

การบริหารความเปลี่ยนแปลง "สรรพสิ่ง ย่อมเปลี่ยนแปลง"

ชาลี มณีศรี*

การปล่อยความเปลี่ยนแปลงแรกของไทย "ไทยคม 1" จากฐานยิงที่เมืองกูรู เฟรนช์ก็อานา อเมริกาใต้ เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2536 นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญด้านการสื่อสารของประเทศไทย ข้อมูลที่ทันสมัยทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ศิลปวัฒนธรรมและธุรกิจ อุตสาหกรรม จะอำนวยความสะดวกให้ประเทศไทยได้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาประเทศ เร่งรัดพัฒนาให้ทันกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน (Globalization)

ผู้บริหารที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นคน "ทัน" อย่างน้อยก็ต้องทันสมัยทันคน ทันความเปลี่ยนแปลง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บทบาทความนี้จะผลักดันถึงหลักการ และทฤษฎีความเปลี่ยนแปลง ในลักษณะพื้นฐานมิได้วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งแต่ประการใด เพราะเป้าหมายหลักเพียงเสนอข้อมูลพื้นฐานในลักษณะชี้แนะมูลตฤมิตส์เบื้องต้นอย่างภาพรวมเท่านั้น

* รองศาสตราจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

หลักพื้นฐานความเปลี่ยนแปลง

หลักแนวคิดพื้นฐาน มีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะ 3 ประการ (ไตรลักษณ์) ทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึงสรรพสิ่งไม่เที่ยง เปลี่ยนแปลง เป็นทุกข์ และอนัตตาไม่มีตัวตน (อนิจจัง ทุกขัง และอนัตตา) สรรพสิ่งย่อมเป็นไปตามลักษณะทั้ง 3 ดังกล่าวนี้นี้

2. พฤติกรรมย่อมขึ้นลง (เปลี่ยนแปลง) ตามความรู้สึคนึกคิด ค่านิยมของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น ๆ

3. สรรพสิ่งย่อมเปลี่ยนแปลงตามสมัยนิยม (fashion) สมัยนิยมย่อมเปลี่ยนตามความต้องการของบุคคล พฤติกรรมนิยม ขึ้นขอบนสิ่งของซึ่งไม่มีวันสิ้นสุด เพราะความนิยมไม่เคยหยุด (พอ) ในสิ่งนั้น ๆ

4. Zaltman, et.al., (1973) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในด้านบวกหมายถึงการยอมรับอันความรู้และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น

5. Rogers (1971) เห็นว่า ความรู้ที่ดี การประยุกต์ใช้ที่ดีและการแพร่กระจายความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายทั้งปวงก็ดี ล้วนมีพื้นฐานมาจากความเปลี่ยนแปลงของเก่าให้ดีกว่าของใหม่ทั้งสิ้น

6. Lippitt (1973) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงว่ามี 2 ลักษณะ คือ อย่างแรก ความเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (planned change) เช่นการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการปฏิรูปให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและอย่างหลังเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปตามกระแสการยอมรับอันสิ่งนั้น (unplanned change) ของแต่ละบุคคลซึ่งไม่มีกฎเกณฑ์หลักการแต่อย่างไรขึ้นอยู่กับความนิยมเอียงแต่ละบุคคล

กล่าวโดยสรุป ความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นผลมาจากการรับรู้ การยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ และผลของความเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องปรับปรุงโครงสร้างและแก้ไขภารกิจให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

กลวิธีความเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าความเปลี่ยนแปลงจะเป็นหลักสัจธรรม เป็นสิ่งที่มืออยู่ตลอดไป ก็มิได้หมายความว่าความเปลี่ยนแปลงนั้น จะประสบผลสำเร็จไปเสียทั้งหมด กล่าวเฉพาะความสำเร็จประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เจตคติและค่านิยมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขึ้นอยู่กับเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม หากสิ่งใดที่อำนวยความสะดวกต่อความเจริญก้าวหน้า คนหมู่มากได้รับผลประโยชน์การเปลี่ยนแปลงนี้ก็จะได้รับความร่วมมือ เช่น การใช้เครื่องจักรกลแทนกำลังคน แม้ว่าผลกระทบจะทำให้คนว่างงานจำนวนหนึ่ง แต่ประโยชน์จะได้รับมีมากกว่า สังคมก็ยอมรับได้

2. การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดจะต้องรู้สิ่งนั้น บทบาท หน้าที่ของคนแต่ละคน กลุ่มรวมทั้งสังคม ย่อมแตกต่างกันไป การรู้เขารู้เราเป็นตัวกำหนดที่สำคัญประการหนึ่งในการบวนการเปลี่ยนแปลง การบรรลุถึงจุดนี้ได้ย่อมต้องอาศัยประสบการณ์และการเรียนทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องด้วย

3. ทักษะ (Skill) เป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะทางความคิดรวบยอดการเข้าใจปัญหา ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค กล่าวโดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่มีทักษะหลายประการจะประสบความสำเร็จในการนำทฤษฎีความเปลี่ยนแปลงไปใช้ได้ดีกว่าบุคคลที่มีทักษะน้อยหรือไม่มีเลย

Zaltman และ Duncan (1977) ได้กล่าวถึงกลวิธีความเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

1. การต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลง การที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจได้รับการต่อต้าน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ อาจเนื่องมาจาก

1.1 ด้านวัฒนธรรม มรดกวัฒนธรรม การรับทอดศิลป วัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมการจะเปลี่ยนแปลงจะได้รับการต่อต้าน ยกเว้นสิ่งนั้นล้าสมัย ไม่เหมาะสมที่จะอนุรักษ์

1.2 ด้านสังคม วิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลในแต่ละสังคมย่อมแตกต่างกันในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาสังคมไทยผูกพันกับสังคมเกษตรกรรม การดำเนินชีวิตค่อนข้างราบเรียบ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรที่มี "ทรัพยากรดิน สัตว์น้ำ" เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนมีความคิดเพียงมีพอกินพอใช้ก็เพียงพอ สังคมโลกปัจจุบันได้เปลี่ยนไปเป็นอันมากทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างมากมายลดลงนับวันหายากขึ้น เริ่มยุคสังคมอุตสาหกรรมทำน้อยขายได้มาก แข่งขันกันมากขึ้น มีธุรกิจเข้ามาผูกพัน การดำเนินชีวิตตัวใครตัวมันมากกว่าการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นักอนุรักษ์นิยม (Conservatism) มีความเห็นว่า ภัยธรรมชาติกำลังก้าวเข้ามาสู่สังคมไทย

1.3 ด้านองค์การ การบริหารงานมีทั้งรวมอำนาจ (Centralization) และกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นที่เชื่อกันว่าอย่างแรกเป็นการรวมกลุ่มการทำงานระยะแรก ๆ ที่คนในหน่วยงานยังขาดความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน การตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับศูนย์กลาง หรือผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น ปัจจุบันเป็นยุคประชาธิปไตยที่บุคคลในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ แม้ในการตัดสินใจร่วมกัน บุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการมีส่วนร่วมก็คือ ระบบการบริหารแบบแรกนั้นเอง เพราะมีความรู้สึกส่วนตัวสูญเสียอำนาจ ลดความสำคัญ เข้าในลักษณะยากเข้าไว้จะเกิดความรู้สึก หรือขาดใจแล้วเธอจะรู้สึก

1.4 ด้านจิตวิทยา การปฏิเสธการยอมรับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง การวางเฉยไม่มาพาดจนกระทั่งการทะเลาะวิวาทเป็นเหตุผลด้านจิตวิทยาที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยภาพรวมความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นล้วนมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมค่านิยม บุคคล กลุ่มคนและสังคม หากตรงกันข้ามย่อมเกิดการต่อต้านและความขัดแย้งได้

2. ปัจจัยสนับสนุนความเปลี่ยนแปลง การที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ย่อมมีทั้งแรงต่อต้าน และแรงสนับสนุน ในส่วนการต่อต้านได้กล่าวแล้ว จึงจะกล่าวถึงปัจจัยเกื้อหนุนในความเปลี่ยนแปลง ดังนี้

