

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รายละเอียด ดังนี้

1. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 2.1 ความเป็นมาของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 - 2.2 หลักการสำคัญของศตวรรษที่ 21
 - 2.3 ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
 - 2.4 การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 3) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับ

ผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 13) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ศุภชัย ขวาระประภาส (2551 : 34) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

ผดุง พรหมมูล (2553 : 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำโดยทั่วไปต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภายนอกในด้านความคาดหวังหรือความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรจะต้องไวต่อความต้องการดังกล่าว และปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร

เฟรด นิโคล (Fred Nickols, 2016 : online) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจัดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นระยะเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

روبินส์ (Robbins, 2002 : 250) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน (บุคลากร) โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี

ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, 2006 : 165) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์ (New material) การเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (New behavior/practices) และการเปลี่ยนความเชื่อหรือความเข้าใจ (New beliefs understanding) โดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ไครท์เนอร์ และคินิกกี (Kreitner and Kinicki, 2008 : 9) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การออกแบบงาน การนำไปปฏิบัติ และการผนวกเครื่องมือ กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผู้นำต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน ดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารองค์กร โดยการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในและภายนอก

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บัณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 5) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. องค์กรที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะปรับตัวได้ทันกับปัญหาและการท้าทายจากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์กรเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่น ต่อเนื่องไม่ต้องติดขัดชะงักงันโดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสนวุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 5) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพัง โดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างดำเนินการกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง จนเป็นผลสำเร็จล้วน

เห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

วิเชียร วิทยอุดม (2554 : 142) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารเกือบทุกคนเห็นด้วยว่าถ้าองค์กรโตขึ้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาที่สำคัญรอบ ๆ ตัว เช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกฎหมายใหม่ ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรมีความสำคัญอย่างสูงสุดเพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องจะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพราะการปรับเปลี่ยน คือพื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กรผู้บริหารดังกล่าวนี้ จึงมีคุณค่าสำหรับองค์กรทุกประเภท ผู้บริหารหลายคนจึงตระหนักถึงว่าการปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤติปัจจัยของความสำเร็จขององค์กร จึงได้มีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่องให้พนักงานค้นหาส่วนใดที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ได้

ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์ (2555: 224) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ว่าเป็นธรรมชาติของโลกอย่างหนึ่งคือ ทุกอย่างจะไม่คงที่ไม่เหมือนเดิม แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งเป็นสัจธรรมที่เป็นจริงของสรรพสิ่งในโลก แต่ก็มีไม่น้อยที่เกิดจากการริเริ่มหรือสร้างสรรค์ (Creative) ของมนุษย์ที่พยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อการอยู่ดีกินดีมากขึ้นจึงได้คิดหาทางเอาชนะธรรมชาติหรือให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาให้เกิดความสุขหรือเพื่อให้อยู่ดีกินดีมากกว่าเดิม

จากความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งรอบ ๆ องค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการเพื่อพัฒนาให้ทันต่อผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากปรับเปลี่ยนได้ทันทั่วทั้งที่ ย่อมทำให้องค์กรเกิดศักยภาพและประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 23) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาดคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ๆ ที่สามารถทดแทน

ผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาด อีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสาร เดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ ๆ และองค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพล และต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขันในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากสถานะของตลาด แต่การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของประชาชน ความต้องการและคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้น และแตกต่างไปในการบริหาร และประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์กรภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐ รวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัว และเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบราชการทำงานใหม่ ๆ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ หลายกรณีเกิดขึ้นจากองค์กรต้องปรับตัว เพื่อตอบรับกับปัจจัย หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านี้ เพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสภาพการณ์ใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งวิถีคิด วิถีปฏิบัติที่แตกต่างกันไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพ และศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่า ปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

ผดุง พรหมมูล (2553 : 3) กล่าวว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นธงนำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรใช้ในการปฏิบัติงาน การทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพื่อพิจารณาว่าทิศทางที่เรากำลังเดินไป และสิ่งต่าง ๆ ที่เรากำลังทำอยู่นั้นสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ซึ่งหากสิ่งที่เรากำลังมุ่งหน้าไปไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ก็เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า และจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มสลายขององค์กรในที่สุด ซึ่งภารกิจตรงนี้ HR ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในสายงานอื่น ๆ และจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการแสดงบทบาทด้านนี้

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ที่ทำหน้าที่ในการผลิตสินค้า และบริการ ให้กับลูกค้า ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการทำงานต่าง ๆ ย่อมเริ่มต้นสร้างขึ้นมาเพื่อให้การผลิตสินค้า และให้บริการแก่ลูกค้า ณ ช่วงเวลาหนึ่งให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับเทคโนโลยีในขณะนั้น แต่เมื่อความต้องการของลูกค้าและเทคโนโลยีเปลี่ยนไป กระบวนการทำงานที่เคยมีประสิทธิภาพก็ย่อมหมดประสิทธิภาพไปด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังใหม่ ๆ ของลูกค้า ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน รวมไปถึงภาระงานย่อย ๆ ที่ดำรงอยู่ภายในแต่ละกระบวนการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้นตอนต่อมา

3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึง การกำหนดสายการบังคับบัญชา และทิศทางการประสานงานระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานใหม่ ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องรับกับกระบวนการทำงานที่ได้ออกแบบ สร้าง หรือทบทวนขึ้นมาใหม่จากขั้นตอนก่อนหน้านี้ ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานใหม่แล้ว ก็ย่อมจะส่งผลกระทบไปถึงรูปแบบการบริหาร ค่าตอบแทนที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระบบใหม่ที่เกิดขึ้นต่อไป

4. การเปลี่ยนแปลงด้านทุนมนุษย์ ซึ่งหมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งดำรงอยู่ภายในตัวของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ และยากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ เพราะจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ วิธีคิด และพฤติกรรมของคน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นแบบแผนของพฤติกรรมร่วมในการปฏิบัติของผู้คนในองค์กร ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะมีทั้งบุคคลที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้กลยุทธ์ในการสื่อสาร และกลยุทธ์อื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนและรับมือกับแรงหนุนและแรงต้านดังกล่าว นอกจากนี้ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารองค์กร ก็จะต้องเข้มแข็งและมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนงาน และเป้าหมายที่กำหนด

เลวิน (Lewin, 1951 : 21-23) มองการเปลี่ยนแปลงว่ามาจาก 2 ทาง คือ

1. จากแรงขับภายใน (จากความต้องการของบุคคล)
2. จากแรงบังคับหรือแรงจูงใจโดยสิ่งแวดล้อม แรงจากสิ่งแวดล้อมสามารถแยกตามความแตกต่างได้อีกคือ แรงขับ (Driving) (ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง) หรือแรงยับยั้ง (Restraining) (แรงที่พยายามรักษาสถานะที่เป็นอยู่) ในการเปลี่ยนแปลงแบบที่ใช้แรงขับจากสิ่งแวดล้อมนั้น แรงขับต้องมีมากกว่าแรงยับยั้ง

คอตเตอร์ (Kotter, 2002 : 231) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว อีกด้วย คือ

1. ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เป็นกุญแจสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม องค์กรควรกระตุ้นบุคลากรให้แสดงพลังแห่งความร่วมมือ เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรม โดยมีการกำหนดหน้าที่ บทบาทให้เหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วม

2. ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มองเห็นโอกาส โกล สามารถสร้างกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนการเปลี่ยนแปลง สามารถกระตุ้นและจัดการให้บุคลากรในองค์กรดำเนินกิจกรรมได้ตรงตามเป้าหมาย มีความตรงไปตรงมา กล้าเผชิญในทุกสถานการณ์ ตลอดจนรับผิดชอบและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา

โรบินสัน (Robbins, 2002 : 261) ได้สรุปปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของแรงงาน (The change of work force)
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (The change of Technology)
3. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (The change of Economic shocks)
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (The change of Social trend)
5. การเมืองของโลก (World politics)
6. การแข่งขัน (Competition)
7. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ (The change of Management)
8. ความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในองค์กร (The change of People)

