

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธกับการบริหารสถานศึกษา BUDDHIST TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SCHOOL ADMINISTRATION

¹สุพิศ ศรีบัว และ ²จุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์

¹Suphit Sreebua and ²Chulapunporn Thanaphaet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น, ประเทศไทย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

¹srbus@gmail.com

Received September 10,2020; Revised November 2, 2020; Accepted December 25,2020

บทคัดย่อ

การบริหารเชิงพุทธเป็นการนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาใช้ในการด้านการบริหาร โดยเน้นที่หลักการบริหาร รูปแบบการบริหารตามแนวทางของพุทธเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารซึ่งมี 3 ประการ คือ 1) อัตตาธิปไตย 2) โลกาธิปไตย และ 3) ธรรมาธิปไตย ซึ่งหลักการบริหารเชิงพุทธที่สถานศึกษาโดยทั่วไปนำมาประยุกต์ใช้ในการด้านการบริหารสถานศึกษาสามารถประมวลได้ 3 ขั้นตอน 1) องค์ความรู้ (เรียนรู้) 2) ลงมือปฏิบัติ (ทำตามองค์ความรู้) และ 3) ผลลัพธ์ (ตื่นรู้ เข้าใจ จากการปฏิบัติตามข้อ 2) อย่างไรก็ตาม กุญแจสำคัญที่สุดของการบริหารสถานศึกษาที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้จัดการธุระได้ดี มีความคล่องตัว และต้องเป็นผู้มีนิสัยสัมพันธ์และเป็นผู้ที่รู้จักนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, เชิงพุทธ, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

The Buddhist administration is the application of the Buddhist principles in administration by focusing on the management principles. The 3 management styles according to the Buddhist guidelines are important factors in generating success or failure in administration including: 1) Attadhipateyya or supremacy of one's self; 2) Lokadhipateyya or supremacy of the public; and 3) Dhammadhipateyya of supremacy of the righteousness. The Buddhist administration principles that educational institutions generally apply in school management can be processed in three steps: 1) knowledge (cognitive learning); 2) practice (following the knowledge); and 3) outcome (awareness and understanding from the practice in step 2). However, the most important key of school administration that will lead the school to achieve its goals is the school administrator that should be a person of efficacy, knowledge, wide vision, skill in management, flexibility, credibility and be a person who knows how to apply Dhamma principles in administrating the school to achieve maximum efficiency and effectiveness of the organization.

Keywords: Transformational Leadership, Buddhist Principles, School Administration

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ เป็นสภาพธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาบนความไม่แน่นอนและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เมื่อสังคมโลกก้าวเข้าสู่ยุคสารสนเทศอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของวิทยาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทำให้การดำรงชีวิตของคนในสังคมโลกมีความสลับซับซ้อน (ไตรรัตน์ โภคพลารณ, 2554: 103) และได้นำไปสู่สภาวะการแข่งขันอันเป็นแรงผลักดันให้หลายประเทศต้องทำการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ต้องการ (รสสุคนธ์ มกรมณี, 2555: 37-38) คุณภาพการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญสำหรับความพร้อมของคนในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบคือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และมี การบริหารจัดการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555: 3) การใช้เทคนิควิธีการที่เป็นระบบให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการโดยใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพและใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ (Holland; & Davis, 2014) โดยอาศัยกระบวนการวางแผนการจัดการองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวกและการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สัมมา ธนธีย์, 2553: 38) รวมทั้งมีความมุ่งมั่น ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศ (Rothwell; & et al., 2010: 16) ทั้งนี้เพื่อรับมือกับปัญหาต่างๆ

ในอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก หรือการทำนายใหม่ๆ (Soko, 2012: 42) สำหรับการศึกษาที่เป็นปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบประชาธิปไตย และพัฒนาคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญของประเทศ (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2554: 1) โดยการพัฒนาพลเมืองให้มี คุณภาพในทุกมิติ มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก คุณภาพการศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: 1) สถานศึกษาที่มีคุณภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ (ศศิวิมล ทิมพิทักษ์, 2556: 3) จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเพื่อให้ผลผลิตจากการดำเนินงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Lunenber; & Ornstein, 2004: 40)