2.1 กลุ่มเป้าหมาย (target group) การเลือกกลุ่มเป้าหมายนับว่าสำคัญ เพราะเป็นกลุ่มที่จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขึ้นอยู่กับ การให้ข่าวสารข้อมูลที่ดี การติดต่อประสานงาน การสร้างความเข้าใจให้เห็นว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ กรณีการแก้ปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะเป็นรถไฟฟ้าลอยฟ้า รถไฟฟ้าดิน ทางถนนเลียบริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา การจัดรถเดินทางเดี่ยว หรือแม้แต่จำกัดเขตพื้นที่จราจรหนาแน่น มาตรการเหล่านี้ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายที่จะลดปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครได้

2.2 ความผูกพัน (commitment) อาจเป็นไปในหลายลักษณะ การมีส่วนร่วม ความช่วยเหลือ การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.3 ความต้องการเปลี่ยนแปลง (need for change) ปัญหาความเปลี่ยนแปลงนั้นมักจะขึ้นอยู่กับปัญหาด้านกายภาพ หรือจิตภาพเท่านั้น หากยังรวมถึง การรับรู้สภาพปัญหาที่กำลังเผชิญ ความตั้งใจจริงในการแก้ไขปัญห และความสามารถในการแก้ไขปัญหา

2.4 ธรรมชาติความเปลี่ยนแปลง (need for the change) เป็นที่ยอมรับกันว่าการที่ยอมรับสิ่งใหม่ ๆ หรือความสำเร็จในการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้นยาก แม้ในการวางแผนครอบครัว (การคุมกำเนิด) บางประเภทเห็นว่าจัดต่อจารีตศีลธรรมที่เคยปฏิบัติมา

2.5 เวลา (time) มีคำกล่าวว่า บลูทิส (วัชพืช) ใช้เวลาหนึ่งปีปลูก ใช้ยี่สิบปีถอน ใช้เวลาสิบปี และพัฒนาที่กำลังคนต้องใช้เวลาร้อยปี เวลาถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการบริหารความเปลี่ยนแปลง กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้ความเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับหลายประการ ขึ้นอยู่กับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการและใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การใช้เทคนิคเน้นน้ำว การเน้นน้ำวให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อมีความเห็นที่แตกต่างกัน การไม่ยอมรับปัญหา ข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากร ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งระยะเวลา ล้วนเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณา

4. **พลังอำนาจ** โดยทั่วไปแล้วความรู้ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 2 แนว คืออย่างแรกการใช้อำนาจ (power) บังคับหรือสั่งการจากมวลรวมไปสู่ส่วนย่อย จากกลุ่มไปสู่บุคคล เช่นการเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มก่อนจึงจะเปลี่ยนทัศนคติและการให้ความรู้ตามมา อย่างหลังระบบความร่วมมือโดยเริ่มตั้งแต่การให้ความรู้แต่ละบุคคลให้ยอมรับเปลี่ยนเจตคติ และเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ ข้อแตกต่างกันทั้ง 2 ลักษณะ การใช้อำนาจบังคับรวดเร็วแต่ขาดความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมเป็นไปตามขั้นตอนล่าช้า แต่มั่นคง โดยมีสมมติฐานว่าหากบุคคลแต่ละบุคคลมีความรู้เจตคติ และยอมรับปัญหาและความเปลี่ยนแปลงแล้ว กลุ่มหรือสังคมก็จะเปลี่ยนไปด้วยเพราะกลุ่มหรือสังคมก็มาจากการรวมกลุ่มของบุคคลนั่นเอง

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

หลักแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพอสรุปได้ดังนี้

1. หลักพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1.1 คุณสมบัติด้านเทคนิค (technical qualifications)

คือเข้าใจปัญหาพื้นฐาน ปัญหาทุกปัญหามาย่อมาจากสาเหตุการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดและถูกต้องคือ ต้องแก้ที่สาเหตุที่เกิดผลปัญหาดังเหตุได้ก็ไม่มีบังเกิดผล คือปัญหา

1.2 ความสามารถทางการบริหาร (administrative ability) เน้นความสามารถในการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การทำงานกับคนอื่นได้หรือทำงานเป็นทีม เข้าใจปัญหาและโครงสร้างของงานทั้งหมด

1.3 ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal relations)