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง มี 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยจากภายใน เช่น คนในองค์กร ผู้บริหารองค์กร ระบบการทำงานในองค์กร ทัศนคติ วิสัยทัศน์ การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร และปัจจัยจากภายนอก เช่น นโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงานระดับสูง เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม และวัฒนธรรม

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 18) กล่าวถึง ประเภทของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) เป็นการมุ่งเน้นเพื่อยกระดับและพัฒนา (Modifying) เทคโนโลยีองค์การในระบบการบริหารองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และกระบวนการในการทำงานที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงโครงสร้าง ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันยิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ คือ

2.1 การนิยามและกำหนดความชัดเจนในการทำงาน

2.2 การปรับโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับการสื่อสารกับองค์กรอื่น ๆ

2.3 การกระจายอำนาจในการบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการเพิ่มการควบคุม

2.4 การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และรวมถึงการทำงานให้มีความยืดหยุ่นขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวกับการควบคุมกลไกต่าง ๆ ขององค์การ เช่น นโยบาย กฎและระเบียบ

3. การเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่สมาชิกองค์การ ซึ่งพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือเรียกการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD)

วันชัย มีชาติ (2552 : 201-202) ได้กล่าวสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมีด้วยกัน 3 รูปแบบคือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก เป็นการเปลี่ยนแปลง

องค์การในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน กล่าวคือ พิจารณาจากสิ่งที่มีอยู่เดิม แล้วเพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยจะกระทำอย่างต่อเนื่อง (Continual Progression) องค์การจะสามารถรักษาสมดุลหรือคุณภาพขององค์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์การเฉพาะบางส่วนเท่านั้น (Affect only organizational part) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้มักจะกระทำผ่านโครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ ซึ่งมีอยู่เดิม (through normal structure and management process) โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีกว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติแบบวิวัฒนาการอาจเป็นการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมถึงระบบและกระบวนการในการทำงานใหม่ด้วย

2. เปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม (frame breaking burst) องค์การจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่หรือสมดุลใหม่ขององค์การ (reach new equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด (transform entire organization) การเปลี่ยนแปลงแบบการปฏิวัตินี้จะกระทำโดยการสร้างโครงสร้างองค์การ และการจัดการใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การเปลี่ยนแปลงระบบผลิตและเทคโนโลยีการทำงาน (breakthrough technology) และมักจะมีการผลิตสินค้าใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์การต้องการมากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง คอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อไม่ให้้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการ และเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนจะทำในรูปของการพัฒนาองค์การ (Organizational development)

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 225) แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ (calm waters metaphor) ซึ่งมีสมมติฐานว่าองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะสงบนิ่งใหม่และมีการวางแผน การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบจากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งมีกระบวนการคือ กระตุ้นให้รู้สึกรว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่อย ๆ เปลี่ยนหรือปรับไปสู่ลักษณะหรือรูปแบบที่ต้องการ และทำให้องค์การรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบใหม่ ๆ นั้น

2. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (white water rapids metaphor) เป็นการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องของสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่อาจคาดเดาได้ว่า

เกิดขึ้นเมื่อใด ผู้บริหารต้องสามารถบริหารและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถพยากรณ์ได้ ผู้บริหารต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนันทา เลาहनันท์ (2551 : 37) ได้แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนงานเสียใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของขนาดการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์ของการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อมีการนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การจะสามารถวัดได้ว่า การลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจคือ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเรื่อยๆ ขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม ในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาศมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึง งานต่าง ๆ ในองค์การที่จะต้องทำให้เสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้แล้วยังได้รวมเอาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

พิชาภ พันธ์เพ (2555 : 140) ได้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนและไม่มีการวางแผน (planned and unplanned change) โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนั้นเกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการหรือลูกจ้างได้รับรู้ถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองต่อปัญหาโดยเฉพาะ ซึ่งคาดหมายและกำหนดเป็นแผนไว้แล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีการวางแผนมักเกิดขึ้นโดยบังเอิญและเกิดขึ้นโดยตัวของมันเองโดยไม่สนใจเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการและการปฏิวัติ (ช้า ๆ และฉับพลันทันใด) (evolutionary and revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และมีผลกระทบต่อองค์การทีละน้อยหรือเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใดทำให้เกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วในภารกิจขององค์การ

ไทกี และเดอแวนนา (Tichy and Devanna, 1986 : 43-56) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะเริ่ม คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งในระยะนี้ผู้นำต้องสร้างแรงคลใจให้แก่ผู้ตามด้วยการบ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่าและสามารถดึงดูดใจผู้ตามให้เห็นว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนแปลง ระยะที่สาม คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

เบิร์ค (Burke, 2008 : 71) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดระหว่างการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ หรือฉับพลันทันใดไม่ใช่เป็นเครื่องประกันว่าองค์การจะเกิดการพัฒนาเสมอไป แต่เกิดขึ้นกับปัจจัยอีกหลายประการ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างช้า ๆ ในประเทศไทยเราก็คือ การรถไฟแห่งประเทศไทยขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร ส่วนองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็คือ องค์การภาคเอกชน

จากรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท การเลือกใช้รูปแบบใด ๆ ให้้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร คุณลักษณะของตนและผู้ร่วมงานด้วย

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552 : 21) กล่าวถึง การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การวางแผนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เมื่อเทียบเคียงผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิภาพของการดำเนินงานแล้ว องค์การของเราเริ่มด้อยกว่าองค์การประเภทเดียวกันในที่อื่น ๆ หรือเมื่อมีปัจจัย

ผลกระทบ เช่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น หรือในบางกรณีอาจเป็นการตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสาเหตุภายในองค์กรเอง เช่น ความไม่พอใจในผลงานประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร บรรยากาศการทำงาน หรือเกิดจากการที่ได้มีความคิด หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไป ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการศึกษาสภาพการณ์ภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง สภาพปัญหา และสาเหตุที่เป็นประเด็นที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีส่วนสนับสนุน หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร อาจใช้การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผลักดัน การเปลี่ยนแปลงโดยการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้มีส่วนร่วมวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักถึงสภาพการณ์ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในวงกว้าง การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มีประเด็นสำคัญที่ควรวิเคราะห์ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การศึกษาสภาพและแนวโน้มทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร (Operational Environment) เช่น สภาพของตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นต้น การศึกษาวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มของปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เห็นถึงโอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) และสถานะขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความจำเป็น และสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพ และแนวโน้มของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อระบุปัญหา สาเหตุที่เป็นสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง รวมถึงการวิเคราะห์ถึงแรงต้าน และแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยโดยทั่วไปในการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในองค์กรนั้น ควรอาศัยแนวคิดทางการบริหารในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กร เช่น McKinsey's 7 Ss Model จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์องค์กร โดยการพิจารณาปัจจัยด้านต่าง ๆ 7 ด้านประกอบกัน คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน บุคลากร ทักษะ ความชำนาญ

แบบแผนวัฒนธรรม และค่านิยมร่วม ซึ่งการใช้กรอบแนวคิดเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้นจะช่วยให้พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน และเป็นระบบได้ดีกว่าการวิเคราะห์โดยอาศัยเพียงข้อเท็จจริงตามที่ได้พบเห็น เพราะองค์การนั้นเปรียบดั่งภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่ปรากฏออกมาเหนือน้ำให้เห็นได้ชัดเพียงส่วนน้อยเท่านั้น โดยที่ยังมีส่วนใหญ่อีกส่วนหนึ่งซ่อนเร้นอยู่ใต้ผิวน้ำ และในหลายกรณีจะพบว่าสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนในองค์การนั้น อาจเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ที่ไม่ค่อยมีใครได้หยิบยกขึ้นมาพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกันวิธีการในการวิเคราะห์สถานการณ์นั้น สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละปัญหาของแต่ละองค์การ ตลอดจนเวลาทรัพยากรที่องค์การสามารถทุ่มเทให้กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการต่าง ๆ ที่นิยมใช้กัน ได้แก่ การศึกษาวิจัยอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การวิจัยตลาด การวิจัยสำรวจทัศนคติของบุคลากรในองค์การ การศึกษาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการวิจัยประเมินผลโครงการ เป็นต้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก หรือการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เช่น ข้อมูลผลการประกอบการขององค์การ หรือข้อมูลเศรษฐกิจ การประชุมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบต่าง ๆ การประชุมระดมสมอง หรือการประชุมวางแผนปฏิบัติการ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ นั้นจะเน้นในด้านการสร้างบรรยากาศ ความไว้วางใจ และความร่วมมือร่วมใจให้แก่สมาชิกของทีมพัฒนาองค์การ เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และเพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีบรรยากาศยอมรับกันมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนโครงการในการปรับเปลี่ยนองค์การ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางร่วมกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงนับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็น โดยทั่วไปการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมีข้อพิจารณาและขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำการวิเคราะห์สถานการณ์มาวางแผน มีข้อในการพิจารณาดังนี้

