

การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
MODERN CHANGE MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION INSTITUTIONS

กรกฎ ช่อรัก¹ เฉลิมฤทธิ์ ศรีสุรินทร์² และนิศานาถ กันน้อย³
Korakod Choruk¹ Chaloeprit Srisurin² and Nisanat Kannoi³

Corresponding Author E-mail: 68korakod.c@nsru.ac.th

Received: 18-04-2026; Revised: 27-04-2026; Accepted: 30-04-2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้ความท้าทายของบริบทโลกที่เปลี่ยนผ่านจากสภาวะยุคแก้วสู่โลกแบบบานี้ซึ่งเต็มไปด้วยความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเส้นตรง และความซับซ้อนเกินกว่าจะเข้าใจ โดยบทความได้บูรณาการทฤษฎีพื้นฐานของ เคิร์ท เลวิน และกระบวนการ 8 ขั้นตอนของจอร์น คอทเตอร์ เข้ากับแนวทางกลยุทธ์ยุคดิจิทัล ได้แก่ การบริหารแบบบอยล์ การยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรต้องสร้างความยืดหยุ่น และส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อลดแรงต้านจากบุคลากร นอกจากนี้ บทความได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ "ตัวแบบ CARE" สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจ ความคล่องตัว ความยืดหยุ่นฟื้นตัวเร็ว และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ซึ่งเป็นระบบนิเวศแห่งการปรับตัวที่ช่วยให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถก้าวผ่านวิกฤต และเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, โลกยุคบานี้, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

¹ครู, โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์, สพป.นครสวรรค์ เขต 2

¹Teacher, Bankhlongsomboon School, Nakhon sawan Primary Education Service Area Office 2

²ครู, โรงเรียนวัดทับหมัน, สพป.พิจิตร เขต 2

²Teacher, Wattabman School, Phichit Primary Education Service Area Office 2

³ครู, โรงเรียนชุมชนวัดหัวถนนใต้(นิยุตประชาสรรค์), สพป.นครสวรรค์ เขต 3

³ Teacher, Chumchonwathuathanontai School, Nakhon sawan Primary Education Service Area Office 3

Abstract

This academic article aims to present and synthesize concepts regarding systematic change management within organizations amid the global transition from a VUCA world to a BANI world - characterized by Brittleness, Anxiety, Non-linearity, and Incomprehensibility. The article integrates the foundational theories of Kurt Lewin and John Kotter's 8-Step Process with modern strategic approaches, include Agile management, a human-centric approach, and data-driven execution. The study results indicate that change is no longer a temporary event but a continuous process requiring. Organizations to build resilience and foster a learning organization environment to minimize resistance. Furthermore, this article proposes the "CARE Model" for change leadership as a new systematic framework. This model comprises four integrated elements: Compassion, Agility, Resilience, and Evidence-based decision-making, The analysis concludes that implementing the CARE Model creates an adaptive ecosystem that empowers basic education institutions to navigate complex environments, and achieve sustainable growth in the digital era.

Keywords: Change Management, BANI World, Basic Education Institutions

บทนำ

การบริหารองค์กรมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนไปตามพลวัตของโลก (Global Context) ในอดีต ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มุ่งเน้นเพียงการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการควบคุมกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐานตายตัว (Taylor. 1911: 36) ต่อมาเมื่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจมีความซับซ้อนขึ้น แนวคิดจึงเริ่มขยายเข้าสู่ยุคที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) (Mayo. 1933: 119) และทฤษฎีเชิงระบบ (System Theory) ที่มององค์การเป็นระบบเปิดซึ่งต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (Katz, & Kahn. 1966: 14)

ในยุคปัจจุบันที่โลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์และเผชิญกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Disruptive Technology) (Christensen. 1997: 9) องค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน ซับซ้อน และคาดเดาได้ยาก (VUCA World) (Bennis, & Nanus. 1985: 20) ปัจจัยแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่บีบบังคับให้องค์การต้องปรับตัว "การเปลี่ยนแปลง" จึงไม่ได้เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นชั่วคราวอีกต่อไป แต่กลายเป็นสภาวะปกติที่องค์กรต้องเผชิญ (Burnes. 2004: 250) แนวคิดเรื่อง "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" (Change Management) จึงถือกำเนิดขึ้นและกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Significance of Change Management) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กรในหลากหลายมิติ ดังนี้ 1. การรักษาความสามารถในการแข่งขัน องค์การที่ไม่ยอมปรับตัวมักจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและอาจถึงขั้นล้มละลาย การบริหารการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์การสามารถนำนวัตกรรมหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ได้อย่างทันท่วงที 2. การลดแรงต้านและบริหารผลกระทบเชิงลบ ธรรมชาติของมนุษย์มักต่อต้านความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงที่ขาดการบริหารจัดการที่ดีจะนำมาซึ่งความสับสน ความหวาดระแวง และแรงต้านทานจากบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบจะช่วยลดผลกระทบทางจิตวิทยา สร้างความเข้าใจ และช่วยให้พนักงานก้าวผ่านความกลัวไปสู่การยอมรับได้ (Lewin. 1951: 228) 3. การเพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่แค่การเปลี่ยนกระบวนการทำงาน แต่รวมถึงการ

เปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรม การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้การใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ เวลา และกำลังคน เป็นไปอย่างคุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายตามที่วางแผนไว้ 4. การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ จะช่วยฝึกฝนให้บุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Resilience) และพร้อมรับมือกับวิกฤตในอนาคต (Senge. 1990: 13)

งานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาโรงเรียนจะยืนยันตรงกันว่าผู้นำ มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา แต่ช่องว่างสำคัญขององค์ความรู้ยังอยู่ที่การอธิบายไม่ชัดเจนว่าผู้นำสถานศึกษาควรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและเกิดพร้อมกันหลายมิติอย่างไร โดยเฉพาะเมื่อแนวทางเดิมจำนวนมากยังตั้งอยู่บนกรอบคิดแบบบนลงล่างและเหมาะสมกับบริบทที่มีเสถียรภาพมากกว่า สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและให้ผลลัพธ์ที่คาดการณ์ได้ยาก (Aldridge & McLure, 2024: 486–487; Alonso-Yanez et al., 2021: 66) ช่องว่างดังกล่าวยิ่งเด่นชัดในบริบทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทยซึ่งต้องเผชิญทั้งปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผลกระทบจากการเรียนรู้ถดถอยหลังโควิด ความไม่พร้อมด้านดิจิทัล และความท้าทายในการพัฒนาทักษะพื้นฐาน ทักษะดิจิทัล และทักษะถ่ายโอนของผู้เรียน โดย UNICEF Thailand ระบุว่าเด็กอายุ 7–14 ปีในไทย 3 ใน 10 ยังไม่สามารถแสดงทักษะการอ่านขั้นพื้นฐานได้ และการปิดโรงเรียนรวมถึงการเรียนออนไลน์ได้ซ้ำเติมข้อจำกัดของผู้เรียนที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตและทรัพยากรได้ไม่เท่าเทียมกัน (UNICEF Thailand, 2022: 2) ขณะเดียวกัน การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนยังติดข้อจำกัด ด้านภาระงานและสุขภาพของครู เพราะ OECD รายงานว่าครูโดยเฉลี่ยประมาณ 1 ใน 6 มีความเครียดจากงานในระดับสูง และครูที่เผชิญความเครียดสูงมีแนวโน้มต้องการออกจากวิชาชีพมากขึ้น ขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนช่วยลดความเสี่ยงดังกล่าวได้ (OECD, 2021: 2–3) ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการเสนอ CARE Model ในฐานะกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มุ่งเพียงประสิทธิภาพเชิงโครงสร้าง แต่ครอบคลุมมิติของคน ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่นขององค์กรอย่างเป็นระบบ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ องค์ประกอบที่สำคัญ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตามแผนที่วางไว้ โดยการนำระบบและวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรหรือบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการประเมินประสิทธิภาพ (วิลาวลัย อ้นมาก. 2556: 43)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้น และสนับสนุนองค์กรให้ สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ กฎเกณฑ์สำคัญดอกแกลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง (รัศมี เจริญรัตน์. 2551: 25)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การจัดการกับกลไกส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์กร เพื่อให้องค์กร

ได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่องราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2551: 22)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การประยุกต์ใช้เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนช่วยให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนด (Holland, & Davis. 2007: 37)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดระบบงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ได้แก่ การวางแผนเปลี่ยนแปลงระบบงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการใช้รูปแบบหรือเทคนิคต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม (Nikols.2016: 2)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้เทคนิคเพื่อปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการทำงานใหม่ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง (ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. 2555: 10)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการวางแผนและการดำเนินการเพื่อรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว การสร้างการยอมรับ และการสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (บรรจบ ภูโสตา. 2556: 21)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการและวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (อุณเรื่อน อ่ำบุญ. 2558: 17)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนและดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารองค์กรโดยประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก (วรรณภา เอรารวรรณ์. 2561: 21)