ความเห็นอกเห็นใจเป็นพื้นฐานแรกในการสร้างความเข้าใจกับบุคคลอื่น ามิ
ยังต่างปล้อง พื้นถยังต่างวถ บุคคลแต่ละบุคคลยอมมีพื้นฐานแตกต่างกัน การ
ยอมรับความแตกต่างจะทำให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ ทำให้เกิดความเข้าใจ
ที่ดีต่อกัน

1.4 ฐาน (job orientation) การกระตุ้นให้ผู้ร่วมทำงานเหมาะสมกับความสามารถแต่ละบุคคล การมอบหมายงาน การยอมรับข้อจำกัดในการทำงาน แต่มีข้อขัดข้องจำกัดเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นข้ออ้างที่จะไม่ริเริ่มงานใหม่ ๆ พยายามพัฒนาทีมงานให้มีความรู้และทักษะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

1.5 ความเป็นผู้นำ (leadership) เป็นที่ยอมรับในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง มีบุคลิกลักษณะดี และมีความสามารถในการตัดสินใจ

2. ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

2.1 มีเจตคติ และค่านิยมคือผลประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 รู้ปัจจัยพื้นฐานการทำงาน คน กลุ่ม สังคม บทบาทหน้าที่ ความต้องการของแต่ละคน

2.3 ทักษะจำเป็นที่พึงมี ศักยภาพในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างค่านิยมที่ดีรวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง

3. ความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง

3.1 ไม่รู้ปัญหา แก้ปัญหาโดยไม่รู้ที่มาของปัญหา

3.2 ใช้ข้อมูลไม่เป็น สมาชิกไม่ต้องการมีส่วนร่วม

3.3 ไม่รอบคอบ ไม่พิจารณาข้อมูลนอกกรอบ

3.4 ไม่สามารถดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลมียุมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การที่จะเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต้องมีการเปรียบเทียบทั้งในแง่ความสำเร็จและความล้มเหลว กรณีการเปลี่ยนแปลงก็เช่นเดียวกัน

การเปลี่ยนแปลงกับการประสานงาน

การประสานงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานสอดคล้องเชื่อมโยงงานต่าง ๆ ราบรื่นลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขจัดการขัดข้องและก้าวถ่วงกันและกัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงได้กล่าวมาแล้วตอนต้น จึงกล่าวการประสานงานโดยสังเขปตามกรอบความคิด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด

การประสานงานนั้นมีการประสานงานภายในและภายนอก แต่ละส่วนมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น มีแผนโครงการต่าง ๆ มากขึ้น การประสานงานก็มีความต้องการมากขึ้นตามไปด้วย การประสานงานเป็นตัว "เชื่อม" งานแต่ละงานประสานดำเนินไปด้วยดี

2. ประเภทการประสานงาน

- 2.1 ประสานนโยบาย (แผน แผนงาน โครงการ)
- 2.2 ประสานความคิด (การประชุม การระดมความคิด)
- 2.3 ประสานกำลังคน
- 2.4 ประสานสิ่งอำนวยความสะดวก
- 2.5 ประสานงบประมาณ
- 2.6 ประสานติดตามและประเมินผล

3. คุณสมบัติผู้ประสานงาน

ผู้ประสานงานที่ไม่มีความสามารถอาจกลายเป็นผู้ประสานงานทำให้เกิดความล้มเหลว มีปัญหาอุปสรรค และกลายเป็นความขัดแย้งงานที่สุด คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ประสานงานที่ดีควรมีดังนี้

- 3.1 พื้นความรู้ วุฒิอย่างต่ำระดับปริญญาตรี เน้นการอบรมด้านการวางแผน แผนงาน โครงการ
- 3.2 ประสบการณ์ มีประสบการณ์ด้านบริหารธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือด้านการวางแผนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 3.3 ลักษณะเด่นพิเศษ เป็นผู้มี ความคล่องแคล่วว่องไว สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทันตัวอยู่เสมอ
- 3.4 มีทักษะงาน เข้าใจปัญหาพื้นฐานมีความสามารถในการประสาน แนะนำ ความสามารถที่จะทำงานกับบุคคลอื่นได้ มองปัญหาให้เข้าใจและแก้ปัญหา ถ้าตัดสินใจ
- 3.5 คุณสมบัติอื่น ๆ เช่น เป็นผู้มีสุขภาพดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี มีความอดทน ความสามารถในการสื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.3 SWOP approach กลวิธีด้านนี้รวมคำย่อไว้ 4 ประการ คือ S หมายถึง Strength ได้แก่ จุดเด่น W คือ Weakness หมายถึง จุดอ่อน O ได้แก่ Opportunity คือ โอกาส และ P คือ Problem รวมความว่า ในการแก้ปัญหานั้นจะต้องเน้นจุดเด่นและจุดด้อย และหาโอกาสแก้ปัญหานั้นได้ทันเวลา