(1) ควรกำหนดให้ตรงกับสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ที่ได้มาจากการวิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณาถึงแรงต้าน และแรงเสริมของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้สูง

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงกำหนดได้หลายระยะ เช่น ระยะยาวกว่า 5-10 ปี ระยะปานกลาง 3-5 ปี และระยะสั้น คือภายในเวลาไม่เกิน 1-2 ปี

(3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงอาจกำหนดได้เป็นหลายระดับ เช่น ระดับกิจกรรม ระดับโครงการ ระดับแผนงาน ระดับองค์การโดยรวม และระดับที่กว้างกว่าองค์การ

(4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรกำหนดให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ เรื่องพร้อมกันเพราะจะทำให้เกิดความยุ่งเหยิงสับสนได้ จึงควรกำหนดวัตถุประสงค์โดยจัดลำดับความสำคัญให้ดีและกำหนดให้มีขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่พอเหมาะพอดีกับขีดความสามารถขององค์การ

(5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรมีการทบทวนจุดมุ่งหมายและภารกิจหลักที่เป็นมูลเหตุในการจัดตั้งองค์การให้ดี เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ไปมากจนหลงทางไปจากภารกิจหลักขององค์การ

(6) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ควรกำหนดให้ชัดเจนวัดผลได้ หรืออาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้เป็นหลักนำทาง (Milestones) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และเพื่อใช้ในการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์การอื่น ๆ ด้วย

2) การกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง เป็นการกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเล็ก ๆ หรือเป็นโครงการที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมที่ร้อยเรียงกัน และอาจอยู่ในรูปของแผนงาน ซึ่งประกอบด้วยโครงการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สอดคล้องกัน โดยในการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมมีข้อพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้ การกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรม ควรพิจารณา กำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะช่วยยกระดับแรงเสริมหรือลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเข้าไปด้วย เช่น โครงการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจโดยทั่วกันถึงแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อเพิ่มโอกาสในการทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ มีแผนงานโครงการและกิจกรรม ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจนวัดผลได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น บางครั้งอาจสังเกตเห็นผลการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ชัดเจน หากไม่กำหนดตัวชี้วัด เพื่อบ่งชี้ความสำเร็จก้าวหน้าให้ดี ก็จะหลงทางได้ มีการกำหนดแผนงานโครงการควรมีการกำหนดว่า ใครควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนองค์การในส่วนใด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงกับส่วนที่จะต้องถูกเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ หรือเป็นที่เคารพเชื่อฟังในองค์การ ฯลฯ เพื่อให้สามารถระดมความคิดเห็น ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ควรกำหนดให้พอเหมาะพอดี ไม่ทำหลาย ๆ อย่างพร้อมกันเกินไปเพื่อไม่ให้เกิดภาระหน้าที่หนักเกินไป และเพื่อป้องกันความสับสนด้วย โดยทั่วไปการปรับเปลี่ยนองค์การ มักต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนส่วนต่าง ๆ อย่างมีลำดับขั้นตอน เช่น ก่อนที่

จะปรับโครงสร้างการแบ่งงาน ทบทวนยุทธศาสตร์ที่เป็นตัวกำหนดบทบาท ภารกิจขององค์กร ก่อน หรือก่อนที่จะคิดวางแผนฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ควรจัดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าควรจะทำอะไร อะไร ฯลฯ

2. การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนและข้อพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ เป็นการพิจารณาเลือกแนวทางในการที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผล เช่น การเลือกใช้กลยุทธ์แบบ บัญชาการ แบบมีส่วนร่วม หรือแบบพัฒนาองค์การสำหรับแต่ละโครงการ ตลอดจนการเลือก ส่วนผสมของการดำเนินโครงการ ที่ให้ผลรวดเร็วทันที่ กับโครงการระยะปานกลางและระยะยาว เป็นต้น

2.2 การสื่อสารความเข้าใจถึงแผนการเปลี่ยนแปลง ให้ตรงกันเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความจำเป็น รวมทั้งเป้าหมาย วิธีการ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญมาก ควรรีบ เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยอ้างว่าไม่รู้ไม่ทราบ โดยผู้ที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ ควรใช้วิธีการสื่อสารโดยการพูดคุยปรึกษาหารือกันมากกว่าการสื่อสารกัน ทางเอกสาร การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้มีความเข้าใจร่วมกัน เรียกว่าเป็นการสร้าง ทัศนคติร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งจะช่วยในการสร้างความรู้สึกร่วมกันได้ดี

2.3 การจัดแบ่งงาน โดยทั่วไปงานในแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นจะเป็นงานที่ เพิ่มขึ้นมาจากงานปกติที่ทำอยู่ จึงควรจัดแบ่งงานในโครงการการเปลี่ยนแปลงไม่ให้เป็นการระ เพิ่มเติมแก่ผู้ปฏิบัติมากเกินไป โดยหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญเร่งด่วนก็ควรพิจารณา ให้ผู้ปฏิบัติมาทำงานในโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเต็มเวลา โดยปกติโครงสร้างของ หน่วยงาน ที่ทำหน้าที่บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในรูปของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เฉพาะกิจ แต่ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จัดให้หน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหน่วยงานถาวร มากขึ้น

2.4 การจัดกำลังคน ผู้ที่จะมาปฏิบัติงานในโครงการเปลี่ยนแปลงนั้น ถือได้ว่าเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการทั้งในแง่ ของ การดำเนินงาน และในแง่ของการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหมู่สมาชิกขององค์กร ดังนั้น นอกจากความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น ความสามารถในการสื่อสาร ความกระตือรือร้น ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความเป็นผู้ร่วมงานที่ดี และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

2.5 การจัดระเบียบวิธีการดำเนินงาน เมื่อได้มีการจัดแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ แล้ว การกำหนดระเบียบวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานในแต่ละโครงการ และวิธีการที่จะประสานงานระหว่างโครงการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ โดยทั่วไปแล้วระบบการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารโครงการด้วยกันเอง และการสื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้า และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจทำให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Momentum) ต้องสูญเสียไป

2.6 การพัฒนาบุคลากรการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ หมายถึง การที่ต้องทำสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่จะพอที่จะปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานใหม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจเหตุผลความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.7 การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดผลที่ยั่งยืนจะต้องได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนวัฒนธรรมของสมาชิกขององค์การ ดังนั้นในการนำโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติจึงควรกำหนดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทั่วกัน เช่น การกำหนดความสามารถ หรือผลงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงเป็นเกณฑ์สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบเมื่อผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาสู่การคิดวางแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไป ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ และการวางแผนโครงการปรับเปลี่ยนองค์การ

2.8 การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าโดยผิวเผินจะดูเหมือนเป็นงานพิเศษที่เพิ่มเติมมาบนงานประจำตามปกติ แต่แท้จริงแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลงทุนซึ่งบางครั้งอาจต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับงบประมาณในการปฏิบัติงานประจำองค์การ ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และพยายามจัดสรรงบประมาณตามหน่วยวัดผลงานตามตัวชี้วัดนั้น ๆ โดยพยายามให้อิสระแก่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงในการใช้จ่ายงบประมาณ เนื่องจากงานบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความไม่แน่นอนสูง เพราะเป็นเรื่องใหม่ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณในการดำเนินงานประจำตามปกติ อาจไม่ยืดหยุ่นคล่องตัวพอ