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการวางแผนและการดำเนินการขององค์กรในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว ลดผลกระทบเชิงลบ และสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวิชาการและหน่วยงานด้านการบริหารจัดการได้ให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติหลัก ดังนี้

1. มิติเชิงกลยุทธ์และการลดผลกระทบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ระบุว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการวางแผนและดำเนินกิจกรรมเพื่อลดผลกระทบเชิงลบ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการยอมรับและปรับตัว พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ม.ป.ป.: 14)

2. มิติระบบการดำเนินงานตามแผน วิรัตน์ มาตันบุญ อธิบายว่า เป็นการดำเนินการอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแผนงานที่กำหนด โดยมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กรควบคู่ไปกับการลดอุปสรรคหรือแรงต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (วิรัตน์ มาตันบุญ. 2552: 45)

3. มิติการปรับตัวเชิงกลไกเพื่อความอยู่รอด ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา มองว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการจัดการกลไกและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเท่าทันสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและเติบโตอย่างยั่งยืน (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2551: 28)

สรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างเป็นระบบตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อนำพาองค์กรจาก "สถานะปัจจุบัน" (Current State) ไปสู่ "สถานะในอนาคต" (Future State) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบโดยตรงต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบ และระบบการสื่อสารภายในองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2558: 2)

(Daft, 1992: 254) ได้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการการเปลี่ยนแปลง (Need for Change) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุด เกิดจากการที่องค์กรหรือสมาชิกตระหนักถึงวิกฤต ไม่พึงพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่ หรือผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะต้องทำสิ่งใหม่
2. แนวความคิด (Idea) องค์กรต้องมีการแสวงหาแนวคิด นวัตกรรม หรือวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จริง
3. การยอมรับ (Adoption/Acceptance) ผู้บริหารและพนักงานต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความเห็นพ้องต้องกันที่จะนำแนวคิดใหม่นั้นมาใช้ และพร้อมที่จะเปิดรับการปรับตัว
4. การดำเนินการ (Implementation) เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติจริง โดยการนำแนวคิด วิธีการ เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ มาปรับใช้กับบุคลากรในองค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากขาดการสนับสนุน องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างเพียงพอ เช่น งบประมาณ กำลังคน เวลา และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

ทฤษฎีและกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin

Kurt Lewin นักจิตวิทยาทางสังคม ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่คลาสสิกและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน อ้างถึงใน (Robbins, & Coulter, 2008: 163) ได้แก่

1.1 การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อทลายกรอบความคิดและการทำงานแบบเดิม สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ "การลดแรงต้าน" (Overcoming Resistance) ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจนถึงวิกฤตหรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตระหนักว่า "ทำไมถึงต้องเปลี่ยน"

1.2 พนักงานต้องเรียนรู้และปฏิบัติในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม องค์กรมีหน้าที่ต้องสนับสนุนข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือจัดการฝึกอบรมวิธีการทำงานแบบใหม่ให้แก่บุคลากรอย่างใกล้ชิด

1.3 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Refreezing) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องสร้างกลไกเพื่อ "แช่แข็ง" พฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่จนกลายเป็นความเคยชินและวัฒนธรรมองค์กร โดยอาจใช้การให้รางวัลทางบวก การปรับระบบประเมินผล หรือการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ของหัวหน้างานและฝ่ายบริหาร

2. ขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ (John Kotter, 1996: 21)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์และการจัดการกับพฤติกรรมมนุษย์มากขึ้น โดยแบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) สร้างความตระหนักรู้ให้คนในองค์กรเห็นถึงภัยคุกคามหรือโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเร่งด่วนที่รอไม่ได้ หากข้ามขั้นตอนนี้ก็จะเกิดแรงต้านทานสูง

2.2 การสร้างแกนนำพันธมิตร (Build Guiding Coalition) การเปลี่ยนแปลงทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีการรวมกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานแกนนำ (Change Agents) ที่มีความสามารถ มีความน่าเชื่อถือ และมีทักษะในการสื่อสาร เพื่อเป็นหัวหอกในการขับเคลื่อน

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Form Strategic Vision and Initiatives) กำหนดภาพอนาคตที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นคืออะไร เพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพเดียวกัน

2.4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) ใช้ทุกช่องทางที่มีในการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ โปร่งใส และจริงใจ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจทิศทางและพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการมุ่งหวัง

2.5 การมอบอำนาจและจัดอุปสรรค (Empower Action) ให้อำนาจบุคลากรในการตัดสินใจ และลงมือทำตามวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างหรือระบบงานที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

2.6 การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term Wins) การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่อาจใช้เวลานานและทำให้พนักงานหมดไฟ ผู้นำจึงควรกำหนดเป้าหมายย่อยที่สามารถทำได้ในระยะสั้น และจัดการเฉลิมฉลองเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและพิสูจน์ว่าแผนงานนี้ได้ผลจริง

2.7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Consolidate Gains and Produce more Change) ไม่หยุดนิ่งอยู่กับความสำเร็จระยะสั้น แต่นำความน่าเชื่อถือที่ได้มาเป็นแรงส่งในการปรับปรุงระบบงานที่ใหญ่ขึ้น ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2.8 การฝังรากวัฒนธรรมใหม่ (Anchor New Approaches in the Culture) เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่ ๆ ให้เข้ากับความสำเร็จขององค์กรอย่างชัดเจน ให้ความสำคัญกับผลงานตามมาตรฐานใหม่ จนสิ่งเหล่านี้หลอมรวมกลายเป็น "วัฒนธรรมองค์กร" ที่ยั่งยืน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ถือเป็นความท้าทายสูงสุดของผู้บังคับการ (Burnes. 2000: 250) ผู้นำไม่เพียงแต่ต้องมีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ แต่ยังต้องมีทักษะในการบริหารความรู้สึก (Empathy) และความสามารถในการจูงใจคน การนำกรอบแนวคิดของ Lewin และ Kotter มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ จะช่วยลดแรงต้านทานจากพนักงาน สร้างการมีส่วนร่วม และนำพาองค์กรเปลี่ยนผ่านจากสถานะเดิมไปสู่การเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืนได้ในที่สุด

บริบทของยุคใหม่ จากโลก VUCA สู่โลก BANI

การทำความเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ ต้องเริ่มต้นจากการเข้าใจสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการมักอธิบายโลกด้วยคำว่า VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) (Bennett, & Lemoine. 2014: 27) แต่วิกฤตการณ์ในยุคปัจจุบัน เช่น โรคระบาดและการพังทลายของห่วงโซ่อุปทาน ได้ผลักดันให้โลกก้าวเข้าสู่ยุคที่เรียกว่า BANI World (Cascio. 2020: 15) ซึ่งประกอบด้วย

B - Brittle (เปราะบาง) ระบบที่ดูเหมือนแข็งแกร่งอาจพังทลายลงได้ในพริบตาเมื่อเผชิญกับแรงกระแทก

A - Anxious (ความวิตกกังวล) ความไม่แน่นอนที่สูงขึ้นทำให้เกิดความเครียดและความกังวลในหมู่พนักงาน

N - Nonlinear (ไม่เป็นเส้นตรง) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักไม่สัมพันธ์กับสาเหตุอย่างตรงไปตรงมา การตัดสินใจเล็ก ๆ อาจส่งผลกระทบมหาศาล

I - Incomprehensible (ยากที่จะเข้าใจ) ข้อมูลที่มีมากเกินไปและความซับซ้อนของเทคโนโลยีทำให้ยากต่อการหาคำตอบที่ชัดเจน

ภายใต้บริบท BANI นี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่จึงไม่ใช่แค่การนำองค์กรจากจุด A ไปจุด B แต่เป็นการสร้าง "ความยืดหยุ่น (Resilience)" และ "ความคล่องตัว (Agility)" ให้ฝังรากลึกอยู่ในวัฒนธรรมองค์กร

แนวทางและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่

การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและความเข้าใจในสถานะจิตใจของมนุษย์ โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบบอโจล์ (Agile Change Management) ในโลกที่ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) การวางแผนระยะยาวที่ตายตัวมักใช้ไม่ได้ผล องค์กรยุคใหม่จึงหันมาใช้แนวคิดแบบ Agile ซึ่งเน้นการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) ทดลอง เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว (Highsmith, 2001: 16) การเปลี่ยนแปลงจะถูกแบ่งออกเป็นช่วงย่อย ๆ ทำให้พนักงานสามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้นและลดแรงต้าน (Resistance to Change)

2. การยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric Approach) การวิจัยของ (Gartner, 2023: 1) ระบุว่าสาเหตุหลักที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรล้มเหลวคือภาวะหมดไฟ (Burnout) ของพนักงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่จึงต้องให้ความสำคัญกับ Empathy หรือความเห็นอกเห็นใจ ผู้นำต้องรับฟังความกังวลของพนักงาน สื่อสารอย่างโปร่งใส และใช้โมเดลระดับบุคคล เช่น ADKAR Model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) ที่ปรับประยุกต์ให้เข้ากับความเร็วของยุคดิจิทัล (Hiatt, 2006: 3) เพื่อช่วยให้พนักงานแต่ละคนก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงไปได้

3. การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data-Driven Decision Making) ยุคใหม่คือยุคของข้อมูลมหาศาล (Big Data) องค์กรสามารถใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และ AI เพื่อประเมินความพร้อมของพนักงาน วิเคราะห์จุดที่อาจเกิดแรงต้าน และวัดผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงแบบเรียลไทม์ (Marr, 2019: 289) การใช้ข้อมูลช่วยลดความรู้สึกส่วนตัวออกไป และทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความแม่นยำมากขึ้น

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่ (Modern Change Leadership) ผู้นำในยุคดั้งเดิมอาจทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ต้องมีบทบาทเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator)" และ "ผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Motivator)" ผู้นำต้องมีความคล่องตัวทางความคิด (Cognitive Agility) และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ (Unlearn and Relearn) อยู่เสมอ (Joiner, & Josephs, 2007: 5) นอกจากนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ลงไปยังทีมงานระดับปฏิบัติการ ยังเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วทันทั่วถึง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ไม่ใช่กระบวนการที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจนอีกต่อไป แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process) เพื่อรับมือกับโลกยุค BANI ที่เปราะบาง วิตกกังวล ไม่เป็นเส้นตรง และยากจะเข้าใจ องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือองค์กรที่สามารถผสานรวมความคล่องตัว (Agility) การใช้ข้อมูล (Data) และการเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ (Empathy) เข้าด้วยกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ จึงเป็นภูมิคุ้มกันที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์และบูรณาการทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ทฤษฎีการละลายพฤติกรรม 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin และโมเดลการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ ของ John Kotter เข้ากับบริบท

ความท้าทายในโลกยุค BANI (Brittleness, Anxiety, Nonlinearity, Incomprehensibility) และแนวทางกลยุทธ์ยุคดิจิทัล บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบของ CARE (CARE Model for Change Leadership) ซึ่งเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารแบบเส้นตรง (Linear) ที่เน้นคำสั่งและการควบคุม มาสู่การเป็น "ระบบนิเวศแห่งการปรับตัว" (Adaptive Ecosystem) ที่ทุกภาคส่วนในองค์กรพร้อมที่จะวิวัฒนาการไปพร้อมกัน โดยมีบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น "ผู้อำนวยความสะดวก" (Facilitator) และ "ผู้สร้างแรงบันดาลใจ" (Motivator) แทนการเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ของตัวแบบ CARE ประกอบด้วย



1. C - Compassion (ความเห็นอกเห็นใจ) คือรากฐานที่สำคัญที่สุด ผู้นำต้องมีความใส่ใจในสภาวะจิตใจของบุคลากรที่เผชิญกับความวิตกกังวล (Anxiety) ในโลกยุค BANI การให้ความสนับสนุนด้านจิตวิทยา (Psychological Support) การรับฟังอย่างตั้งใจ และการสร้างความรู้สึกลปลอดภัย (Psychological Safety) เป็นปัจจัยกำหนด (Determinant) ในการลดแรงต้านเชิงลบ และช่วยให้บุคลากรก้าวผ่านช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข

2. A - Agility (ความคล่องตัว) คือการตอบสนองต่อสภาวะที่ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เอื้อให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยปรับแผนงานระยะยาวที่ตายตัวให้เป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) ที่มีการทดลอง เรียนรู้ และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว (Highsmith. 2001: 16) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralization) ลงไปยังทีมงานระดับปฏิบัติการ จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ทันทั่วทั้ง

3. R - Resilience (ความยืดหยุ่นและฟื้นตัวเร็ว) คือภูมิคุ้มกันต่อความเปราะบาง (Brittleness) ผู้นำต้องสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านระบบงานและวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็น "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ที่สามารถทนทานต่อแรงกระแทกจากวิกฤต และสามารถฟื้นตัว (Recover) ได้อย่างรวดเร็ว โดยนำความสำเร็จระยะสั้น (Short-Term Wins) มาเป็นแรงส่งในการปรับปรุงระบบงานที่ใหญ่ขึ้น