ปัจจุบันจริยธรรมกำลังเป็นปัญหาอย่างมากในสังคมไทย ทั้งนี้สืบเนื่องจากการพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมามุ่งพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ผนวกกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสารสนเทศ รวมทั้งการหลั่งไหลของวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ความไม่สมดุลระหว่างความเจริญด้านวัตถุกับความเจริญด้านจิตใจของประชาชน เกิดค่านิยมของการยกย่องวัตถุเงินทอง ความสะดวกสบายต่างๆ ในชีวิต มากกว่าการยกย่องบุคคลที่งดงามความดีและความสุขทางด้านจิตใจ สังคมจึงเต็มไปด้วยความฟุ้งเฟ้อ แ่่งแย่ง แข่งขัน ไม่อดทน ขาดระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบ และคำนึงถึงประโยชน์ตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม จึงปรากฏพฤติกรรมของความด้อยจริยธรรมและการแก้ปัญหาด้วยวิธีการดูแรงของประชาชนให้เห็นมากมาย และมีแนวโน้มสูงขึ้นเป็นลำดับ อยู่ในภาวะวิกฤตที่จำเป็นต้องร่วมกันแก้ไข (พระมหาจรรยา สุทธิญาโน, 2558: 12) ความมีจริยธรรมของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญมากทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม เป็นปัจจัยพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของมนุษย์ ช่วยให้สังคมมีความสงบเรียบร้อย ก้าวไปสู่การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์และมีระบบระเบียบ (พนัส หันนาคินทร์, 2523: 48) บุคคลที่มีจริยธรรมจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ นำพาให้สังคมพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า คุณภาพของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการพัฒนาสังคม ถ้าประเทศชาติมีประชาชนที่มีความรู้ความสามารถ มีคตินิยมสูง ก็จะพัฒนาสังคมให้อยู่เย็นเป็นสุขและองค์กรวิชาชีพใดมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติดี มีความรู้ความสามารถ เปี่ยมด้วยจริยธรรม องค์กรวิชาชีพนั้นย่อมเป็นเลิศ ในบรรดาวิชาชีพต่างๆ ที่หลากหลายทุกวิชาชีพย่อมต้องมีจริยธรรมเฉพาะของตนเองกำกับกับการประพฤติปฏิบัติการทำงานอยู่เสมอ (พระราชวรมนู, 2527: 152) เมื่อปฏิบัติงานอยู่ในหน้าที่ใด ผู้ทำหน้าที่นั้นจะต้องเอาใจใส่รับผิดชอบ และซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตน โดยเฉพาะบุคลากรในกลุ่มวิชาชีพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการศึกษานั้นหมายถึงเกี่ยวข้องกับมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ มีความทุกข์จากความเจ็บป่วยและต้องการความช่วยเหลือ เน้นการกระทำ

ที่มีผลต่อผู้อื่นและสังคมมากกว่าตนเอง ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความมีจริยธรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ (พระราชมณีนี, 2527: 153)

การพัฒนาจริยธรรมให้กับบุคลากรทางการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปลูกจิตสำนึกและพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าสู่วิชาชีพคือวิชาชีพครู เพื่อเตรียมให้เป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบเพียบพร้อมทั้งความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ความชำนาญในเทคนิคการบริหารสถานศึกษาและความมีจริยธรรม สถาบันการศึกษาโดยทั่วไปเห็นความสำคัญในการพัฒนาจริยธรรมให้กับผู้เรียนจึงได้จัดให้มีการเรียนการสอนเป็นรายวิชาเฉพาะโดยตรงในหลักสูตร รวมทั้งการสอนสอดแทรกตลอดหลักสูตร อย่างไรก็ตามเมื่อมีการสำรวจคุณภาพของบัณฑิตด้านเจตพิสัย พบว่าอยู่ในเกณฑ์ไม่น่าพอใจ (สุธีรา อายุวัฒน์, 2560:104-105) นอกจากนี้สภาพปัญหาจริยธรรมที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมีสาเหตุหนึ่งเกิดจากการหล່ไหลของวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนเพื่อแก้ปัญหาจริยธรรมในสังคมปัจจุบันจึงควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิถีและวัฒนธรรมไทยซึ่งมีคุณค่ามาแต่อดีตมาเป็นปัจจัยร่วมในการพัฒนาเพื่อให้เกิดดุลยภาพระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (พระธรรมปิฎก, 2537 ก: 100-103) และด้วยลักษณะสังคมไทยเป็นสังคมพุทธ ประชาชนกว่าร้อยละ 95 เป็นพุทธศาสนิกชน มีพุทธศาสนาเป็นศูนย์รวมของวัฒนธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อความเชื่อและวิถีชีวิตของคนไทยมาเป็นเวลายาวนาน ปรัชญา คติธรรม ภาษา ประเพณีต่างๆ รวมทั้งหลักจริยธรรมล้วนสืบเนื่องและหล่อมมาจากพุทธศาสนาทั้งสิ้นจนฝังลึกเป็นรากฐานของวัฒนธรรมไทยและเป็นเอกลักษณ์ของชาติ (รัชนิกร เศรษฐ์, 2558) หลักพุทธศาสนาที่สำคัญเน้นการพัฒนาการคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ ด้วยเหตุและผล สอนให้ยึดหลักการครองชีวิตด้วยปัญญา คือ มรรคมีองค์แปดหรือข้อปฏิบัติสายกลาง เป็นการปฏิบัติที่นำไปสู่การแก้ปัญหาได้ ถือเป็นการดำเนินชีวิตที่ประเสริฐ ถูกต้องดีงามและมีความสุข (พระธรรมปิฎก, 2537 ข: 65) ความคุ้นเคยต่อหลักธรรมเหล่านี้จึงน่าจะเหมาะสมและเป็นไปได้

หลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จะต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาหลักการที่เป็นสาระสำคัญเป็นแนวปฏิบัติ ด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การ หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้มักเกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับองค์การ หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 12 ประการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในทุกระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งมีหลักการสำคัญ (Hall; & Hord, 2010: 4-14) ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงคือการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องง่ายที่มีความซับซ้อน (Change is Learning It's as Simple and Complicated as That)

หลักการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ (Change Is a Process, Not an Event)

หลักการที่ 3 องค์การของโรงเรียนที่จัดการชั้นพื้นฐานเป็นหน่วยสำหรับการเปลี่ยนแปลง (The School is the Primary Organizational Unit for Change)

หลักการที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเป็นรายบุคคล (Organizations Adopt Change Individuals Implement Change)

หลักการที่ 5 การแทรกแซงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Interventions are Key to the Success of the Change Process)

หลักการที่ 6 การแทรกแซงที่เหมาะสมจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Appropriate Interventions Reduce Resistance to Change)

หลักการที่ 7 พื้นที่และพื้นฐานของภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว (District and School-Based Leadership Is Essential to Long-Term Change Success)

หลักการที่ 8 การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นความพยายามของทีมงาน (Facilitating Change is a Team Effort)

หลักการที่ 9 คำสั่งสามารถปฏิบัติงานได้ (Mandates Can Work)

หลักการที่ 10 องค์ประกอบที่สำคัญของทั้งของปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Both Internal and External Factors Greatly Influence Implementation Success)

หลักการที่ 11 การดำเนินงานที่ยั่งยืน คือ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Adopting, Implementing, and Sustaining are Different Phases of the Change Process)

หลักการที่ 12 สุดท้ายคือ มุ่งมั่น! มุ่งมั่น! และมุ่งมั่น! (Finally, Focus! Focus! Focus!)

จากหลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษา อาจกล่าวได้ว่า หลักการด้านที่มีความสำคัญตามลำดับ (Hall; & Hord, 2010: 4-14) ดังนี้

1. คนมีความสำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจนกว่าคนที่ทำงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องปรับบุคลิกการให้เข้ากับองค์การ โดยเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และจะต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถใช้ทักษะต่างๆ เนื่องจากมีนวัตกรรมใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกันเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงควรเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพองค์การด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การและเปลี่ยนแปลงบุคลากรแต่ละคนควร

มีการสนทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดการกับบุคลากรที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง หรือผู้ที่ปฏิเสธไปทุกเรื่อง

2. การจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมีการวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมาย มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ กำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกัน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ออกแบบโครงสร้าง แผนผังการบริหารงานกระบวนการทำงาน จัดองค์การให้แบนราบ ใช้การรายงานอย่างเป็นทางการให้น้อยลง และใช้การพูดคุยกันมากกว่า ระบบการบริหารเป็นแบบแนวราบดีที่สุด ความพร้อมขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ จึงควรพัฒนาความพร้อมขององค์การ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จูงใจบุคลากร และหาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การแทรกแซงที่เหมาะสมจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์การ รวมไปถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนแก้ไขแผนงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ควรปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ จัดลำดับความสำคัญที่พอยืดหยุ่นได้ และวางแผนในส่วนที่คาดไม่ถึง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง อาจใช้วิธีอาสาสมัคร เมื่อมีหัวหน้าทีมที่ดีผู้นำควรให้เขามีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง แต่การจัดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยการสร้างความเป็นเจ้าของจะได้รับการสนับสนุนมากกว่า ผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้นำควรใช้การสื่อสารในองค์การถึงสิ่งที่คาดหวังทุกระยะและหลายๆช่องทาง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสนใจ และสามารถโน้มน้าวพวกเขาให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบและอาจปรับเปลี่ยนได้เมื่อมั่นใจ โรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง จึงควรประเมินในภาพกว้างของวัฒนธรรมองค์การ และทำให้บุคลากรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยใช้วงจรการดำเนินงานและการวิเคราะห์แบบง่ายเพื่อเรียนรู้และการค้นหา โอกาสท่ามกลางวิกฤติจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ได้