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยสรุปแล้ว การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การจัดโครงสร้างระบบงาน และอัตรากำลังของหน่วยงานบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนา

ขีดความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปลูกสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้พอเหมาะด้วย โดยสิ่งเหล่านี้ควรดำเนินการให้สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3. การติดตามประเมินผลและรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Maintaining Change) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ การติดตามความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างทันเวลา การติดตามประเมินผลยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้น ผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยเฉพาะหากผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ติดตาม สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจังให้คนในองค์กรได้เห็นโดยทั่วกัน ก็จะเป็นกำลังใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง และจะเป็นการบ่งชี้ให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญที่ผู้บริหารให้แก่โครงการเปลี่ยนแปลง การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังทำได้ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้า เป็นระยะ (Milestones) และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้า ของโครงการ การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ ก็จะ ช่วยสร้างนิสัยหรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ให้ต่อเนื่องยั่งยืนในด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น สามารถ เลือกใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน การจัดให้มีการติดตามประเมินผล อย่างต่อเนื่อง การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตาม มาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, M. 2006 : 165) ได้กล่าวถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเกิดขึ้นได้จากแรงผลักดัน 8 อย่าง คือ

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม คือ การพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบ การศึกษาและการเรียนรู้

2. การสร้างศักยภาพของบุคคลและองค์กร ศักยภาพของบุคคลคือ ความรู้ ความสามารถ ส่วนศักยภาพขององค์กรเกี่ยวข้องกับระบบพื้นฐานของหน่วยงานในท้องถิ่น เขตและประเทศซึ่งทั้งบุคคล โรงเรียน เขต และประเทศต้องพัฒนาให้มีศักยภาพใหม่ ๆ ด้วยการอบรม ให้คำปรึกษา

3. ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีผู้นำคอยชี้แนะและอธิบายขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

4. การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน (มิติทางความรู้) และทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลง (มิติทางจิตใจ)

5. การพัฒนานวัตกรรมการประเมินผล ประกอบด้วย การเข้าถึงและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการประเมินผล เนื่องจากความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และแก้ไขได้ง่ายที่สุด

6. การเน้นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่า ควรจะสร้างความยิ่งใหญ่ให้กับองค์กรได้อย่างยาวนานมากกว่าการหวังผลระยะสั้น และการจัดการที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่เพียงแต่ความสำเร็จระดับบุคคลเท่านั้นแต่หมายถึงการพัฒนาความสำเร็จให้กับผู้อื่นด้วย

7. การสร้างความชัดเจน เป็นการพัฒนารูปแบบที่ชัดเจนใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มองภาพความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

8. การเสริมสร้างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงที่เน้นความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับโรงเรียนและชุมชน การเปลี่ยนแปลงในระดับจังหวัด และการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศ

จากกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง วางแผนการดำเนินงาน ดำเนินงานตามแผนโดยอาศัยเทคนิควิธีการ เทคโนโลยี นวัตกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานและติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานหรือรักษาสภาพของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไว้เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

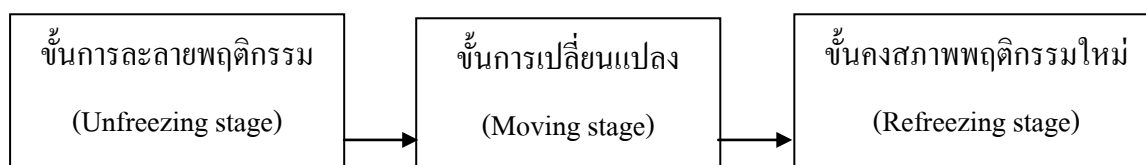
เคิร์ท เลวิน (Lewin, 1951 : 32-38) ได้ทำการศึกษาด้าน Psychological Science Lewin และได้สร้างกรอบแนวคิด Lewin's Change Model โดยมีวิวัฒนาการมาจาก "Force Field Analysis Model" ที่ใช้หลักการดุลยภาพ (Equilibrium Principle) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Change)ว่าจะเกิดการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าแรงขับ (Driving

Force) ในขณะเดียวกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะมีแรงขับในทิศทางตรงกันข้าม (Resistance Force) โดยมีหลักการ ดังนี้

1. เมื่อแรงขับเท่ากับแรงต้าน จะเกิดภาวะสมดุล
2. เมื่อแรงขับมากกว่าแรงต้าน เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. เมื่อแรงขับน้อยกว่าแรงต้านย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา

(Unplanned Change)

สเตเฟน รอบบินส์ (Stephen P. Robbins, 2002 : 10-13) อธิบายทฤษฎีของ Kurt Lewin ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงตามอุปมา “เมื่อคลื่นสงบ” (Calm Water Metaphor) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (3 Phases) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 Lewin's Change Model

1. ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) คือ ขั้นตอนการเตรียมไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือ “ละลาย” สิ่งที่เป็นอยู่หรือดุลยภาพ (Equilibrium) เดิมโดยการขับเคลื่อน (Driving Forces) ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น การอธิบายถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และลดอุปสรรค (Restraining or Resistance Forces) ที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการละลายพฤติกรรมมีอยู่หลายวิธี (ชลธิศ ชีระจิตติ, 2552 : 144) เช่น

1.1 เผาแท่น (Burning platform) คำพูดนี้มาจากแท่นขุดเจาะน้ำมัน เมื่อถูกไฟไหม้ คนงานไม่กระโดดน้ำหนีก็ต้องทำอะไรสักอย่าง จะนอนหุอยู่เฉย ๆ ไม่ได้ ในทางปฏิบัติผู้นำอาจใช้วิธีเปิดเผยวิกฤติจริงที่มีอยู่แล้วให้ทราบ หรือว่าสร้างวิกฤติปลอมขึ้นมาบีบให้พนักงานทำอะไรสักอย่างก็ได้

1.2 ทำทาย (Challenge) ให้ลูกขึ้นมาใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำอะไรที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมให้สำเร็จ วิธีนี้มักได้ผลกับตัวบุคคลคนเดียวหรือคนกลุ่มเล็ก ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าทำทายให้ลูกขึ้นมากำหนดเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ของตัวเองขึ้นมาเอง แทนที่จะไปกำหนดเป้าหมายให้ หมายความว่าผู้นำมีหน้าที่แค่ปลุกให้ลูกขึ้นแล้วถามพวกเขาให้ตอบเองว่า จะไปไกลแค่ไหน

1.3 สั่งเอาคือๆ (Command) คือ สั่งให้ทำแบบไม่ต้องอธิบายปึ้งลุย ใครไม่ทำก็ลงโทษ

1.4 ให้ข้อมูล (Evidence) บอกความจริงว่าสิ่งต่างๆ ไม่ได้ดีอย่างที่คิด เช่น พาลูกค้ามาบอกเล่าหรือคำพนักงานในที่ประชุมว่าพนักงานปฏิบัติต่อลูกค้าได้อย่างไร หรือแสดงกำไรขาดทุนว่าอีกไม่กี่เดือนบริษัทจะเจ๊งแน่ เหลือให้ เลือกแต่ทำหรือตายเท่านั้นแหละ เป็นต้นเขย่าไม่ให้อยู่สุข (Destabilizing) เปลี่ยนที่อยู่อันสุขสบายไม่ให้ได้อยู่อย่างสุข สบายอีกต่อไป เช่น พาไปคูองค์กรข้างนอกว่าเขาต้องทำงานกันหนักหนาลำบากอย่างไร เอาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งมา ให้ดูว่าดีกว่าของบริษัทเราอย่างไร ปลด ลด โอนย้าย แยกกลุ่ม หรือให้ไปทำงานใหม่ที่ไม่มีทักษะ เพื่อบีบให้เรียนรู้ เปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1.5 ให้การศึกษา (Education) เช่น จัดชั้นให้มานั่งเรียนว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนอย่างไร จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร

1.6 เปลี่ยนไปบริหารด้วยวัตถุประสงค์ (MBO) โยนงานให้ทำบอกว่าต้องทำให้ได้ถึงเท่านั้น ไปหาวิธีทำเอง ซึ่งไม่มีทางทำได้หากใช้วิธีเดิม ๆ เป็นการบีบบังคับให้เปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ เช่น ให้ร่วมมือกับแผนกอื่น ให้คิดนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา

