลไม่หันมาใช้พฤติกรรมเดิมอีก กระบวนการที่ควรใช้คือการจัดให้บุคคลได้อยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้เกิดการพิจารณาถึงผลจากการกระทำนั้นๆ นอกจากนี้จะต้องให้แรงเสริมด้วยเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่พอใจ

และ ยุค รักไทย (2542, หน้า 71 - 72) กล่าวว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้คนเลิกพฤติกรรมแบบเดิม ๆ และหันมาใช้วิธีการแบบใหม่แทนได้ แต่ก็มีโอกาสที่จะหวนกลับมาใช้วิธีการเดิมๆ ดังนั้นจึงต้องเสริมแรงให้กับสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วให้ทั้งองค์กรรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงภายในแผนก ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้แผนกเป็นที่จับตามองของคนภายนอกและจะตื่นตัวคอยระวังที่จะไม่หวนกลับไปสู่สิ่งเดิมๆ
2. แสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการขอบคุณนี้จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปได้ง่ายขึ้น
3. ประเมินผล ซึ่งเป็นสิ่งสุดท้ายที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอาสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติที่วางไว้ และพิจารณาข้อมูลต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการวางแผน เพื่อตรวจสอบผลการทำงานและเพื่อนำเอาสิ่งที่ได้จากงานนี้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในอนาคต

ขณะที่ Kurt Lewin (อ้างใน ฅัญญพันธ์ เขจรันันท์, 2547, หน้า 117) ได้กล่าวไว้ว่าการคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreeze Stage) ปกติทั้งบุคคลและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเฉื่อยหรือความเฉื่อย (Inertia) ของระบบ ดังนั้นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอย่างต่อเนื่อง โดยติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนด

ส่วน วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 313) กล่าวว่า การรักษาสถานะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์กรเปลี่ยนแปลงแล้วให้อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งหากองค์กรเปลี่ยนแปลงโดยใช้การพัฒนาองค์กร (O.D. : Organization Development) ขั้นตอนนี้ก็จะเป็นการประเมินต่อเทคนิค วิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงหากวิธีการที่ใช้ไม่ได้ผล ขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการและเกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรขึ้นแล้ว เช่น มีการใช้โครงสร้างองค์กรใหม่ ใช้วิธีการทำงานใหม่ ใช้เทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น องค์กรก็จะต้องหาทางรักษาสถานะใหม่นั้นไว้

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 24 - 25) ระบุไว้ว่า ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทางเหมาะสมและที่เป็นไปได้ เพื่อเชื่อมโยงผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความคิดความชอบ ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินวิถีการทำงานแบบเดิมแนวทางการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ได้แก่

1. รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี การพิจารณาและจัดหาสิ่งจูงใจที่เป็นที่ดึงดูดใจกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง สิ่งจูงใจนี้อาจได้แก่รางวัลในเชิงรูปธรรมหรือนามธรรมที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสำคัญ และมีผลในการเสริมแรงทางบวก สร้างขวัญกำลังใจในการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่สืบไป และยังผลให้มีผู้ต้องการเข้าร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากได้เห็นตัวอย่างที่ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับผลดีจากการปฏิบัติดังกล่าว

2. การทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่น่าจะมีกรณีทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน้าที่รับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจประจำตำแหน่งงานผังโครงสร้างองค์กร ขั้นตอนกระบวนการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินไปได้อย่างถาวร และโดยราบรื่นอันเป็นผลจากการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการขององค์กร การละเลยไม่ดำเนินการในขั้นตอนนี้หากมีความจำเป็นจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสานต่อ เมื่อคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงสลายตัวไป

3. การติดตามผล การติดตามผลเป็นการประเมินความคืบหน้าเพื่อนำข้อมูลที่ได้ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อวินิจฉัยและเรียนรู้จากประสบการณ์ในโครงการ อีกทั้งเพื่อฉลองความสำเร็จและแสดงความยินดีแก่บุคคล หน่วยงานที่สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนจนสำเร็จ อนึ่งเมื่อสิ้นสุดภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงใดๆ ควรจะได้มีการประเมินระดับความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ อีกครั้งหนึ่งด้วยแบบสำรวจ และเทียบความแตกต่างกับผลการประเมินครั้งแรก การประเมินในครั้งนี้จะช่วยให้องค์กรทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการไป อีกทั้งทำให้องค์กรทราบถึงจุดที่ดำเนินการได้ดีแล้ว และประเด็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะต้องปรับปรุงพัฒนาหรือดำเนินการสืบเนื่องไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

พร้อมทั้ง ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553, หน้า 40-41) ได้กล่าวถึงการติดตาม ประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change) ไว้ดังนี้ การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงคือการติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหา ทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง ด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตามสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็น โดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบริหาร การเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้โดยการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของ โครงการ เช่น โครงการด้านความปลอดภัยตามโรงงานต่างๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันกัน ใน ด้านความปลอดภัย โดยมี การรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลกันเป็นรายเดือน เป็นต้น การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ก็จะช่วยสร้างนิสัย หรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ ต่อเนื่องยั่งยืน ส่วนในด้านการรักษา ผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถเลือกใช้มาตรการต่างๆ เช่น

1. การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน
3. การจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
4. การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์

ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย

5. การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และ
6. การลงโทษสำหรับผู้ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่

การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

องค์กร เช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิต จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมจึงจะอยู่รอด

และเจริญก้าวหน้าได้ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลา การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ และเริ่มจะกลายเป็นงานปกติ ที่ทุกองค์กรหลีกเลี่ยงได้ยาก องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีก็จะได้ปรับตัวเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ได้เพิ่มพูนขีดความสามารถใหม่ให้แก่องค์กรและสมาชิก ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งใน

การบรรลุศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ ส่วนองค์การที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอนอกจากจะก้าวตามคนอื่นไม่ทันแล้วบางครั้งก็ยังไม่รู้ตัวเองเลยว่ากำลังก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในที่สุดก็จะต้องดับสูญไป ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อยกว่าการบริหารงานประจำ และผู้บริหารจะเป็นผู้นำได้ก็อยู่ที่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

จากการศึกษาตามเอกสารข้างต้นสรุปได้ว่า การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในการป้องกันมิให้บุคลากรในองค์กรกลับมาปฏิบัติแบบเดิม ซึ่งสามารถทำได้โดยการชี้แจงให้บุคลากรทราบทั่วกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การทบทวนระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง การแสดงการขอบคุณบุคลากรที่มีส่วนช่วยเหลือให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ตลอดจนการตรวจสอบ แก้ไขปัญหา เพื่อไม่ให้เกิดการย้อนกลับไปทำพฤติกรรมแบบเดิมอีก และกระบวนการที่ควรใช้คือการจัดให้บุคลากรได้อยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดการพิจารณาถึงผลจากการกระทำนั้นๆ นอกจากนี้จะต้องให้แรงเสริมเมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พอใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 25-26) ได้กล่าวไว้ดังนี้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ ได้มีการเกิดขึ้นใหม่ของวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อันก่อให้เกิดความก้าวหน้า และเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กรมากมาย ดังนั้นองค์กรที่หวังก้าวหน้าจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ทันกับวิทยาการสมัยใหม่นั้นๆ

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจของสังคมหรือของประเทศชาติมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเช่นกัน หากเศรษฐกิจของชาติเปลี่ยนแปลงไป องค์กรอาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อให้ความอยู่รอดขององค์กรเกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อันได้แก่ วัฒนธรรม ระเบียบ แบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมทางสังคมและพฤติกรรมอื่นๆ ทางสังคมที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างมาก เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องกำหนดความประพฤติก

ความต้องการและลักษณะของสังคม องค์กรซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุนต่อกิจกรรมทางสังคม จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมนั้นๆ

4. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง องค์กรมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ฉะนั้นองค์กรก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ฉะนั้นเพราะสังคมนั้น จะแยกออกจากการเมืองไม่ได้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่

ความเจริญเติบโตขององค์กร เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น ความเปลี่ยนแปลง ในทางก้าวหน้าและขยายกิจการ ย่อมมีเกิดขึ้นในทุกองค์กรเพื่อให้ทันรับกับสถานการณ์ ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

1. ความเปลี่ยนแปลงทางลักษณะกิจกรรมขององค์กร การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้อาจมีผลเกิดจากความเปลี่ยนแปลงภายนอก หากมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุมาจากพนักงานในองค์กร ในทุกองค์กรย่อมมีพนักงาน เจ้าหน้าที่ เพิ่มขึ้นหรือลาออกอยู่เสมอ ในกรณีที่มีการลาออก ตาย ปลดเกษียณ เป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของ หน่วยงานนั้นๆ

3. การจัดองค์กรแบบไม่เป็นพิธีการ การจัดองค์กรแบบนี้อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรได้ เพราะบางครั้งการจัดองค์กรไม่เป็นพิธีการ อาจทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร ขึ้นมาได้

ส่วน ยุค รัก ไทย (2542, หน้า 74 - 76) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะให้ผลเป็นที่ น่าพอใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับการที่ผู้บริหารระดับสูงได้คำนึงและเข้าใจองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อไปนี้มากน้อยแค่ไหน