4. E - Evidence-Based (การขับเคลื่อนด้วยข้อมูล) คือเครื่องมือในการจัดการกับสิ่งที่ยากจะเข้าใจ (Incomprehensible) ในโลกที่เต็มไปด้วยข้อมูลมหาศาล (Big Data) ผู้นำต้องเปลี่ยนสัญชาตญาณการตัดสินใจจากสัญชาตญาณ (Intuition) มาเป็นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data-Driven Decision Making) ผู้นำต้องใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (Predictive Analytics) และ AI มาช่วยในการประเมินความพร้อม

วิเคราะห์จุดที่อาจเกิดแรงต้าน และวัดผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงแบบเรียลไทม์ (Marr. 2019: 289) เพื่อจัดการกับสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะเข้าใจได้ง่าย

สรุปได้ว่า ตัวแบบ CARE เสนอแนะให้ผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ต้องผสมรวมความเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ (Empathy) ความคล่องตัวทางความคิดและระบบงาน (Agility) ภูมิคุ้มกันวัฒนธรรม (Resilience) และการใช้เทคโนโลยีข้อมูล (Data) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การนำโมเดล CARE ไปประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอจะช่วยลดภาวะหมดไฟ (Burnout) ของพนักงาน สร้างการมีส่วนร่วม และนำพาองค์กรไปสู่สถานะในอนาคต (Future State) ที่แข็งแกร่ง ยั่งยืน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

บทสรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็น "ทักษะแห่งการอยู่รอด" ขององค์กรในโลกยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีการละลายพฤติกรรมของ Lewin หรือขั้นบันได 8 ประการของ Kotter ต่างก็ยังคงเป็นรากฐานที่สำคัญในการทำความเข้าใจสถานะจิตใจของบุคลากร อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบททางสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค BANI องค์กรจึงจำเป็นต้องประยุกต์ใช้วิธีการทำงานแบบอจีล์ (Agile) ควบคู่ไปกับการใช้ข้อมูล (Data) และความใส่ใจในทรัพยากรมนุษย์ (Empathy) ท้ายที่สุดแล้ว ความท้าทายที่แท้จริงของผู้บริหารจึงไม่ได้อยู่ที่การตั้งคำถามว่า "เราควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่" แต่อยู่ที่ "เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรให้บุคลากรพร้อมโอบรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน"

เอกสารอ้างอิง

- บรรจบ ภูโสตา. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.
- รัศมี เจริญรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัตน์ มาตันบุญ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจอมทองจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารศึกษา). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณภา เอรารธรรม. (2561). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2555). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). คู่มือเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

- อ่อนเรือน อ่ำบุญ. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏลพบุรี.
- Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2024). Preparing schools for educational change: Barriers and supports—A systematic literature review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486–511. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Alonso-Yanez, G., Friesen, S., Preciado-Babb, A. P., & Brown, B. (2021). Emergence in school systems: Lessons from complexity and pedagogical leadership. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 196, 65–82.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Burnes, B. (2000). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. (3rd ed.). United States of America. Pearson Education.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos: Introducing the BANI Framework*. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2569, จาก <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b05f0d>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design*. (4th ed.). United States of America. West Publishing.
- Gartner. (2023, September 12). *Gartner Says HR Leaders Can Reduce Employee Fatigue by up to 46% With Proactive Change Management*. Gartner.
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. Agile Alliance.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. United States of America. Prosci Learning Center Publications.
- Holland, W. E. (2000). *Change Is the Rule: Practical Actions for Change on Target, on Time, on Budget*. WinHope Press.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. United States of America. John Wiley & Sons.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. United States of America. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Marr, B. (2019). *Artificial Intelligence in Practice: How 50 Successful Companies Used AI and Machine Learning to Solve Problems*. United States of America. John Wiley & Sons.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York, NY: Macmillan.
- Nickols, F. (2016). *Change management 101: A primer*. Distance Consulting LLC
- OECD. (2021). *Building teachers' well-being from primary to upper secondary education (Teaching in Focus No. 42)*. OECD Publishing.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). **Management**. (9th ed.). United States of America. Pearson Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York, NY: Doubleday/Currency.
- Taylor, F. W. (1911). **The principles of scientific management**. New York, NY: Harper & Brothers.
- UNICEF Thailand. (2022). **UNICEF Thailand education programme 2022–2026**. UNICEF Thailand.