1.7 ปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) เปลี่ยนผังองค์กร ยุบ เลิก ควบ รวม เปลี่ยนตำแหน่งและบทบาท หน้าที่ เพื่อบีบบังคับให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือวิธีทำงาน

1.8 จัดพิธีกรรมส่งยุคเก่า (Rite of passage) หาโอกาสจัดงาน เช่น งานครบเกษียณผู้บริหาร งานจบการฝึกอบรม เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของการส่งยุคเก่า การทำงานแบบเก่า ก้าวเข้าสู่ ยุคใหม่

1.9 วาดวิสัยทัศน์ (Visionary) สร้างภาพในอนาคตขึ้นมา ให้ทุกคนร่วมกันเดินในแนวทางใหม่ จนกว่าภาพนั้นจะเป็นจริง

1.10 วางแผนใหม่ทั้งระบบ (whole system planning) จับทุกคนมาร่วมกันวิเคราะห์อดีต ปัจจุบัน อนาคต และจัดทำแผนใหญ่ร่วมกัน

2. ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Moving stage) เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมองค์การที่พึงปรารถนา โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การสอนงาน การพัฒนา / ฝึกอบรม การสาธิต การวิจัย ฯลฯ

เทคนิคที่ใช้ในระยะลงมือเปลี่ยนแปลง (ชลธิศ ชีระจิตติ, 2552 : 146) ได้แก่

2.1 การต้มกบ (Boiling the frog) หมายถึง การค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงโดยไม่ให้รู้ตัว เหมือนใส่กบในน้ำเย็นในหม้อ เมื่อเอาหม้อขึ้นตั้งไฟ น้ำค่อย ๆ อุ่นขึ้น โดยธรรมชาติของกบซึ่งเป็นสัตว์เลือดเย็นยังไม่รู้ตัว กว่าจจะรู้ตัวก็สุกเสียแล้ว ตัวอย่างของเทคนิคต้มกบ เช่น ออกกฎชั่วคราว

ออกมาใช้แบบลืมนไปเลย หรือเปลี่ยนส่วนสำคัญขณะที่ ผู้คนกำลังยุ่ง ๆ สนใจส่วนที่ไม่สำคัญ ค่อย ๆ ย้ายคนที่ไม่พึงประสงค์ออกไปจากหน่วยที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

2.2 ชี้นำช่วยเหลือ (Facilitation) หาผู้ชี้นำช่วยเหลือหรือ facilitator จากนอกแผนกเข้าไปช่วยให้ทีมงานทำการเปลี่ยนแปลงพัฒนา

2.3 ทำของง่ายก่อน (first steps) เรียกอีกอย่างว่าหาชัยชนะระยะสั้นหรือ quick win ทำให้เกิดความรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องยาก เมื่อทำของง่ายขั้นที่หนึ่งเสร็จ ก็ทำให้ทำของยากขึ้นไปอีกหน่อยเป็นขั้นที่สอง ต่อๆ กันไปจนกลายเป็นสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงได้ต่อเนื่อง

2.4 ให้มีส่วนร่วมสำคัญ (involvement) แต่แท้จริงแล้วก็ คือ ให้เปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น เคยนั่งอยู่เฉยๆ ที่ แผนกของตัวเองก็มอบหมายงานประสานงานระหว่างทีมกับหน่วยอื่นด้วย

2.5 จัดลานเปิด (open space) นัดหมายพนักงานมาทีละหลายๆ หลายร้อยคน มาพบกันที่หอประชุมหรือลานเปิด บอกกฎกติกาสั้นๆ แล้วให้ผู้คนเหล่านั้นพูดคุยกันอย่างเปิดอกถึงเรื่องความห่วงใยผลประโยชน์ส่วนตัวหรือความกังวลใด ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง แต่ละคนผลัดกันขึ้นขึ้น ตั้งประเด็นที่ตัวเองสนใจ จดประเด็นไว้จนหมดคนที่จะตั้งประเด็นใหม่ หลังจากนั้นจึงเปิดให้พนักงานไปลงชื่อเข้ากลุ่มพูดคุยประเด็นที่ตนเองสนใจหรือกังวลภายในกลุ่มจะคุยกันแบบไหนก็ได้ จะเข้ากลุ่มไหนออกกลุ่มนี้ก็ได้ ไม่มีกรอบเวลา จนหมดเรื่องคุยจึงจะถือว่าจบกิจกรรมกลุ่ม แล้วกลับมาพบกันเพื่อให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มสรุปผลของกลุ่มตัวเอง

2.6 ให้การศึกษาใหม่ (re-education) จัดการฝึกอบรมทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ให้พนักงานที่จำเป็นต้องนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2.7 ขยับทีละขยับ (shift and sync) ทำการเปลี่ยนแปลงจุดหนึ่ง แล้วหยุดดูผลกระทบ รอให้องค์กรตั้งหลัก เมื่อแน่ใจว่าทั้งระบบยังไปได้มีถึงกับรวนก็ขยับไปทำต่ออีกจุดหนึ่ง เช่น ลดขนาดองค์กรลงโดยทำทีละแผนก ทำแผนกหนึ่งแล้วหยุดสัปดาห์รับฟังข่าวว่าจะมีผลกระทบที่แผนกอื่นอย่างไรบ้าง เอาข้อมูลมาปรับวิธีการทำแล้ว เดินหน้าทำแผนกที่สอง เป็นต้น หรือแยกกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนย่อยแล้วทำทีละส่วน (stepwise change)

3. ขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing stage) เป็นช่วงที่พฤติกรรมที่ได้เรียนรู้ใหม่อยู่ตัว จึงต้องมีการเสริมแรงโดยการจัดทำเป็นระบบมาตรฐานและกระตุ้นจิตใจให้บุคคลปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

เทคนิคต่าง ๆ ที่นิยมใช้ในขั้นตอนปล่อยให้องค์กรกลับตกผลึกใหม่ (ชลธิช ชีระฐิติ, 2552 : 147) เช่น

3.1 เผาสะพาน (Burning bridges) เช่น เมื่อลงระบบซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ใหม่เสร็จก็ลบระบบเก่าออกจากคอมพิวเตอร์ไปเสียเลย เพื่อปิดทางไม่ให้พนักงานกลับไปแอบใช้ระบบเก่าอีก หรือเช่นบริษัทที่เปลี่ยนนโยบาย มาเอาดีทางลดต้นทุนทำการปลดพนักงานขายที่ค่าจ้างแพงๆ ออกขายสำนักงานที่หรูหราทั้งมาตั้งอยู่ในสำนักงานซ่อมช้อราคาถูกแทน เป็นต้น

3.2 ย้ำให้เห็นว่าเป็นของจริง (Evidence stream) ปล่อยหลักฐานออกมาเป็นระยะ ๆ ว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นจริงและประสบความสำเร็จ สื่อสารความสำเร็จออกไปเป็นระยะ ๆ อย่างทำแบบตุมเดียวแล้วเจียบ ให้คนที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จเล่าเรื่องราวของเขา ซ้ำแล้วซ้ำอีก จัดทำผังและชาร์ตแสดงความก้าวหน้าผ่านสื่อ เช่น จดหมาย

3.3 ใส่กุญแจมือทอง (Golden handcuffs) ทำให้คนที่องค์กรอยากให้อยู่รู้สึกว่ามีค่าที่จะอยู่ต่อ เช่น บริษัทที่ปิดแผนกหนึ่งลงเสนอให้โบนัสสูงๆ พนักงานดี ๆ จำนวนหนึ่งให้อยู่กับบริษัทจนถึงสิ้นสุดวันปิดแผนก ทำให้พวกเขายังไม่ไปไหนแม้จะมีทางไป หรือเช่น บริษัทที่ซื้อบริษัทใหม่มาต้องการให้ผู้จัดการมือดีของบริษัทใหม่อยู่ ทำงานต่อทำการลงทุนเป็นระลอก โดยแต่ละระลอกก็เสนอแบ่งหนังสือสัญญาให้หุ้นแก่ผู้จัดการดี ๆ โดยมีข้อแม้ว่าจะแลกเป็นหุ้นได้ก็ต่อเมื่ออยู่บริษัทจนครบ 12 เดือน เป็นต้น