1. เมื่อใดที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จงพิจารณาถึงผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงนั้นที่มีต่อส่วนรวมทั้งหมด อย่ามองแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง เท่านั้น

2. การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนอย่าง กระตือรือร้นจากผู้บริหารระดับสูง และต้องมีการแสดงออกถึงการสนับสนุนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะ ด้วยวาจาหรือการกระทำให้พนักงานทั่วไปรับรู้

3. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยทีมงาน เราไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลง ใดๆ ได้ตามลำพัง (ถึงแม้ว่าเราจะเป็นคนที่มองออกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง) ทั้งนี้

เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมและวิธีการมากมายหลายประการ ซึ่งก็คงไม่มีใครสามารถรับผิดชอบงานทั้งหมดได้เป็นแน่

4. การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารคนอย่างแข็งและกล้าๆ ในการบริหารคน ก็คือบรรยากาศที่เปิดเผย การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วม

5. การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมของมันมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และสิ่งเหล่านั้นมักส่งผลกระทบต่อความเปลี่ยนแปลงที่เราได้ดำเนินการ

6. ผู้บริหารความเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อความเปลี่ยนแปลงนั้น

7. ความสำเร็จเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ จงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ตั้งเป้าหมายที่มั่นใจว่าจะทำได้ก่อนจากนั้นจึงค่อยทำการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้น

8. ทีมบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องสำนึกว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความรับผิดชอบของตน ต้องคิดว่ามันเป็นโอกาสไม่ใช่อุปสรรคที่ต้องต่อต้าน และโอกาสนั้นก็เป็นขององค์กร

9. จำไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่การปฏิวัติเพราะมันต้องใช้เวลา ยิ่งไปเร่งกดดันมันก็จะยิ่งช้าและอาจถึงขั้นล้มเหลวเลยก็เป็นได้

และ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 301 – 304) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นมีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของแรงงาน (The Changing Nature of the Work Force) เป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านของผู้หางานทำ และพนักงาน หรือกำลังแรงงานในสังคม ซึ่งจะมีสัดส่วนของสตรีมากขึ้น ลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อแนวทางในการบริหารงานขององค์กร เช่น การดึงดูดสตรีเข้ามาทำงาน การจัดระบบบริหารที่คำนึงถึงพนักงานสตรีมากขึ้น เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) ปัจจุบันมีการพัฒนาและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดเวลา เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบคอมพิวเตอร์ การพัฒนาหุ่นยนต์เพื่อใช้ในการผลิตและการดำเนินการของโรงงานอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Shocks) ลักษณะของเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง การเกิดวิกฤติน้ำมัน การเจริญเติบโตของบริษัทข้ามชาติ ลักษณะของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเป็นบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ที่มีการระดมทุนจากภายนอก ล้วนส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์กรทั้งสิ้น

4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (Social Trend) สภาพการทางสังคมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การมีส่วนร่วมของแรงงานสตรีเพิ่มขึ้น ความรู้ของผู้ที่ทำงานสูงกว่าเดิม ความต้องการและแนวทางในการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป เช่น การนิยมร้านค้าเฉพาะด้าน ฯลฯ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้น

5. การเมืองของโลก (World Politics) สภาพการเมืองของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย โดยเฉพาะการล่มสลายของค่ายสังคมนิยม การเปิดประเทศของประเทศต่างๆ การเปิดโอกาสให้มีการลงทุนข้ามชาติหรือการระดมเงินทุนจากต่างชาติ ทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไป บางองค์การต้องแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ บางองค์การกลายมาเป็นบริษัทข้ามชาติ บางองค์การมีการร่วมมือกับบริษัทต่างๆ มากขึ้น องค์การต้องปรับปรุงเพื่อให้สามารถดำเนินการในสภาพดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การแข่งขัน (Competition) สภาพการแข่งขันในปัจจุบันมีมากขึ้น ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้ การแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นจะเกิดในภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ แต่ภาครัฐก็ได้รับผลกระทบดังกล่าวด้วย เพราะทางราชการก็พยายามกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดแบบผู้ประกอบการมากขึ้น กิจการหลายประเภทพยายามให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ การลดการผูกขาดโดยภาครัฐ การลดขนาดภาครัฐ และภาครัฐก็จะต้องเข้ามามีบทบาทในฐานะของผู้ที่กำกับดูแลให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย การแข่งขันจึงส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน

7. การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ แนวความคิดด้านการจัดการและการบริหารงานบุคคลเป็นแรงผลักดันอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ เมื่อเกิดแนวความคิดทางด้านการบริหารและการจัดการใหม่ๆ เกิดขึ้น องค์การก็มักจะนำแนวความคิดและเทคนิคเหล่านั้นมาใช้ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การเกิดขึ้น เช่น การเกิดแนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) เกิดขึ้น องค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานจากความเคยชินเป็นการทำงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ การออกแบบงาน การแบ่งงานและวิธีการทำงานในองค์การก็จะเปลี่ยนแปลงไป หรือการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดทางด้านการบริหารงานบุคคล เช่น แนวความคิดที่มองคนเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการขององค์การ แทนที่จะมองคนเป็นเพียงกลไกหรือเครื่องจักรในการผลิต การดำเนินการขององค์การก็จะเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร เป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดจากภายในองค์กรเอง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรต้องการให้องค์กรเปลี่ยนแปลงเนื่องจากองค์กรมีปัญหาภายในเกิดขึ้นหรือผลจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรทำให้ต้องการการเปลี่ยนแปลง หรือบุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่ค้นพบแนวทางในการดำเนินการขององค์กรใหม่จึงเกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงขึ้น

สำหรับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551, หน้า 154-156) กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น

1. คนในองค์กรต่างยอมรับว่าการที่องค์กรจะเติบโตและอยู่รอดได้อย่างงดงามต่อความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลาได้นั้น องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและต้องมีจิตสำนึกมองโลกในแง่ดี จิตสำนึกที่ว่านั้นก็คือยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะปกติวิสัย ดังนั้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดจึงต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานมิใช่ปล่อยให้การบริหารงานเป็นไปตามยถากรรม หรือยอมรับเทคนิคการบริหารใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร โดยนำระบบบริหารคุณภาพมาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็น ISO 9001 หรือ ISO 14001 หรือ ISO /IEC 17025 สำหรับห้องปฏิบัติการ การวัดและทดสอบ หรือเทคนิคการบริหารอื่น เช่น วงจรเดมมิ่ง (PLAN – DO – CHECK – ACT) เทคนิคขอบข่ายงานหรือแกรนท์ ชาร์ท (Grant Chart) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานขึ้นภายในองค์กร เท่าที่กล่าวยังไม่เป็นการเพียงพอโดยยอมรับว่าต้องพัฒนาองค์กรและงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหาร หรือผู้ประกอบการเห็นว่าสิ่งที่เป็นอยู่ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร คน เงิน และพัสดุเกินความพอดี หรือไม่มีประสิทธิภาพทางการบริหาร เช่น คนเกินงาน มีเครื่องมือ เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์เกินความจำเป็น หรือใช้จ่ายฟุ่มเฟือย จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อมิให้องค์กรล่มสลาย เพราะต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้

3. ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง หรือที่ประชุมของพนักงานที่มีตำแหน่งสำคัญ มีมติให้มีการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลทางการบริหาร หรือเพื่อต้องการปรับองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจงานที่เปลี่ยนไป

4. ต้องการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น หน่วยงานวิจัยของรัฐที่เคยเน้นการวิจัยทางวิทยาศาสตร์กายภาพเปลี่ยนเป็นมุ่งเน้นในเรื่องของวิทยาศาสตร์เคมีและชีวอนามัย ตามพัฒนาการทางเทคโนโลยีของโลกและแนวโน้มผู้บริโภคจะให้ความสำคัญกับเรื่องสุขอนามัย การคุ้มครองสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

5. เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรต้องการนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้เกิดความคล่องตัวรวดเร็วและลดข้อผิดพลาดอันเกิดจากมนุษย์ (Human Errors) ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร หรือการสั่งการด้วยระบบสายหรือไร้สาย เช่น ระบบอินทราเน็ต (Intranet) ระบบโน้ตบุ๊ก (Lotus Note) หรือระบบเครือข่ายความเร็วสูง (Broadband) เป็นต้น

6. อิทธิพลของกลุ่มหรือคนที่มีอิทธิพลพิเศษงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่กลุ่มหรือผู้มีอิทธิพลต้องการ หรือในทางกลับกันอาจมีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้มีอำนาจที่สูงขึ้นไปต้องการพิเศษอิทธิพลของกลุ่ม หรือผู้มีอิทธิพล

7. การเปลี่ยนแปลงตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่วไปจะมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาที่เป็นกลาง เช่น สถาบัน หรือสถานศึกษาทำวิจัย สํารวจ แล้วรายงานผลการวิจัย สํารวจว่าองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใดและอย่างไร