สรุปได้ว่า ในหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง คนนั้นว่ามีความสำคัญที่สุดและการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ปรับบุคลากรให้เข้ากับงาน พัฒนาแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆให้ทันต่อความก้าวหน้าต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ คัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ ปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึง

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ องค์กรจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำควรใช้การสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ อาจปรับเปลี่ยนได้จนมั่นใจ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เกิดขึ้นตามแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นทักษะที่ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และมีส่วนร่วมการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (นงนภัส เทียงกุล, 2550: 124) จากแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ Athos and Pascale ได้เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของ McKinsey 7 ประการ (McKinsey's 7S Framework) ซึ่งเป็นเทคนิคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้ (ปณรสน มาลากุล ณ อยุธยา, 2557: 19-21)

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการ ปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงาน (Process Reengineering) โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปปรับปรุง ระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

4. การบริหารวงจรของระยะเวลา (Cycle-Time Management) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง

และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวกรวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สร้างความมั่นใจและความมุ่งมั่นต่อการนำองค์กรไปสู่จุดหมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557: 22) ผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาทักษะ การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะหลักที่ผู้บริหารทุกๆ คนต้องให้ความสำคัญ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2551: 34-36) อีกทั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับยุคปฏิรูป ซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550:71) เสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงบุคคลที่มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารงานทั่วไป สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555: 69-71) ได้เสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกาปฏิบัติงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พวกเขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละคน โดยมุ่งหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับสูง ส่วนกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่ใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับยุคปฏิรูป ซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธ

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางเนื้องานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organization หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขูมา แปลว่า มีสายตาท้ายาวไกล คือมองการณ์ไกล วิสัยทัศน์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉนใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉนนั่น)

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการบังคับบัญชาบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหาร คือผู้ที่ทำให้อื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้นำ คือผู้ที่ทำให้อื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอรรถกถาสมบัติและปรหิตสมบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อรรถกถาสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก 4 ส. ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

1. สันทิสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย
2. สมาทปทา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึง
3. สมุตเตชนา (แก้แค้น) หมายถึงปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย
4. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อรรถกถาสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึงความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งอรรถาธิปไตยและโลกาธิปไตย ผู้บริหารที่เป็นอรรถาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคิดว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่ง

ต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมมาธิปไตย เขายึดถือคติว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขายึดถือคติว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่ เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”

บทสรุป

พระพุทธศาสนามีคำสอนเกี่ยวเนื่องกับคุณลักษณะทางจริยธรรมของภาวะผู้นำตามแนวทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะการสร้างสัมพันธภาพระหว่าง ภาวะผู้นำกับภาวะผู้ตามที่มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่นำมากำหนดเป็นวัฒนธรรมเพื่อ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้เห็นว่า องค์กรจะเกิดความเปลี่ยนแปลงได้จะ ต้องอาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ในการเอื้อต่อการแบ่งปันผลประโยชน์ การกำหนดคุณลักษณะทางวาจาที่ดีต่อกัน การวางรากฐานในการช่วยเหลือผู้ที่มีความดี ให้ปรากฏโดยไม่เลือกเฉพาะตำแหน่งที่สูงๆแต่ให้ความสำคัญกับการรักษาคณัติไว้ให้ได้ และการตั้งตนเองไว้ในฐานของความเสมอภาคแก่ทุกคนไม่มีสิทธิ์เหนือเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการบริการสาธารณะจะต้องไม่เลือกที่รักมักที่ชัง จนสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนทั่วกัน

อีกทั้งภาวะผู้นำจะต้องไปสู่การสร้างสัมพันธภาพในองค์กรรัฐมากยิ่งขึ้นเพราะการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากเกินไปจะทำให้เกิดภาวะความเครียดแก่บุคลากรจะทำให้การการปฏิบัติงานด้วยคุณภาพไปด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับการวางวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำที่ปรับโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการสร้างการช่วยเหลือผู้ กระทำความดี ทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรรัฐรวมทั้งการเปิดช่องทางสำหรับการช่วยเหลือระหว่าง กันได้เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันหากไม่มีช่วยเหลือจะทำให้บุคลากรมีความเห็นแก่ตัว ไม่ก่อให้เกิดความ เหนียวแน่นในเชิงของการดำเนินชีวิตที่เป็นจริง การปรับบทบาทตนเองไปสู่การเป็นต้นแบบหรือแบบ อย่างที่ดีทางพฤติกรรมให้กับผู้ตามได้ ยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรที่เห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะความมีคุณธรรมที่ยอมรับการปฏิบัติในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจอย่างที่สุด

จริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงพุทธสามารถจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรรัฐไปสู่ องค์กรที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรรัฐจนสามารถเกิดสัมพันธภาพระหว่างภาวะผู้นำกับภาวะผู้ตามในองค์กรได้อย่างแท้จริง การกำหนด ค่านิยมให้กับบุคลากรจะต้องมีการ ปรับโครงสร้างทางอำนาจการบริหารไปสู่ความเป็นระบบ

ทีมงานโดยมองไปที่ความมีอิสระทางความคิดและสร้างระบบจินตนาการให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์กรรัฐสามารถจะลดความเครียด ความขัดแย้งและเพิ่มความมั่นคงให้กับอาชีพที่มีกลไกการกระจายอำนาจแบบพี่น้องมากขึ้น กำหนดกำหนดค่านิยมให้กับองค์กรรัฐจะเป็นวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือจนเจือไปตามลักษณะของคุณธรรมมากกว่าความเก่งหรือผู้ที่ตำแหน่งสูงๆเพราะการรักษาคนดีให้อยู่กับองค์กรนั้นจะช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงและแข็งแกร่งอย่างสง่างาม เพราะภาวะผู้นำได้เห็นคุณค่าของความคิดและพยายามเปิดช่องทางการช่วยเหลือผู้ที่ปฏิบัติตนเป็นคนดีแต่ยังประสบความลำบากโดยเฉพาะการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรเหล่านั้นให้เกิดแรงใจที่จะสร้างความคิดต่อไป และภาวะผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริการสาธารณะในองค์กรรัฐนั้นๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเองก่อน แล้วจึงกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีความเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้หนึ่งผู้ใด (สามารถ บุญรัตน์, 2558: 371-373)

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2554). แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ในเอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นงนภัส เทียงกมล. (2550). การบริหารยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา. (2557). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2563, จาก phichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf
- พนัส หันนาคินทร์. (2523). การสอนค่านิยมและจริยธรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์เกษศ.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2537). การสัมภาษณ์ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ชูติมา ปัญญาพินิจนุกร เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักสงฆ์ญาณเวศกวัน พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม เมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2537.
- พระมหาจรรยา สุทธิธนาโน. (2558). พุทธปัญญากับการศึกษา. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- พระราชวรมนูณี (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2527). ค่านิยมแบบพุทธ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียนวรรณ.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดนในการบริหารการศึกษา... คุณภาพสู่สากล. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเทอร์.
- รัชนิกร เศรษฐ์. (2558). โครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในหลักวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สัมมา ธนินธ์. (2553). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส จำกัด.
- สามารถ บุญรัตน์. (2558). “จริยธรรมของภาวะผู้นำเชิงพุทธเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรรัฐ”, *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. 2 (ฉบับพิเศษ).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 16 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <http://www.opdc.go.th>
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). *The Leadership ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.
- สุธีรา อายุวัฒน์. (2560). *รายงานผลการสัมมนาโครงการย่อยที่ 4 เรื่องคุณภาพบัณฑิต*. ใน การสัมมนาการบริหารการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 6. วันที่ 8-11 กันยายน 2560. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2554). *ภาพอนาคตการศึกษาไทย: วิเคราะห์บนฐานการวิจัย*. เอกสารประกอบการสัมมนาเข้มครั้งที่ 1 ชุดวิชาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาเอก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Hall, G. E.; & Hord, S. M. (2010). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. 3rd ed. Boston: Pearson.
- Holland; & Davis. (2014). *Management Consulting Service 2010*. Retrieved on February 7, 2019, from http://www.hdinc.com/change_services.html
- Lunenberg, F. C.; & Ornstein, A. C. (2004). *Education Administration*. 4th ed. Belmont: Thomson Learning.
- Rothwell, William J.; Stavros, J. M.; Sullivan, R.; & Sullivan, A. (2010). *Practicing Organization Development a Guide for Leading Change*. 3rd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer an Imprint of Wiley.

Soko, J. J. (2012, April-June). “Change Management in Kenya’s Catholic Organizations”, *International Journal of Management & Business*. 2 (2): 42.