3.4 ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นระบบถาวร (Institutionalization) โดยการทำให้เป็นส่วนสำคัญของยุทธศาสตร์ทำให้เป็นเป้าหมายการทำงานของแต่ละคนและประเมินความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเป็นผลงานของคนทำให้มันเป็นมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตาม เช่น โรงพยาบาลเอาระบบประเมินความเสี่ยงการถูกฟ้องเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโครงการขอตรวจรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ทำให้เมื่อใดก็ตามที่มีความย่อหย่อนในการทำตามระบบใหม่ก็จะถูกตรวจพบโดยการเยี่ยมสำรวจของ HA

3.5 สร้างความท้าทายใหม่ (New challenge) ช่วยให้คุณมุ่งหน้ากับปัญหาใหม่แทนที่จะจ้องหาโอกาสกลับไปหาระบบเก่า

3.6 ทำให้ตกกระไดพลอยโจน (Rationalization trap) คือ ให้ทำอะไรใหม่สำเร็จง่ายแล้วให้ความสำเร็จนั้น สร้างความรู้สึกว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ควรทำเพื่อจะได้ให้เขาทำสิ่งใหม่ในทิศทางนั้นต่อไป เช่น ให้ผู้จัดการอาวุโสที่ไม่เอาด้วยกับการเปลี่ยนแปลงไปสอนเรื่องความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงชั้นเรียนของพนักงาน ต่อมาเขาก็กลายเป็นคนเชียร์ให้ผู้จัดการคนอื่นเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเสียเอง

3.7 จัดระบบให้รางวัลให้สอดคล้อง (Reward alignment) เช่น บริษัทที่ต้องการสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ประกาศยกเลิกระบบโบนัสรายคน เปลี่ยนมาจ่ายโบนัสตามผลงานของทีมแทน

3.8 ผู้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโครงสร้างสังคม (Socializing) ให้ตำแหน่งหน้าที่สำคัญแก่คนที่มีความรู้ที่ถูกต้องก่อนการเปลี่ยนแปลง หรือมีผลงานการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เขาเป็นตัวช่วยผลักดันแทนที่จะต่อต้าน เช่น ให้บทบาทสำคัญในระบบใหม่แก่ผู้นำสหภาพเพื่อสลายการต่อต้านของพนักงาน เป็นต้น

เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein, 1995 : 1-33) ได้อธิบายเพิ่มเติมในแบบจำลองแต่ละขั้นของเลวิน (Lewin) ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) สร้างแรงจูงใจและความพร้อมไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดย

- 1) การยืนยันรับรอง (Confirmation) หรือ ไม่ยืนยันรับรอง (Disconfirmation)
- 2) สร้างความรู้สึกผิด หรือความกังวล
- 3) การจัดหาความปลอดภัยทางจิตใจ

ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการรู้หรือโครงสร้างกระบวนการรับรู้ ช่วยให้บุคคลได้เห็น ตัดสิน รู้สึก และมีปฏิกิริยาในทางต่างกัน จากมุมมองใหม่ ๆ ที่ได้มาจาก

- 1) การจำแนกแยกแยะกับต้นแบบที่ดี (Role Model) ที่ปรึกษาส่วนตัว และอื่น ๆ
- 2) มองหาสิ่งแวดล้อมสำหรับสารสนเทศใหม่ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 3 ขั้นรวมตัวใหม่ของพฤติกรรม (Refreezing) ช่วยให้บุคคลบูรณาการมุมมองใหม่ไปสู่

- 1) บุคลิกภาพและมโนคติโดยรวม
- 2) ความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญ

แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของเอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar Schein) จะเน้นไปที่พลวัตการเปลี่ยนแปลงของบุคคล และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างไร ในขั้นที่ 1 (ขั้นละลายพฤติกรรม) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจบุคคลให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการไม่ยืนยันรับรองต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการทำงานของพวกเข เช่น เพื่อแก้ไขนิสัยการทำงานที่ไม่ได้มาตรฐานของพนักงาน แรกเริ่มเขาจะต้องยอมรับว่าผลการทำงานนั้นไม่เหมาะสม ขั้นที่ 2 (การเปลี่ยนแปลงโดยการรู้หรือโครงสร้างกระบวนการรับรู้) จะเน้นในการที่จะให้พนักงานได้เห็นและทำในสิ่งที่แตกต่าง และเชื่ออย่างแท้จริงว่าการเปลี่ยนนิสัยการทำงานจะทำให้เขามีผลงานที่พัฒนาขึ้น ขั้นที่ 3 (ขั้นรวมตัวใหม่ของพฤติกรรม) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคคลรวบรวมนิสัยการทำงานใหม่ เข้าไปสู่แบบแผนความคิดของตนเอง ขั้นนี้จะเน้นไปที่การช่วยให้พนักงานยืนยันแนวความคิดส่วนตัว และเสริมสร้างมาตรฐานผลงานที่ต้องการ

คอตเตอร์ (Kotter, 1996 : 110-125) ได้จัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนอย่างยิ่งในการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความคิดที่ต้องพัฒนาองค์กรให้เจริญยิ่งขึ้น หรือเกิดจากการสังเกตถึงสภาวะแวดล้อมรอบข้างที่เปลี่ยนแปลงไป สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องสังเกตอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังต้องมองหาโอกาสใหม่ๆ ที่มีความเป็นไปได้ขององค์กรที่จะเข้าถึงด้วย เมื่อได้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง และต้องการทำการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้ว ก็ต้องสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น หากผู้บริหารต้องการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือจำเป็นที่จะต้องลดต้นทุนการผลิต อันเป็นผลมาจากนโยบายของลูกค้าให้ลดต้นทุนการผลิต (Cost Down) ผู้บริหารต้องสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการทำงาน สร้างจิตสำนึกแก่นุคลากร โดยแจ้งให้ทราบสภาวะปัจจุบันของบริษัทถึงผลกระทบจากนโยบายของลูกค้า และมีความจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

2. สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์กรไม่สามารถจะทำโดยคน ๆ เดียว จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ช่วยผู้บริหาร เช่น จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อศึกษาถึงผลของการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้แก่นุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างถูกต้อง ซึ่งทีมงานเฉพาะกิจจะต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงหรืออาจอ้างที่ปรึกษาที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมด้วย ทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของทีมงาน และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงานและเครือข่าย ซึ่งก็คือการพัฒนาทักษะและความชำนาญของทีมงานในภาพรวมเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้นุคลากรเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ การเรียนรู้ที่ได้จากการจัดฝึกอบรม การเป็นพี่เลี้ยงของหัวหน้างานจะส่งผลต่อกระบวนการต่าง ๆ ที่สนับสนุนทิศทางการดำเนินงานใหม่ และยังมีส่วนช่วยให้เกิดแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ

3. สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สื่อสารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปกติการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมสร้างสรรค์ และจินตนาการถึงสถานภาพที่เราต้องการให้องค์กรเป็นในอนาคต โดยมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ใหม่ ๆ ที่กว้างไกลและภารกิจ (Mission) ที่ต้องทำเพื่อให้ถึงสถานะที่ต้องการ

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลในเป้าหมายเดียวกัน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และมีผล

ต่อความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เพราะหากบุคคลที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจหรือเข้าใจ วิสัยทัศน์ผิดแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสื่อสารจึงต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน อาจเป็นการสื่อสารทางเดียวหรือสองทาง เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร เพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะลดน้อยลงและจะเกิด ความไว้วางใจมากยิ่งขึ้น การสื่อสารอาจจะใช้รูปภาพหรือแผนผังเข้ามาร่วมด้วย เพื่อให้สามารถ มองเห็นภาพได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

5. กระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารควรกระจายอำนาจ ในการตัดสินใจและสร้างความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ที่เป็นแนวร่วมขาดอำนาจในการตัดสินใจที่เหมาะสม อันเนื่องมาจากผู้บริหารยังไม่ไว้วางใจถึงความสามารถในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจล่าช้า เนื่องจากจะต้องให้ผู้บริหารตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความไม่ราบรื่นในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ โดยกำหนดขอบเขต ของอำนาจการตัดสินใจไว้ด้วย