8. ผู้บริหารบางคนบางกลุ่มต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโอกาสทางผลประโยชน์ในอนาคต เช่น ตำแหน่งงาน โอกาสในการศึกษาอบรม หรือการเดินทางไปต่างประเทศ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงในสองลักษณะคือ เปลี่ยนตัวบุคคลโดยนำบุคคลที่สนิทสามารถทำประโยชน์ให้ตนเองได้ให้ทำงานอยู่ใกล้ชิด หรือสั่งแก้ไขระเบียบกฎเกณฑ์ได้สะดวก บางครั้งอาจสั่งให้มีการเปลี่ยนแปลงกลไกภายใน โดยการสั่งปรับองค์กรภายในให้ตนเองควบคุมได้เบ็ดเสร็จ

9. การเปลี่ยนแปลงองค์กรและกลไกโดยอ้างประโยชน์ต่อสังคมและประชาชน โดยเฉพาะองค์กรของรัฐ ส่วนใหญ่จะเกิดมาจากผู้บริหารที่เป็นนักการเมืองใช้อำนาจทางการเมืองกำหนดนโยบาย โดยจะมีการ เลิก ยุบ ตั้งหน่วยงาน แยกหน่วยงาน หรือเพิ่มลดหน่วยงาน เช่น การปฏิรูประบบราชการจาก 14 กระทรวง เป็น 20 กระทรวง

และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)

ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่เกิดจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาด อีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ องค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพลและต้องปรับตัวให้เข้า

กับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสภาวะของตลาดแต่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชน ความต้องการและคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นและแตกต่างกันไป ในการบริหารและประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์กรภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐรวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากองค์กรต้องปรับตัว เพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการหรือการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งวิถีชีวิตปฏิบัติที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นจากปัจจัยที่มาจากปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรและจากปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและ

เกิดประสิทธิผลต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นก็คือบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ที่มีคุณภาพเหมาะสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำพองค์การไปสู่องค์การที่มีความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงเป็นที่รู้จักต่อสังคมภายนอก

ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารกลุ่มงานบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ศึกษา ค้นคว้า และอ้างอิงนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับ นั้น

ในการนี้สำนักงานพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ขอบข่ายและภารกิจกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร และขอบข่ายกลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้

ขอบข่ายและภารกิจกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 273-294) ได้ให้ขอบข่ายและภารกิจของกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร คือ กลุ่มงานพัฒนาบุคลากรจำแนกเป็นงานฝึกอบรมและลาศึกษาต่อ งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ และงานประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล

งานฝึกอบรมมีขอบข่ายและภารกิจ งานฝึกอบรมเริ่มจากการสำรวจศึกษาวิเคราะห์ วิจัยสภาพความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา จัดทำแผนงาน โครงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร จัดทำและพัฒนาหลักสูตร คู่มือ นวัตกรรมและเอกสารประกอบการอบรม ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ประเมินผลการฝึกอบรม รายงานและประสานผลไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

การลาศึกษาต่อเริ่มจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีโอกาสศึกษาต่อตามความต้องการของตนและหน่วยงานทางการศึกษาตามนโยบายและหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการหรือตามข้อตกลงในการส่งไปศึกษาต่อกับสถาบันอุดมศึกษา ประสานการจัดทำสัญญาลาศึกษาต่อกับผู้เกี่ยวข้อง

งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการประสานการจัดให้มีงานกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การประกาศยกย่อง

เชิดชูเกียรติ มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล พร้อมเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้มีการนำผลงานไปประกอบการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ

งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตวิชาชีพ และการส่งเสริมความมั่นคง ผดุงความเป็นธรรม ในการประกอบวิชาชีพ

งานประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายและภารกิจเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการจัดทำ และพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลด้านการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล จัดทำเครื่องมือ ดำเนินการประเมินผล จัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอต่อ ก.ค.ศ. ต่อไป

งานฝึกอบรมและลาศึกษาต่อ

งานฝึกอบรมการพัฒนาก่อนการแต่งตั้งมีลักษณะงานดังนี้คือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม มาตรา 80 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 เป็นการพัฒนาก่อนแต่งตั้งเพื่อเป็นการเสริมสร้าง ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ถ่ายทอดประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพเพิ่มขึ้น นำผลที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ

งานฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ

งานฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีลักษณะงานดังนี้คือ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 79 ผู้บังคับบัญชาทุกคนทุกระดับจึงมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและได้มาตรฐาน ถือว่าการปฏิบัติงานและการเรียนรู้เป็นเรื่องเดียวกัน จำเป็นต้องพัฒนาตลอดเวลา ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีหน้าที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วย ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและอื่นๆ นำผลการพัฒนาไปใช้เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

งานลาศึกษาต่อ

งานลาศึกษาต่อมีลักษณะงานดังนี้คือ การลาศึกษาต่อ หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

มาตรา 81 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเป็นความต้องการของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือวิชาชีพ หรือคุณวุฒิขาดแคลน ผู้บังคับบัญชาอาจส่งหรืออนุญาตให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมาย โดยให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและมีสิทธิ ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างลาไปศึกษา ฝึกอบรม หรือวิจัย แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ภายใต้บังคับ มาตรา 73 วรรคสาม ประกอบด้วย

1. การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติ
 - 1.1 การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติ ประเภท ก
 - 1.2 การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติ ประเภท ข
2. การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคนอกเวลาราชการ
 - 2.1 การศึกษาต่อภาคนอกเวลาราชการ โดยใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา
 - 2.2 การศึกษาต่อภาคนอกเวลาราชการ โดยไม่ใช้เวลาราชการไปศึกษา
3. การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคฤดูร้อน
4. การฝึกอบรมภายในประเทศ
5. การคำนวณเงิน และเรียกค่าใช้จ่ายทุนกรณีผิดสัญญา
6. ลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ

งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีลักษณะงานดังนี้คือ ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 23 “ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน

ทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา” มาตรา 75 วรรคหนึ่ง “ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดมีความกตริเริ่ม สร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ให้กระทรวงเจ้าสังกัด ส่วนราชการและหน่วยงานทางการศึกษาดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติตามควรแก่กรณี”

งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณมีลักษณะงานดังนี้ โดยที่พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม

การควบคุมการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ครูสภาได้จัดตั้งศูนย์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพทางการศึกษา ประจำเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างครูสภากับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ให้คำแนะนำแก่ผู้ประกอบวิชาชีพและสนับสนุนการรวมกลุ่มจัดตั้งเครือข่ายการพัฒนา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา

การประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล

การประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลมีลักษณะงานคือ การประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 24(7) เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลในรอบปี

ขอบข่ายและภารกิจของกลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจของกลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ซึ่งมีลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุม อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาทั้งก่อน ระหว่างและหลังการประชุม ที่จะต้องดำเนินการในลักษณะที่เป็นการประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการติดตามผล ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 ตลอดจนกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

ภารกิจของกลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเริ่มจากวิเคราะห์อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำแผนหรือปฏิทินการประชุม ประสานงานกับผู้รับผิดชอบที่เสนอเรื่องเข้าประชุม ทำหนังสือเชิญประชุม จัดเตรียม

สถานที่ประชุม สื่อ วัสดุอุปกรณ์ เอกสาร หลักฐานประกอบการประชุมตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ก่อนการประชุม ประสานและเตรียมการเบิกค่าใช้จ่ายในการประชุม การอำนวยความสะดวกในระหว่างการประชุม การบันทึกการประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การแจ้งมติที่ประชุม การติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม การจัดเก็บเอกสาร การจัดส่งรายงานการประชุมให้ ก.ค.ศ. และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้จะต้องจัดทำธุรการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 ที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคล การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละรอบปีงบประมาณต้องจัดทำเป็นเอกสารรายงานเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป

งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

มีลักษณะงาน คือ งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เป็นงานเกี่ยวกับการบริหารบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551

การดำเนินการกิจเกี่ยวกับงานเลขานุการ เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เริ่มจากการวางแผนกำหนดปฏิทินนัดหมายการประชุม การประสานงานกับบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำหนังสือเชิญประชุม แก่อนุกรรมการ การตรวจสอบกลั่นกรองเรื่องที่จะนำเสนอต่อที่ประชุมรวมถึงข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

งานธุรการดำเนินการกิจต่างๆ ด้าน การจัดเตรียมและการดูแลความเรียบร้อย อาทิ การกลั่นกรองตรวจสอบเอกสารต่างๆ ก่อนนำเสนอหัวหน้ากลุ่ม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้รับผิดชอบ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามลำดับรวมถึงการจัดทำหนังสือราชการ การจัดเก็บและรักษาเอกสารราชการ

งานบริการดำเนินการกิจด้านการอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อประสานงาน การตอบคำถาม การให้ข้อมูลต่างๆ และการบริการแก่องค์กรคณะบุคคลใน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

งานการประชุม ดำเนินการกิจเกี่ยวกับการจัดเตรียมเอกสารและระเบียบวาระการประชุม การจัดสถานที่ สื่อ วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการประชุม การจัดบริการเครื่องดื่มอาหารว่าง รวมถึงอาหารตามควร การบันทึกข้อตกลงและรายละเอียดของที่ประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การแจ้งมติของที่ประชุมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการ รวมตลอดถึงงานที่สืบเนื่องจากการประชุมด้วย