2.4 การพินิจ (investigative approach) ข้อพิจารณาขึ้นอยู่กับผลการทำงานที่ผ่านมาว่าประสบผลสำเร็จ หรือความล้มเหลว องค์ประกอบของการทำงานความพร้อม ความขาดแคลน ข้อจำกัดในการบริหาร และบันทึกลงให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การเลือกกลวิธีความเปลี่ยนแปลง เน้นการใช้หลักวิธีที่ถูกต้องในการแก้ปัญหานั้นตรงจุดตรงประเด็น เป็นการประหยัด ประโยชน์และประสิทธิภาพ และเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ การศึกษา ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต ประธานกรรมการบริษัทเปโตรเคมีแห่งชาติ ได้สรุปแนวความคิดหลังการศึกษาต่อการพัฒนาประเทศในประเด็นหลัก ดังนี้

1. ให้ความรู้และความเข้าใจในสังคม และวัฒนธรรมไทยพอที่จะสามารถวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่จะต้องเผชิญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ
 2. ให้ความรู้และความเข้าใจในสังคมอื่นและเข้าใจความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กันกับทั่วโลกพอที่จะหาทางเลือกที่จะอยู่ร่วมกันได้โดยสันติ
 3. ให้ความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์พอที่จะมีชีวิตที่มีคุณภาพดีในโลกที่มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต
 4. ให้ความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์สังคม และสิ่งแวดล้อม
 5. ให้ความรู้และการปฏิบัติในด้านการประกอบสัมมาชีพ
 6. ให้มีหลักศาสนธรรมประจำใจ เป็นคติเตือนใจในการดำรงชีวิต
- เมื่อวางเป้าประสงค์ทางการศึกษาในลักษณะเช่นนี้ ผู้รับการศึกษาจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมไทยให้ดีขึ้น

การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นในยุคปัจจุบัน เมื่อไม่สามารถจะหลบหลีกผลกระทบข้อนี้ได้ จึงจำเป็นที่ผู้บริหาร หรือผู้หวังความก้าวหน้าพึงตระหนัก และใช้ความเปลี่ยนแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นั่นคือ นำความเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่กำหนด (planned change) โดยวางแผน ลงมือปฏิบัติตามแผน และประเมินผล เมื่อเป็นเช่นนี้ ความใกล้ชิดกันระหว่างมรรคและผล (means and ends) ก็จะใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น และเป็นไปทางบวกมากกว่าทางลบ

บรรณานุกรม

- ลิบมันท์ เกตุทัต "หลังการศึกษาต่อการพัฒนาประเทศ : ทศวรรษจากนักวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี", เอกสารการประชุมวิชาการเรื่อง การศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศทิศทางที่ต้องทบทวน, จัดโดย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรกฎาคม 2536.
- Arggris, Chris and Donald A. Schon, Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness, San Francisco : Jossey-Bass, 1970.
- Blum, Henrik L. Planning for Health : Development and Applications of Social Change Theory, New York : Human Science Press, 1950.
- Lewi, James Jr., Long - Range and Short - Range Planning for Educational Administrators, Mass : Allyn and Bacon, Inc., 1983
- Liska, A.E., The Impact of Attitude on Behavior : The Consistency Controversy, Mass : Schenlrman, 1975.
- Rogers, Everett M., Communication Strategies for Family Planning, New York : The Free Press, 1973.
- Zaltman, Gerald, David Florio, and Linda Sikorski, Creating Educational Change, New York : The Free Press, 1977.
- Zaltman, Gerald and Robert Duncan, Strategies for Planned Change New York : John Wiley & Sons, Inc., 1977.
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, and Johny Holbeck, Innovations and Organizations, New York : Wiley Inter Science, 1973.