6. สร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ ในขั้นตอนนี้เป็นการกระตุ้น ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือที่จะเปลี่ยนแปลงโดยตั้งเป็นเป้าหมายระยะสั้น ที่ท้าทายต่อความสามารถของพนักงานและเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้จริง สามารถมองเห็น ความสำเร็จได้ ซึ่งหากเป็นเป้าหมายที่เกินจริงหรือไม่มีความเป็นไปได้ บุคลากรจะท้อแท้และไม่ให้ ความร่วมมือ

7. เพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง เมื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเป้าหมายที่ วางไว้แล้ว ควรพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจนำหลักวงล้อของ Deming หรือที่รู้จักกันในหลักการ PDCA มาใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยค่อยๆ ขจัดปัญหาที่เกิดขึ้น ออกไป จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นกลายมาเป็นจุดแข็งขององค์กรในที่สุด ในขั้นตอนนี้ วัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแล้ว

8. การรักษาสภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กร ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็น ขั้นตอนที่ยากที่สุดในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นปกติวิสัยในการทำงานเพื่อเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้ เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานนั่นเอง

ลอปพิท วัตสัน และเวสเลย์ (Loppitt, Watson and WestLey, 1958 : 105-121) ที่นำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อมีการยอมรับและการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

ขั้นตอนการวินิจฉัยปัญหาที่เน้นการร่วมมือกันระหว่างบุคคลสำคัญในองค์กร ทฤษฎีของ Lippitt ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) วินิจฉัยปัญหา
- 2) ประเมินความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
- 3) ประเมินแรงจูงใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแหล่งประโยชน์
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน และเลือกยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง
- 5) เลือกบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 6) ดำรงการเปลี่ยนแปลงไว้
- 7) สิ้นสุดกระบวนการเปลี่ยนแปลง

คัมมิง และวอร์รี่ (Cummings and Worley, 2005 : 32) ได้เสนอขั้นตอนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 5 ขั้นตอน คือ

1. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงถึงความคิดที่เป็นแก่นของการเปลี่ยนแปลงและแสดงมุมมองที่มีต่อองค์กรในอนาคต
3. พัฒนาฐานทางการเมืองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ประเมินอำนาจของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชี้ให้เห็นว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร สร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
4. จัดการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนกิจกรรม สร้างสัญญาร่วมกันระหว่างบุคลากร จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
5. รักษาพลังในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากร สร้างระบบสนับสนุนแก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากร ปลุกฝังนิสัยใหม่ ๆ แก่บุคลากรและดำเนินกิจกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

มิเชลล์ เดนนิส และ คริสติน่า (Michael, Daniel and Christina, 1997 : 112) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผน (Planned Change Model) ให้เกิดขึ้นตามที่ผู้บริหารต้องการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมบุคลากร (Scouting) คือ การที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาร่วมประชุมกัน เพื่อตกลงจะทำการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. การเริ่มต้น (Entry) การที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเริ่มดำเนินการในองค์กร

3. วินิจฉัยปัญหา (Diagnosis) การระบุปัญหา วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดจุดที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4. วางแผน (Planning) กำหนดแนวทางการดำเนินงาน รวมไปถึงแผนการรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้า และแรงด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน

5. ดำเนินงาน (Action) การดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

6. การทำให้คงตัวและประเมินผล (Stabilization and Evaluation) การดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงว่าเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

7. การเลิกดำเนินการ (Termination) การสร้างความมั่นใจว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นและคงอยู่อย่างมั่นคง โดยสมาชิกในองค์กรต่างเรียนรู้และปรับปรุงพฤติกรรมของตน ส่วนที่ปรึกษา ก็จะสรุปปิดโครงการ นำเสนอข้อมูลต่อฝ่ายบริหาร และแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2551 : 8-10) กล่าวถึง ขั้นตอนการดำเนินการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ได้รับการยอมรับ และความไว้วางใจจากบุคคลส่วนใหญ่ภายในองค์กร เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างดี

2. กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อให้คณะทำงานมีแนวทางมาตรฐานในการประสานงานและบรรลุผลร่วมกัน ลดการสูญเสียประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากข้อขัดแย้ง ความเข้าใจผิด

3. กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง พร้อมระยะเวลาดำเนินกิจกรรม และติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร

4. สืบหาความพร้อมของคนในองค์กร ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเรื่องนั้น

5. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์ จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และ กลุ่มบุคคลที่ภารกิจการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุน

6. ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นรายกลุ่ม

7. กำหนดแผนการสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผลที่ได้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แผนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร และแผนกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ โดยเน้นการสร้างการยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังนี้ “รับรู้ (Awareness) ศรัทธา (Passion) ศึกษาวิธี (Education) และมีความสามารถ (Competence)” วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศมาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับ บริบท การเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่น คือ มุ่งสร้างการยอมรับและ แรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในภาพรวมตามขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ในขณะเดียวกันก็ให้ ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มีความสามารถ” ซึ่ง ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคคลในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ ประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ ดังนี้

7.1 ขั้นการรับรู้ (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มเป้าหมาย และ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสี่ยง หรือผลเสีย ทั้งในระดับองค์กรและบุคคลหากองค์กรไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลง

7.2 ศรัทธา (Passion) การสร้างความศรัทธา กระตุ้นให้อยากเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรแล้ว การสร้างศรัทธา อาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้น การตอบคำถามเรื่องประโยชน์ เฉพาะบุคคล จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดในระดับบุคคลเป็นต้น

7.3 ศึกษาวิธี (Education) ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาส และจัดเตรียมกิจกรรม เสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในบทบาท และความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็น ในการเปลี่ยนแปลง และความกระตือรือร้นอยากเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำไปสู่ ความสำเร็จได้ หากคนในองค์กรไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิธีใหม่ กิจกรรมงานในขั้นตอน “การศึกษา วิธี” นี้จึงได้แก่ การประเมินระดับความรู้ ทักษะ สมรรถนะปัจจุบันของคนในองค์กร ในหัวข้อที่ ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นแก่ การเปลี่ยนแปลง แต่บุคลากรในองค์กรยังอ่อนด้อยอยู่ ตลอดจนริเริ่มกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้

เฉพาะในเรื่องที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ การรับการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญตามความเหมาะสมและจำเป็น

7.4 มีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริงอันเกิดจากการที่บุคลากรได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ ตัวอย่างกิจกรรมในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การจัดโอกาสแก่กลุ่มเป้าหมาย การจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว การจัดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการชี้แนะรายบุคคล เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหาเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ในการฝึกอบรม สัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่ การริเริ่มกิจกรรม เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อเสริมสร้างทักษะ เสริมแรงบันดาลใจ ความมั่นใจในการปฏิบัติจริงและขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม

จากขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ผู้วิจัยเลือกศึกษาขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามกรอบแนวคิดของเคิร์ท เลวิน (Lewin's Change Model) เนื่องจาก เป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เน้นกระบวนการ เป็นระบบและคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้อง โดยลำดับขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing stage) ขั้นการเปลี่ยนแปลง (Moving stage) และขั้นคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing stage)

การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ความเป็นมาของการจัดการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21

ความสนใจในศตวรรษที่ 21 นั้น เริ่มในอเมริกามานานพอสมควร โดยก่อนจะสิ้นศตวรรษที่ 20 ในทศวรรษของปีนั้น ได้มีการศึกษาเรื่องศตวรรษที่ 21 กันอย่างมาก พอเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ความคิดและข้อเสนอก็ชัดเจนขึ้น พร้อมกันนั้นก็มีการวิเคราะห์วิจารณ์ประเด็นนี้พร้อมกันไป จนนักการศึกษาอเมริกันคนหนึ่งกล่าวไว้ในปี 2010 ว่า ช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา มีการอภิปรายกันในวงวิชาการถึงเรื่อง ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กันอย่างกว้างขวางทีเดียว หลังจากนั้นไม่นานก็มีหน่วยงานหลัก ๆ ที่ศึกษาเรื่องนี้ก็ได้ข้อสรุปพอสมควร และมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่แนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การเน้นการสอนแบบใหม่ เช่น การสอนเป็นโครงการ (Project - based approach) แทนการสอนให้ฝึกทักษะ (Drill) แบบเดิม เป็นต้น หลังจากเผยแพร่กันในอเมริกาอย่างกว้างขวางแล้ว ก็มีการศึกษาในยุโรปบ้างพอสมควร