แนวทางการปฏิบัติงานต้องศึกษาบทบาท อำนาจ หน้าที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ให้เข้าใจชัดเจน จัดทำทะเบียน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการติดต่อประสานงาน ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เช่น ประวัติ สถานภาพ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์

การจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคล

มีลักษณะงานคือ การจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม มาตรา 24 (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และแก้ไขเพิ่มเติม โดยจะต้องรายงานการบริหารบุคคลต่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาและ ก.ค.ศ. ปีละ 2 ครั้ง ตามแบบรายงานที่ ก.ค.ศ.ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลตามแบบรายงานที่ ก.ค.ศ. กำหนดให้เป็นปัจจุบันแล้วนำข้อมูลมาจัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อนำไปใช้เก็บรักษาไว้เพื่อตรวจสอบอ้างอิง และจัดทำรายงานข้อมูลไป ก.ค.ศ.
2. ผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินการในเชิงคุณภาพตามบทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นโยบายในระดับเขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ที่รองรับกับนโยบายของ ก.ค.ศ. และเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ในทุกระดับการปฏิบัติงาน
3. ปริมาณงานของ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นข้อมูลที่แสดงถึงจำนวนปริมาณในการดำเนินการภารกิจของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา แยกเป็นประเภทงาน เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การย้าย การโอน เป็นต้น
4. ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นข้อมูลในลักษณะเชิงปฏิบัติและเสนอแนะ กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ วิธีการ สำหรับปฏิบัติงานและเพื่อสามารถปรับปรุงพัฒนาได้ตามหลักเกณฑ์และกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปและเป็นการรายงานผลงานที่ประสบความสำเร็จที่สมควรเผยแพร่
5. เป้าหมายและความสำเร็จ ในการบริหารงานบุคคลเป็นข้อมูลที่คาดหวังโดยพื้นฐานที่สอดคล้องกับนโยบายของราชการและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น โดยประเมินจากตัวชี้วัดที่กำหนด ประกอบข้อเสนอแนะในเชิงสร้างสรรค์
6. ปัญหาและการแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคล เป็นข้อมูลที่เกิดจากปัญหาในการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ การติดตาม เร่งรัดและตรวจสอบเพื่อความถูกต้องและเป็นธรรม
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นข้อมูลที่มีมูลฐานจากปัญหาที่เกิดขึ้น และการพัฒนางานให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและหน่วยงาน ขจัดข้อขัดแย้งในทุกระดับ

จึงสรุปได้ว่า ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารกลุ่มงานบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจของกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร คือ งานฝึกอบรมทั้งฝึกอบรมพัฒนา ก่อนการแต่งตั้งและฝึกอบรมพัฒนาตามความต้องการ งานลาศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ และงานประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล

บทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 46-47) ได้ระบุถึงบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาโดยผู้อำนวยการสถานศึกษาในเรื่องของการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

1. ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด
2. ดำเนินการให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะและมาตรฐานคุณภาพงาน
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา
4. กำหนดและดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง เกณฑ์และมาตรฐานในการปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์
5. กำหนดและดำเนินกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง พนักงานราชการที่มีความดี ความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์
6. จัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ตัวแทนของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำกับและ

ส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา อันเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ต้องการให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษาอย่างแท้จริง ในลักษณะเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนของสถานศึกษา

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งต้องทำหน้าที่แทนชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนทุกคน จึงต้องคำนึงถึงการจัดการศึกษาที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชน ขณะเดียวกันก็ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โดยตระหนักถึงความเป็นเจ้าของร่วมกัน ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547, หน้า 10-11) จึงได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 รวมทั้ง อำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลที่จะเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สรุปอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดังนี้

1. กำกับการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการด้านต่างๆ ของสถานศึกษา
3. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางการ ดำเนินงานขององค์คณะบุคคลและการมีส่วนร่วมของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา)(2550, หน้า 31-32) ระบุไว้ว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีองค์กรกลางทำหน้าที่บริหารงานบุคคล คือ คณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยัง คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่

การศึกษา) เพื่อคาดหวังว่า อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาจะช่วยดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างใกล้ชิด และพยายามให้เสร็จสิ้นในระดับเขตพื้นที่ การศึกษาและจัดบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้

1. พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ย อัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัยการออกจากราชการ การอุทธรณ์และ การร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547
5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน หน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
6. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงาน การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
8. จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
9. พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ใน อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา
10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ. มอบหมาย

บทบาทหน้าที่และอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางการดำเนินงานขององค์กรบุคคลและการมีส่วนร่วมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการ (2550, หน้า 3- 4) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุไว้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 28) ได้ระบุถึงภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอในเรื่องการวางแผนอัตรากำลังไว้ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดที่เรียกชื่ออย่างอื่น
2. ประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็นและความขาดแคลนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดที่เรียกชื่ออย่างอื่น
3. ประเมินความต้องการอัตรากำลังในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดที่เรียกชื่ออย่างอื่น
4. จัดทำแผนอัตรากำลังของเขตพื้นที่การศึกษา
5. เสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนด
6. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอัตรากำลัง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุแต่งตั้ง วินัย ความดีความชอบ การส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การวางแผนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยตรง เพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ

สมรรถนะวิชาชีพครู

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 28-41) ได้ระบุไว้ในคู่มือประเมินสมรรถนะครูว่า สมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)

หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขและความปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย

รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้องค์กรหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครู ที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิกตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะที่ 5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

สมรรถนะที่ 1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ (Curriculum and Learning Management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้ อย่างสอดคล้องและเป็นระบบ จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและการวัด ประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

สมรรถนะที่ 2 การพัฒนาผู้เรียน (Student Development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็น ประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุขและความปลอดภัย ของผู้เรียน

สมรรถนะที่ 4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (Analysis & Synthesis & Classroom Research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็น ส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์ห้วงการณ์หรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางาน อย่างเป็นระบบ

สมรรถนะที่ 5 ภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) หมายถึง คุณลักษณะและ พฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน โดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อให้เกิด พลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

สมรรถนะที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการ เรียนรู้ใน (Relationship & Collaborative – Building for Learning Management) หมายถึง การ ประสานความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

สรุปได้ว่า สมรรถนะครูสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สมรรถนะหลัก มี 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงาน เป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่วนสมรรถนะประจำสายงาน มี 6 สมรรถนะ คือ

การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์
สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู และสมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และ
ความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาและเอกสารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมาย
ของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 49) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาพนักงาน หมายถึง กรรมวิธี
เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งด้านความคิด ความสามารถ ความรู้
ความชำนาญและทัศนคติ ให้นับรวมถึงการทำงานให้มีสมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของพนักงาน
มุ่งไปในแนวทางเดียวกันนับองค์กร

ต่อมา เสน่ห์ จุ้ยโต (2547, หน้า 208) กล่าวไว้ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง
กระบวนการทำให้คนมีทางเลือกในชีวิตระดับความเป็นอยู่ที่ดี

ส่วน อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2549, หน้า 365) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ
การเตรียมความพร้อมสำหรับโอกาสของการเรียนรู้ การพัฒนา และการฝึกอบรม เพื่อปรับปรุง
ผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์กรให้ดีขึ้น

ขณะที่ พยอม วงศ์สารศรี (2551, หน้า 156) กล่าวไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร คือ
การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ
ให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

ส่วน อนินวัช แก้วจางง (2552, หน้า 140) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
หมายถึง การดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ
ประสพการณ์และทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียม
ความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้

ในปีเดียวกัน วิภาส ทองสุทธิ (2552, หน้า 434) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
หมายถึง ความพยายามขององค์กรในการดำเนินการผ่านทางกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษา และ
การพัฒนา เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่
ความเจริญเติบโตขององค์กร ควบคู่ไปกับความพึงพอใจของสมาชิกองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสายผู้สอนในสถานศึกษา หมายถึง
กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาหาความรู้
เพิ่มเติม เพื่อให้บุคลากรสายผู้สอนเกิดการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาทักษะฝีมือ ความคิด ความสามารถ
จนชำนาญและปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้
งานมีคุณภาพและสร้างสรรค์ พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุธีระ ทานตวนิช (2525, หน้า 54-55) ได้กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ
2. การสอนงาน
3. การมอบอำนาจให้การปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรับผิดชอบ
4. สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. หาพี่เลี้ยงให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
7. ให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาหรือฝึกอบรม
11. มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มากขึ้น
12. ส่งเสริมให้มีบทบาททางวิชาการ
13. ส่งเข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
14. จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้ใช้อย่างเพียงพอ
15. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
16. สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

พนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 120-126) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรครูไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ครูประจำการพัฒนาตนเองวิชาการตามคำพัง

1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้วิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา ในกรณีการอ่านคู่มืออื่นจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะครูย่อมทำได้ทันทีเมื่อมีโอกาส

1.2 การค้นคว้าและทดลองด้านวิชาชีพ หรือความรู้ด้านวิชาการแบบง่ายที่สุด คือ การศึกษาตำราต่างๆ แล้วรวบรวมเป็นบทความชิ้นใหม่ การเขียนตำราหรือคำสอนให้นักเรียนใช้

1.3 การทดลองและการวิจัยเป็นการแสวงหาข้อเท็จจริง บางอย่างการวิจัยนี้มีตั้งแต่แบบง่ายๆ ไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้นๆ

1.4 การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่
ที่มีความสนใจร่วมกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

1.5 การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ย่อมจะไม่ทำให้หลงคิดว่าสิ่งที่คนอื่น
กระทำอยู่นั้นดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างใน
การทำงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ได้ดี

1.6 การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรมตลอดจน
ความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้นๆ

1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน เป็นการฝึกให้รู้จักการทำงาน
ในฐานะผู้บริหารซึ่งเป็นการเตรียมผู้บริหารในโอกาสต่อไป

1.8 การลาหยุดเพื่อการศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานพอสมควรแล้ว การลาศึกษาต่อ
หลังจากที่ทำงานแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาซึ่งเป็น
รากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป

1.9 การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ทุกคนควรจะได้รับผลการประเมินผล
ความเจริญก้าวหน้าของตนเอง วิธีที่จะดูความเจริญก้าวหน้าของตนเองนั้นมีหลายประการ เช่น
การสนทนากับผู้อื่น เราจะได้ทราบว่าเราทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพดีหรือไม่ดีกว่าเขา

2. กิจกรรมที่ครูประจำการได้รับการพัฒนาเป็นหมู่คณะร่วมกับกิจกรรมอื่น มีดังนี้

2.1 การประชุมคณะกรรมการในโรงเรียนเพื่อปฐมนิเทศ เพื่อสร้างความเจริญด้านวิชาการ
และเพื่อบริหารด้านอื่นๆ เช่น ประชุมสั่งการ อภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะกัน การประชุมปรึกษาหารือกัน
เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจ
ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

2.3 การปรึกษาก่อนเปิดภาคเรียนในปีการศึกษาใหม่ โรงเรียนมักจะให้ครูมา
ทำงานล่วงหน้า 1 สัปดาห์ ในระยะนั้นจะประชุมปรึกษาหารืองานที่จะกระทำในตอนเปิด
ภาคเรียน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจที่จะกระทำต่อไป

2.4 การจัดครูในรูปคณะกรรมการต่างๆ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอน
กรรมการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน คณะครูได้ลงมือกระทำเอง ซึ่งเน้นการฝึกหัดครูให้รู้จัก
ทำงานร่วมกันเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น

2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีจำนวนครูมากขึ้นสมควรมีการ
จัดทำข่าวสารความเคลื่อนไหวด้านวิชาการและการบริหารด้านอื่น

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529, หน้า 108-118) ได้ให้กระบวนการการพัฒนาคณาจารย์ไว้
 อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนเกี่ยวข้องกันในแผนงาน 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

ในการที่จะมองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาคณาจารย์อย่างชัดเจน มีความจำเป็น
 ที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาคณาจารย์
 ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนจะก่อให้เกิดตำแหน่งและความรับผิดชอบต่างๆ
 ในหน่วยงาน
2. กิจกรรมต่างๆ ในระบบโรงเรียนต้องการทักษะ ความรู้ และความสามารถในด้าน
 ต่างๆ ของบุคลากร
3. งานของระบบโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อยๆ หรือหน่วยงานย่อยๆ และปฏิบัติงาน
 โดยบุคลากรเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอื่นๆ
4. ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น
 แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่าบทบาทของตนมีอย่างไรเพราะเป็นความ
 จำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล
5. ระบบโรงเรียนควรต้องให้แต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลได้ทราบมาตรฐานของ
 การดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผล
6. แผนการพัฒนาคณาจารย์เบื้องต้นก็คือการประสานแผนงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อทำให้
 บุคคลและหน่วยงานเปลี่ยนจากบทบาทที่เป็นอยู่ไปสู่บทบาทในทางอุดมคติ

แผนงานการพัฒนาคณาจารย์เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงานหน่วยงาน
 และของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างจะมุ่งที่กิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือ
 หน่วยงานก้าวไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่า
 แผนงานต่างๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนาจะตั้งอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่
 มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกันในระบบโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนา
 บุคลากร คือ

1. คณะกรรมการการศึกษา
2. สมาคมหรือองค์กรการครู
3. ปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการการศึกษามีบทบาทและความรับผิดชอบในแผนงานพัฒนาบุคลากร ในด้านที่จะสร้างบรรยากาศและคิดหาหนทางที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้ โดยจะเป็นผู้วางและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ จะมีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการในการดำเนินงาน ของหน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่างๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้ การวางแผนและการประสานงานที่จะประสบความสำเร็จต่อแผนงานพัฒนาจะต้องเกิดขึ้น จากความรับผิดชอบจากส่วนกลางกับความรับผิดชอบที่กระจายออกไป ความรับผิดชอบทั้งหลาย ของคณะบุคคลฝ่ายบริหารนับตั้งแต่ศึกษานิเทศก์ลงมา ซึ่งหมายถึงผู้มีอำนาจเหนือครูที่จะได้รับการพัฒนาทุกคน ล้วนมีความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น โดยทั่วไปแล้วศึกษาธิการ และหัวหน้าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในระบบ โรงเรียน มักจะต้องเป็นผู้ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้า ของเจ้าหน้าที่ที่จัดแผนงานพัฒนาบุคลากร และรับผิดชอบแผนงานดังกล่าวนี้โดยตลอด สำนักงานบริหารกลางมักจะปฏิบัติตนเป็นผู้ให้ คำแนะนำในเรื่อง การรวบรวมรายละเอียดสำหรับการวางแผน แนะนำรูปแบบของแผนงาน เตรียมงบประมาณ แต่อย่างไรก็ดีความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนามักตกอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่จะติดต่อใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาแต่ละวัน จึงทราบความ ประสงค์ต่างๆ ของบุคลากรที่ต้องการการพัฒนา รวมทั้งการพัฒนาด้านพฤติกรรม สังคม ความรู้ที่รับผิดชอบ การปรับปรุงความรู้ ความสามารถ และทักษะอันจะเป็นการพัฒนาระบบ โรงเรียนด้วยนั่นเอง

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนา

ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่างๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่างๆ นี้ สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม

แหล่งของรายละเอียด ข้อมูล และข่าวสารที่สำคัญที่ต้องการสำหรับแผนงานการพัฒนาของระบบโรงเรียนก็คือแผนกำลังคนเพราะจะสามารถให้ข้อมูลหลายชนิดด้วยกัน เช่น

- 1.1 คุณลักษณะของสมาชิกในคณะบุคคลและชนิดของตำแหน่ง
- 1.2 อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน
- 1.3 ตำแหน่งที่ว่างอยู่หรือคาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- 1.4 สัญญาและการต่อสัญญาจ้างของบุคลากร
- 1.5 ความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบัน

1.6 การคาดการณ์กำลังคน

แผนกำลังคนจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากรและความต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าในตำแหน่ง การพัฒนาจะช่วยขยับฐานะของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่ถือครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน โดยเลื่อนขั้นจากบุคคลที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบน้อยไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งการโยกย้ายบุคคลในระบบงานด้วย การใช้ข้อมูลรายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคนของแต่ละบุคคลจะช่วยให้การจัดทำแผนงานพัฒนาบุคคลได้

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

การกระจายอำนาจในระบบโรงเรียน ทำให้ระบบโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี ครูใหญ่และคณะบุคคลที่ดำเนินงานในแต่ละโรงเรียนกำลังได้รับอำนาจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคลเพื่อสนองความต้องการของชุมชน ดังนั้นก็ย่อมจะมีเหตุผลเพียงพอว่าแต่ละหน่วยงานย่อมต้องสนใจในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อการบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายต่างๆ ของตนและของแต่ละหน่วยงานในระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษาที่อาจทบทวนบทบาทของตนที่มีอยู่ สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนขึ้นมาและตัดสินใจว่าจะดำเนินงานหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไร การปฏิบัติเช่นนี้ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงาน การจัดเตรียมแผนกำลังคนนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาบุคคลเข้าเกี่ยวข้องด้วย เพราะจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นแต่ละหน่วยงานย่อมจะต้องมีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรของตนและก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว แต่มิได้หมายความว่า แผนการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานจะเข้ากันไม่ได้กับแผนงานหลักของระบบโรงเรียน

3. ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ถึงแม้ว่าระบบโรงเรียนจะรับผิดชอบแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ แต่ความรับผิดชอบเท่าที่เป็นอยู่ในการจะปรับปรุงประสิทธิผลของแต่ละบุคคลเอง สิ่งที่ต้องพัฒนาในตัวบุคคลเป็นรายบุคคลนั้น ย่อมได้มาจากข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ จากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าได้ดำเนินการอย่างดีแล้วก็จะสามารถให้รายละเอียดและข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการที่จะดำเนินแผนงานการพัฒนาบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกบุคคลจะให้ข้อมูลและรายละเอียดในอดีต

กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะ
ให้ข้อสังเกตต่างๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบัน การได้พิจารณาทบทวนการ
ปฏิบัติงานของบุคคลในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจช่วยทำนายความสามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของ
บุคคลในอนาคตได้ว่าบุคคลควรได้รับการพัฒนาอะไรและเพียงใด

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนากุศลกรทั้งหมด

การวางแผนสำหรับการพัฒนากุศลกรของฝ่ายบริหารกลางนั้น เกี่ยวข้องกับการ
ตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จลุล่วงไป ด้วยทางใด
ภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนด
แนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานพัฒนากุศลกรทั้งหมด แนวทางนี้จะ
รวมทั้งจุดหมายของการพัฒนากุศลกรทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่างๆ งบประมาณ การ
ลำดับก่อนหลังและความรับผิดชอบต่างๆ

นโยบายการพัฒนากุศลกร

คณะกรรมการการศึกษาจะต้องกำหนดว่า อะไรบ้างที่จะต้องพัฒนากุศลกรและจะ
ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทางการเงินอย่างไรบ้าง ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์ นโยบาย
แผนงาน และงบประมาณ เพื่อการพัฒนากุศลกรนั้น ย่อมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่าย
บริหารกลาง (รวมทั้งคณะกรรมการการศึกษา)

การงบประมาณและการวางแผนการพัฒนา

แผนงานพัฒนากุศลกรจะได้รับความช่วยเหลือน้อยมากในระบบโรงเรียน ถ้าขาด
การประสานงานกับฝ่ายงบประมาณประจำปี และกระบวนการงบประมาณจะเป็นวิถีทางที่มี
ประสิทธิผลที่สุดก็เมื่อฝ่ายบริหารกลางสามารถให้ความช่วยเหลือหน่วยงานแต่ละหน่วยงานใน
ระบบโรงเรียน ให้สามารถใช้แผนงานพัฒนากุศลกรให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ จากมโนทัศน์นี้เอง
จึงจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องมีแผนเกี่ยวกับงบประมาณด้วย ฝ่ายบริหารกลางจะช่วยริเริ่มความคิด
ในการพัฒนากุศลกรให้กับแต่ละหน่วยงาน ประเมินผลความสามารถ จัดและผสมผสานแผนงาน
ต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานเสนอมา และจัดลำดับก่อนหลังของการพัฒนาตามความสำคัญและความ
จำเป็นภายในขอบเขตของกำลังทรัพยากรที่มีอยู่

ในการวางแผนพัฒนากุศลกรนั้นจะต้องพิจารณาคำถามที่สำคัญๆ ต่อไปนี้

เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

1. แผนงานพัฒนาที่จะจัดทำนี้ทำเพื่อใคร บุคคลที่จะเข้าร่วมรับการพัฒนาจะเป็นไป
ในลักษณะของการผูกมัดหรือไม่

2. ความรับผิดชอบต่างๆ ในเรื่องกระบวนการริเริ่ม การนำทาง และการประเมินค่า จะจัดแบ่งได้อย่างไร

3. จะจัดเวลา คณะบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากร เพื่อกระตุ้นและทำให้แผนงานแข็งแกร่งได้อย่างไร

4. ขั้นตอนอะไรที่ควรปฏิบัติเพื่อรับรองได้ว่าจะได้งบประมาณตามที่ต้องการ เพื่อแผนงานพัฒนาเหล่านี้

5. จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนงานพัฒนาบุคลากร

6. กิจกรรมชนิดใดบ้างที่ควรจะรวมเข้าในแผนงานบุคลากร

7. ทฤษฎีการเรียนรู้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในแผนงานพัฒนาบุคลากรได้อย่างไร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ

8. ขั้นตอนอะไรบ้างที่ควรดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในแผนงานพัฒนา

9. ในการที่จะให้มีการตรวจสอบแผนงานพัฒนาจะมีวิธีการอย่างไร

10. บุคลากรจะได้รับการจูงใจอย่างไรเพื่อจะได้เพิ่มความสามารถของเขา

11. จะใช้วิธีการพัฒนาต่างๆ กันอย่างไร

ขั้นที่ 5 ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายการดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ต้องการ

โดยที่ระบบโรงเรียนประกอบด้วยบุคคลเป็นจำนวนมาก มีหลายหน่วยงาน หลายระดับและหลายหน้าที่ เช่น บุคลากรฝ่ายการสอน ผู้บริหาร และฝ่ายบริการ เป็นต้น ดังนั้นแผนงานพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีความเหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละระดับและแต่ละหน้าที่ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

บุคลากรฝ่ายการสอน (Classroom Personnel)

แผนงานพัฒนาบุคลากรฝ่ายการสอนมีมากมายและต่างๆ กัน แต่มีความมุ่งหมายคล้ายกันคือ เพื่อที่จะปรับปรุงบุคลากรทั้งด้านแผนงานการศึกษาและความสามารถต่างๆ ไป ของครูที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งที่ถือครองอยู่ นั่นคือพยายามที่จะแก้ปัญหาที่มีอยู่ทั้งของรายบุคคลและของหน่วยงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาครูในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. พัฒนาทักษะการสอนเป็นรายบุคคล
2. ความสามารถในการให้เนื้อหาสาระในการสอนทั้งหมดแก่นักเรียน
3. ให้สามารถใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาในชั้นเรียนได้
4. พัฒนาความสามารถในการใช้เครื่องมือต่างๆ เพื่อประเมินค่าพัฒนาการของนักเรียน
5. ให้สามารถควบคุมชั้นเรียนได้
6. ให้เข้าใจหน้าที่ของการศึกษาที่มีต่อสังคม ความสัมพันธ์ของการศึกษากับสังคม เศรษฐกิจและโครงสร้างการปกครองของประเทศ
7. เพื่อให้ระลึถึงข้อจำกัดต่างๆ ในแผนงานการศึกษา ร่วมมือกับบุคลากรอื่นๆ ในเรื่องของการศึกษา และให้การสนับสนุนในการแก้ไขและปรับปรุง
8. ให้สามารถทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ ได้ และหาประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง
9. เพื่อช่วยระบบ โรงเรียนในการพัฒนาจุดมุ่งหมายต่างๆ ของการเรียนการสอน
10. เพื่อร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคณะบุคคลในหน่วยงาน บุคลากรฝ่ายบริหาร (Administrative Personnel) แผนงานพัฒนาบุคลากรฝ่ายบริหารมุ่งในกิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรฝ่ายบริหารที่มี ข้อบกพร่องหรือขาดทักษะในการบริหารในหน้าที่ ให้มีโอกาสการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ซึ่งมักเกิดขึ้นในลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้
1. ความบกพร่องที่เกิดจากความเคยชินจนติดเป็นนิสัยในการทำงาน
2. ไม่มีความสามารถในการตั้งจุดมุ่งหมายต่างๆ
3. ไม่มีความสามารถที่จะทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล
4. ใช้เวลาไม่เหมาะสม
5. ไม่มีความตั้งใจที่จะมอบหมายหรือกระจายอำนาจความรับผิดชอบ
6. ลืมตัวและแสดงสิทธิมากเกินไป
7. มุ่งด้านการเมืองจนละเลยพฤติกรรมอันเป็นเป้าประสงค์หลักของการบริหารการศึกษา
8. ไม่เห็นความแตกต่างในปัญหาต่างๆ ของบุคลากร
9. ไม่มีความสามารถที่จะอดทนต่อการทำผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาได้
10. ขาดทักษะในการทำงานกับกลุ่มต่างๆ
11. มีลักษณะของการเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสม
12. มีความลำบากที่จะเรียนรู้สิ่งใดๆ
13. ไม่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

14. ไม่สามารถรับมือกับพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาได้
15. ไม่มีความตั้งใจที่จะแบ่งปันอำนาจ
16. มีปฏิกิริยาคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในหน่วยงาน
17. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
18. ไม่สามารถที่จะกล่าวถึงแผนงานต่างๆ ได้อย่างชัดเจน
19. ขาดการรักษาและแสดงสิทธิ
20. ไม่สามารถชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาได้
21. ให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากเกินไป
22. กำลังลดถอยลง
23. มีเจตคติที่ไม่ชอบการยืดหยุ่น
24. มีอารมณ์ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงง่าย

บุคลากรฝ่ายบริการ (Service Personnel)

บุคลากรฝ่ายบริการได้รับการจ้างไว้เพื่อให้บริการด้านการสนับสนุนงานในระบบ

โรงเรียน กิจกรรมพัฒนาบุคลากรฝ่ายนี้ควรจะได้กระทำโดยบุคคลที่มีอาชีพเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรฝ่ายนี้มุ่งที่หลักสำคัญดังต่อไปนี้

1. สำหรับผู้เข้าใหม่ย่อมต้องเรียนรู้ว่า จะต้องทำอะไร และอย่างไร เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบอยู่ให้ดี การจัดให้มีกิจกรรมการฝึกงานที่จำเป็นต่างๆ จะสามารถปรับปรุงบุคลากรฝ่ายนี้ได้
2. ต้องให้บุคลากรฝ่ายบริการได้ทราบและระลึกถึงจุดหมายต่างๆ ของแผนงานการศึกษา
3. โดยที่เครื่องมือ เครื่องกลไกต่างๆ เป็นอุปกรณ์ที่มีราคาแพงและมีความซับซ้อนในการใช้มาก การฝึกฝนและพัฒนาการใช้เครื่องมือเหล่านี้ รวมทั้งการควบคุม ดูแล รักษา จึงเป็นสิ่งจำเป็น
4. การมีบุคลากรที่ไม่มีทักษะ หรือมีบุคลากรมากเกินไปจนความจำเป็น เป็นการสูญเสียเงินที่จะใช้ปรับปรุงแผนงานการศึกษา การพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคลากรดังกล่าวได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างมีค่าควรแก่การลงทุนจ้างไว้ต่อไป

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในระบบโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาและชุมชนก็คาดหวังที่จะได้รับผลจากกิจกรรมต่างๆ ในแผนงานการพัฒนานี้เป็นการตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่ได้ลงทุนให้กับกิจกรรมการพัฒนานี้ ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนานี้ มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนาไปใช้อย่างไร ได้แก่เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ความพยายามต่างๆ ของการพัฒนา ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์บ่อยครั้ง เพราะความพยายามเหล่านั้นมิได้มุ่งเจาะจงที่ปัจเจกบุคคล หรือความต้องการต่างๆ ของระบบโรงเรียน เพราะไปแก้ไขหรือพัฒนาไม่ตรงกับปัญหา หรือเพราะไม่พยายามแก้ปัญหาให้ตรงจุด ปัญหาที่จะระบุได้มี 2 ปัญหาคือ

1. บางระบบโรงเรียนไม่มีการประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากรเลย
2. การประเมินผลมักจะเกิดขึ้นจากผู้วางแผนซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง

การประเมินผลควรได้กระทำพร้อมๆ กับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคัดเลือกเนื้อหาและการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคคล การประเมินผลควรรวบรวมข้อมูลไว้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่โครงการพัฒนาแก้ได้หรือไม่ก็ตาม ถ้าปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการแก้หรือแก้ไม่ได้ ก็ควรจัดหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับปรุงให้ได้ตามประสงค์

การประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากร ตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้ร่วมในการพัฒนา กล่าวคือแผนงานพัฒนาบุคลากรจะให้ผลต่อผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิมของเขา
2. ตำแหน่งงาน การปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมรับการพัฒนาได้รับการปรับปรุงภายหลังจากที่เขารับการพัฒนาแล้วให้เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับตำแหน่งงานหรือไม่
3. ระบบโรงเรียน ความพยายามในการพัฒนาจะต้องใช้หนทางใดและภายในขอบเขตใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ในการประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติประการหนึ่ง ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ ที่จะเข้ารับการพัฒนาตามแผนงานซึ่งได้แก่ฝ่ายการสอน ฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริการ ส่วนประการสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในพฤติกรรมของตัวผู้รับการพัฒนาเอง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการเปลี่ยนแปลงของระบบโรงเรียน

บุคลากรที่มีคุณสมบัติต่างๆ ครอบคลุมตามที่ระบบโรงเรียนต้องการย่อมหาได้ยากหรือมีน้อย ดังนั้นบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้าตำแหน่ง จึงมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปมาก บ้างน้อยบ้างเมื่อเทียบกับคุณสมบัติที่ระบบโรงเรียนต้องการ การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของทุกระบบโรงเรียน เพราะจะเป็นกระบวนการเบื้องต้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาบุคลากรให้มีการพัฒนามากขึ้น

ส่วนละเอียด จงกลณี (2535, หน้า 27-28) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง 4 ปัจจัย คือ

3. บรรยากาศในองค์กร (Organization climate) ลักษณะของบรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยและส่งเสริมการพัฒนา มีลักษณะ ดังนี้

1.1 ต้องมีการกำหนดนโยบายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงอย่างจริงจัง

1.2 ปรัชญาการจัดการต้องมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

1.3 โครงสร้างขององค์กร จะต้องยืดหยุ่นและกระจายอำนาจ มีอิสระคล่องตัว ไม่พึ่งพาการสนับสนุนจากภายนอกมากนัก ตรงกันข้ามองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะแข็งกระด้าง ไม่ยืดหยุ่น และรวมศูนย์อำนาจเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด จะกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาของคนในองค์กร

1.4 นโยบายทางการคลัง

1.5 ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบการให้ขององค์กรจะต้องสนองต่อพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง การให้รางวัลต้องมีความยุติธรรม ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสภาพขององค์กรไม่สามารถทำให้ระบบรางวัลสอดคล้องกับการพัฒนาของคนในองค์กรแล้ว บรรยากาศเช่นนี้จะกลายเป็นอุปสรรคที่บั่นทอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก

1.6 การเป็นผู้นำของฝ่ายบริหาร หมายถึง การมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการที่จะแสดงออก ลักษณะการเป็นผู้นำ จะต้อง มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

2. กระบวนการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญคือ

2.1 กระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นหลักประกันที่ทำให้ความต้องการในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปตามความคาดหวังของวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.2 จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาของคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การกำหนดความจำเป็นสำหรับการพัฒนา

2.4 การให้โอกาสสำหรับการพัฒนามี 2 ลักษณะ คือ

2.4.1 เป็นวิธีการทำให้ลงมือปฏิบัติงาน เช่น การฝึกหัดงาน

2.4.2 เป็นวิธีการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการลงมือปฏิบัติงาน เช่น การอภิปรายสำหรับเทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2537, หน้า 421) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนามูลากรไว้มี ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการและสถานการณ์ด้านกำลังคน
2. การจำแนกและเลือกปัญหา
3. การจัดทำโครงการพัฒนามูลากรตามปัญหาที่เลือก
4. การดำเนินงานตามโครงการ
5. การประเมินโครงการ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2539, หน้า 394) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนามูลากรไว้หลายประการ ได้แก่

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม
2. การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การศึกษาต่อ
5. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว

และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 202-205) กล่าวถึง วิธีการและกิจกรรมการพัฒนามูลากรไว้ว่า ควรมีการนิเทศโดยแยกการนิเทศ เพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การแยก เพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และเทคนิคเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ทัศนคติ และวิธีการที่ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ ประสพการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มมีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติงาน (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มการปฏิบัติการ โครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Panel Discussion)
8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังคำปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักษะศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมการปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

ในกรณีนี้เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น มีวิธีการดำเนินการ
ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกงาน (Internship) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course) การเข้าอบรม การ
ฝึกอบรม (In Service-training) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education) การให้การเป็นสมาชิก
สมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed
Practice) การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) การเยี่ยมชมดูงาน (Inter-Visitation) การให้
รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
การให้เป็นวิทยากร (Speaker) และการไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

หนังสือ ทัศนคติ (2540, หน้า 89) ได้ให้ข้อเสนอแนะในวิธีการพัฒนาบุคลากร
ไว้ดังนี้

1. การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถาและในกรณี
การอ่านดูเหมือนจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะครุย่อมทำได้ทันทีเมื่อมีโอกาส
2. การค้นคว้าและการทดลองด้านวิชาชีพ หรือความรู้ด้านวิชาการแบบง่ายที่สุดคือ
การศึกษาจากตำราต่าง ๆ แล้วรวบรวมเป็นบทความขึ้นใหม่
3. การทดลองและการวิจัย เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่าง การวิจัยมีตั้งแต่แบบ
ง่าย ๆ เช่น สังเกตการขาดเรียนของนักเรียนในเดือนต่าง ๆ ไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐาน
ในเรื่องนั้น ๆ
4. การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้
มีความสนใจร่วมกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

5. การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน จะทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรม ตลอดจนถึงความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้น ๆ

6. การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ย่อมจะไม่ทำให้หลงผิดคิดว่าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการทำงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

7. การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานพอสมควรแล้ว การลาศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป

8. การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ทุกคนควรจะได้รับ การประเมินผลความเจริญของตนเอง วิธีที่จะดูความเจริญก้าวหน้าของตนเองนั้นมีหลายประการ เช่น การสนทนากับผู้อื่น เราจะได้ทราบว่าเราทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพดีหรือไม่ดีกว่าเขา

9. การส่งเสริมให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่มีวัตถุประสงค์ทางวิชาการ สมาคมดังกล่าวนี้จะจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เช่น การอบรมความรู้ การบรรยาย การออกวารสาร การพิมพ์หนังสือ ส่วนสมาคมทางวิชาการ ได้แก่ สมาคมการศึกษา สมาคมห้องสมุด สมาคมวิทยาศาสตร์ พุทธสมาคม และสมาคมสังคมศาสตร์

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะวิชาชีพนั้น ได้มีนักการศึกษาได้ให้วิธีการ กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้พอสรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและมีคุณภาพที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ต้องอาศัยกิจกรรมหลากหลายรูปแบบมาดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทั้งที่เป็นเฉพาะบุคคลหรือแม้แต่การพัฒนาเป็นกลุ่มด้วยวิธีการ และขั้นตอนต่างๆ คือ ก่อนจะดำเนินการพัฒนาต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน เพื่อให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ทั้งยังจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรของระบบ เนื่องจากระบบจะมีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกันที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร คือ คณะกรรมการการศึกษา สมาคมหรือองค์การครู และตัวบุคลากรเอง สำหรับการกำหนดความต้องการนั้นมีทั้งเฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนาซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่างๆ นี้ สามารถแยกเป็นลักษณะต่างๆ คือ ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน และความต้องการการพัฒนาของบุคคล ทั้งนี้การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารต้องขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญๆ เช่น งานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จลุล่วงและไปด้วยทางใด ภายในขอบเขตใด ลำดับก่อนหลังอย่างไร ในการดำเนินงาน

แผนงานพัฒนาบุคลากร ต้องรวบรวมเอากิจกรรมต่างๆ มาดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะ อย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ต้องการ เมื่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ในระบบโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาและชุมชนก็คาดหวังที่จะได้รับผลจาก กิจกรรมต่างๆ ในแผนงานการพัฒนานี้เป็นการตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่ได้ลงทุนให้กับกิจกรรม การพัฒนานี้ จึงต้องมีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างหลากหลายและต่อเนื่องเพื่อเป็นการ พัฒนาบุคลากรอย่างได้ผลและยั่งยืน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร สายผู้สอน ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

วาสนา ราชนิล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการ พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และ โรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมี ความคิดเห็นว่า การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรด้านความต้องการการพัฒนาบุคลากร ปัญหา คือ โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผน ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษา ทั่วไปปัญหา คือ การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการที่กำหนดสามารถแก้ปัญหาได้จริง ด้านการ วางแผนการพัฒนาบุคลากร ปัญหา คือ โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตาม แผน ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไปปัญหา คือ โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรให้แก่ละโครงการ ตามลำดับความจำเป็น ความต้องการ ด้านการคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร ปัญหา คือ โรงเรียนได้กำหนดเทคนิควิธีการที่หลากหลายมาพัฒนาบุคลากร ส่วนโรงเรียน ประถมศึกษาทั่วไป ปัญหา คือ โรงเรียนได้กำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึง เนื้อหาที่สำคัญเป็นหลัก ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ปัญหา คือ โรงเรียนมีการ ประเมินผลได้ครอบคลุม ทั้งการกำหนดความต้องการ การวางแผน การคัดเลือกออกแบบและ ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ในราย ด้านพบว่า ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกัน

ในปีเดียวกัน เต็มศิริ ชาญนุกูล (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหา การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โรงเรียนเอกชน ระดับอนุบาลในอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ด้าน ความต้องการพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนพัฒนาบุคลากร โดยการส่งเสริม ให้มีการศึกษาต่อ การฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด คือ โรงเรียน จัดให้มีการบูรณาการ โครงการ ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน ด้านการคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียน ได้กำหนด เนื้อหาสาระในการพัฒนาบุคลากร โดยผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม ด้านการประเมินผลการพัฒนา บุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรของโรงเรียนนำผลการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงและ พัฒนาคุณภาพการศึกษา สำหรับปัญหาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม มีปัญหา การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก คือ ปัญหาด้านความต้องการพัฒนาบุคลากร ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ตามความคิดเห็นของผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ และครูผู้สอน โดยภาพรวม แตกต่าง

ปีต่อมา สมชาติ รชตวิฑูร (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ในขั้นตอนการหาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีปัญหาสูงสุดได้แก่ ขาดเครื่องมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็น ในการพัฒนาบุคลากร ในขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ขาด งบประมาณในการดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร สำหรับขั้นตอนการนำแผนพัฒนาบุคลากร ไปใช้ ข้อที่มีปัญหา มากที่สุดคือ ขาดการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานและ โครงการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ข้อที่มีปัญหามากที่สุด คือ ไม่นำข้อมูลที่ได้รับ จากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป สำหรับการ เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากร ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูผู้สอน โดยภาพรวมไม่ แตกต่างกัน เพราะต่างก็เห็นความสำคัญของการวางแผน เพื่อการพัฒนาบุคลากรและได้รับการ อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ในส่วนการ เปรียบเทียบปัญหาการพัฒนาบุคลากร ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เพราะทุกโรงเรียนบุคลากรได้รับการพัฒนา เช่น เข้ารับการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการและสัมมนาด้านการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนได้ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุกงาน

สำหรับ ปรัชญา ฤชา (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขนาดเล็ก ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรตามทัศนะของข้าราชการครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านทักษะในการปฏิบัติงาน สำหรับสภาพการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้เข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนา ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรได้รับมอบหมายงานพิเศษ สำหรับด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตต่อวิชาชีพครู ในส่วนของการเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูต่อการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาบุคลากรโดยรวมไม่แตกต่างกัน สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากร ข้าราชการครูเห็นว่า ด้านความรู้ความสามารถ ควรมีการจัดการศึกษาอบรม คุงานมากที่สุด ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถมากที่สุด และด้านพฤติกรรมทางจริยธรรม ควรมีการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีมากที่สุด

ต่อมา รัตนาภรณ์ ยมศรีเคน (2551) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักบัญชี บริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน) พบว่า นักบัญชี ให้ความสำคัญ การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการรับรู้ เช่น การติดตามข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รับรู้ถึงระบบการปฏิบัติงาน ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ในการดำเนินการที่เปลี่ยนไปตามโครงสร้างใหม่ และมีความเข้าใจในระบบบัญชีใหม่ที่ใช้แทนระบบบัญชีเดิม ด้านการประเมินสถานการณ์ เช่น การประเมินความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานตามระบบบัญชีใหม่ การวางแผนในการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลจากข่าวสาร มาประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการสร้างเจตคติ เช่น สามารถปฏิบัติตามข้อกำหนด กฎระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรต้องการ การปรับพฤติกรรมในการทำงานและแนวคิด ในการปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ขององค์กร ด้านการเรียนรู้และปฏิบัติ เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การเข้าอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จถูกต้องทันเวลาที่กำหนด ด้านการยอมรับ เช่น การปรับตัวเข้ากับโครงสร้าง การบริหารงานใหม่ การให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปรับตัวตามระบบบัญชีใหม่ที่ใช้งานได้รวดเร็ว มากกว่าระบบเดิม อีกทั้งสร้างความคุ้นเคยต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบงาน ข้อกำหนดกฎระเบียบ และนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ในปีเดียวกันรัศมี เจริญรัตน์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เนื่องจาก ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเน้นการมีส่วนร่วม ตลอดจนผู้บริหาร โรงเรียนได้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองและสามารถแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็น กระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีการส่งเสริม พัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อและมีการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีการกระจาย อำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ทั้งผู้บริหารมีคุณลักษณะในการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ใน การแก้ปัญหา ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญและ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและความคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำงานโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการติดต่อสื่อสารแบบสอง ทางและเป็นรายบุคคล สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรม ที่ใช้กระตุ้นและสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่ สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ ขึ้นแรกของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มี ประสิทธิภาพ คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ ของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลัง แห่งความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ เต็มศักยภาพของแต่ละคน มุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

ในปีถัดมา ธนวัฒน์ จอมประเสริฐ (2552) ก็ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยและสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ผลการศึกษาบริบทและความต้องการกระบวนการพัฒนา ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยและ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่เป็นเทศบาลแล้วในประเทศไทยมีกระบวนการพัฒนา ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นขั้นตอนและหลากหลาย เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญอย่าง จริงจัง เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารบุคคลเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก ทั้งนี้

เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับมีงบประมาณอย่างเพียงพอจึงสามารถจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตรงตามภารกิจหลักขององค์กรได้ แต่เนื่องจากมีบุคลากรเป็นจำนวนมากจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการบริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง

และปีเดียวกันนี้ ภิญญาดา เกิดศิลป์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ตามทฤษฎีการบริหารแบบ PDCA พบว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนในภาพรวม มีการปฏิบัติปานกลาง คือโรงเรียนให้โอกาสบุคลากรเสนอแนะข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรในที่ประชุมของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมมีการปฏิบัติระดับปานกลาง คือ มีการพัฒนาบุคลากรเป็นหมู่คณะ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ สำหรับการตรวจสอบการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร อีกทั้งการปรับปรุง แก้ไขการพัฒนาบุคลากร พบว่า โรงเรียนได้นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขหลังจากดำเนินการตามโครงการ ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ความต้องการ และแนวทางในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สำหรับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่ต้องการให้สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งแนวทางการพัฒนาบุคลากร ควรมีการสำรวจ ความต้องการและความสนใจก่อนการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลสายผู้สอนนั้น เกิดจากการที่สังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดนอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดการตื่นโหลทางวัฒนธรรม ตลอดจนการปฏิรูปการศึกษาของทางราชการทำให้สถานศึกษาต้องเปิดกว้างทางการศึกษา กลายเป็นสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เมื่อสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการดำเนินการภายในสถานศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง สิ่งที่สำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนั้นก็คือทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรสายผู้สอนในสถานศึกษานั้นเอง และสิ่งที่ทำให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลก็คือ การทำความเข้าใจในเรื่องของเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน มีการประชุมร่วมกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน มีวัฒนธรรมเชิงบวกในการทำงาน จัดข้อขัดแย้งในทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีการประเมินผลการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงก็คือผู้บริหารและบุคลากรสายผู้สอน ภายในสถานศึกษานั้นเอง