ส่วนการเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของศตวรรษที่ 21 ในเอเชียและในประเทศไทยนั้นยังมีไม่มากนัก แม้ว่าแนวคิดนี้จะเริ่มมีมานานพอสมควรทั้งในประเทศไทยและสังคมอาเซียน แต่ศึกษาเป็นภาพกว้าง ๆ ส่วนทักษะก็ยังไม่ค่อยมีผู้สนใจมากนัก ที่เห็นว่าสนใจมากน่าจะเป็นประเทศมาเลเซียที่ได้มีการศึกษาเรื่องนี้ และนำไปประกอบกับทิศทางในอนาคตของมาเลเซีย โดยเป็นส่วนหนึ่งของ Vision 2010 ของมาเลเซียเอง โดยใช้แนวคิดของกลุ่ม Partnership นอกจากนั้นก็มีการทำวิจัยในเรื่อง ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 กันอย่างกว้างขวางพอสมควร โดยใช้ทักษะ 4 ประการของกลุ่ม enGauge เป็นหลัก ในส่วนของประเทศบรูไน นำแนวคิดนี้ไปพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาใหม่ ในขณะที่ประเทศฟิลิปปินส์ก็มีความสนใจพอสมควรด้วยการสนับสนุนของบริษัท Casio โดยมีการแข่งกลุ่มทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มวิคิด (Ways of thinking) กลุ่มวิธีการทำงาน (Ways of working) เครื่องมือการทำงาน (Tools of working) และทักษะสำหรับใช้ชีวิตในปัจจุบัน (Skills for living in the world) ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซีย ก็ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาในอนาคตของประเทศอินโดนีเซีย

ในส่วนของประเทศไทยเองก็ยังไม่มีการเผยแพร่กันกว้างขวางนัก จนกระทั่งได้มีการเผยแพร่หนังสือเกี่ยวกับศตวรรษที่ 21 เรื่อง 21st Century Skills : Rethinking How Student Learn เขียนโดยนักวิชาการหลายคนในแง่มุมต่าง ๆ กัน มี James Bellanca และ Ron Brandt เป็นบรรณาธิการ และในปี 2553 ก็มีการแปลหนังสือเล่มนี้เป็นภาษาไทย ความสนใจเรื่องของศตวรรษที่ 21 จึงได้มีการกล่าวถึงและเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวางทั้งในวงการการศึกษาและวงการอื่น ๆ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557 : 1-3)

หลักการสำคัญของศตวรรษที่ 21

มีนักการศึกษาได้มองโลกในอนาคตไว้หลายแง่มุม ซึ่งสามารถสรุป 7 เรื่อง ซึ่งทุกคนต้องตระหนักที่จะนำไปสู่เหตุผลและประเด็นการปรับเปลี่ยนบทบาทครู วิธีการเรียนของนักเรียน การจัดหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และบทบาทของชุมชน ท้องถิ่น ต่อการเปลี่ยนแปลงทักษะการดำเนินชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2557 : 6-8) ดังนี้

1. โลกเทคโนโลยี (Technologicalization) บทบาทและความสำคัญของเทคโนโลยีจะมีมากขึ้น คนจะอยู่กับเทคโนโลยีเป็นหลัก เทคโนโลยีจะเข้าไปมีส่วนในการทำงานของมนุษย์อย่างมาก เด็กรุ่นใหม่จะเติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีข่าวสารและการคมนาคม (Information and communication technology) ดังนั้น ทักษะด้านเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในศตวรรษที่ 21 คนที่ทำงานในอนาคตจะทำงานในเชิงเทคโนโลยี (Technological work) ในเชิงความรู้ (Knowledge worker) มากขึ้น และทำงานในลักษณะของการคิดและพัฒนาผลผลิต (Products and service) ใหม่ ๆ มากขึ้น

2. โลกเศรษฐกิจและการค้า (Commercialization & Economy) การเติบโตทางเทคโนโลยีจะทำให้เกิดผลผลิตทางเทคโนโลยีมากขึ้น อันจะนำไปสู่การค้าขายสินค้าเก่าและสินค้าใหม่ ทั้งค้าขายสินค้าเทคโนโลยีและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้าพร้อมกันไปด้วย ชีวิตคนรุ่นใหม่จึงหนีไม่พ้นสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการค้าขายเป็นหลัก ซึ่งส่งผลต่อทักษะของผู้เรียนรุ่นใหม่ ทักษะการค้าโดยเฉพาะจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) มีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะการค้าในรูปแบบใหม่ ๆ ที่เน้นเทคโนโลยี เน้นผลผลิตในเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญใหม่ ๆ มากขึ้น ซึ่งผู้เรียนจะเรียนรู้สิ่งใหม่เหล่านี้เพื่อการใช้ชีวิตที่มีประสิทธิภาพในโลกยุคใหม่ได้

3. โลกาภิวัตน์กับเครือข่าย (Globalization and Network) สืบเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เน้นการค้าขายเป็นหลัก การสื่อสาร สื่อความหมาย และการเลือกเครือข่าย วิธีการสื่อสารต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ไม่จำกัดสถานที่ ซึ่งความเป็นโลกาภิวัตน์จะถูกนำมาเป็นตัวช่วยได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา ดึงโลกกว้างให้แคบเล็กลงมา ถือเป็นอิทธิพลที่ทำให้คนในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ได้มากมายหลายช่องทาง โดยเฉพาะเรื่องเครือข่ายที่จับมือในกลุ่มเดียวกัน ที่ต้องสร้างความร่วมมือกันทำงาน แลกเปลี่ยนความรู้ในเชิงพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงาน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกศตวรรษที่ 21 ก็คือ การพึ่งพากันในระดับโลกจะมีมากขึ้นในเรื่องการดำเนินชีวิตและแก้ไขปัญหาของโลก การเป็นพลเมืองของโลกดิจิทัล และการเป็นประชาธิปไตย ความต้องการผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานคิดงานใหม่ขึ้นมา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบบออนไลน์ ซึ่งในโลกเทคโนโลยีเครือข่าย และธุรกิจต้องการผู้ประกอบการที่เป็นผู้สร้างสรรค์มากขึ้น

4. สิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environmentalization and Energy) ความสนใจและการเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมจะมีมากขึ้นในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาต่าง ๆ (Sustainable development) ทั้งนี้ เพราะศตวรรษที่ผ่านมา โลกได้พัฒนาโดยการทำลายสิ่งแวดล้อมไปมาก ปัญหาสิ่งแวดล้อมจะมีมากขึ้น การเรียนรู้ การแก้ปัญหาเหล่านี้จะต้องเป็นการช่วยเหลือกันหรือทำงานด้วยกัน (Collaboration) มากขึ้น การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องการความร่วมมือกันมากขึ้น

5. ความเป็นเมือง (Urbanization) ความเป็นเมืองจะเกิดขึ้นชัดเจนในอนาคต รูปแบบความเป็นเมืองจะก่อให้เกิดการซื้อขายสินค้า ธุรกิจการค้า การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ จะตามมาอย่างมาก แม้สภาพแวดล้อมและชุมชนที่มองจากภายนอกจะมีลักษณะเป็นชุมชนชนบท เช่น บ้านช่อง ร้านค้า แต่สภาพการจัดการเป็นเมืองอย่างชัดเจน ตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัด คือ ร้านสะดวกซื้อ 7-eleven มีอยู่ทั่วไปในชนบทเมืองไทย สิ่งที่จะตามมากับความเป็นเมืองก็คือ เศรษฐกิจและชีวิตสมัยใหม่ที่ยืดโยง

กับการค้าและบริการที่ตั้งอยู่บนวิถีชีวิตสมัยใหม่ที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มากขึ้น สภาพเหล่านี้จะนำไปสู่ Global Cities มากขึ้นและชัดเจนขึ้น

6. คนจะอายุยืนขึ้น (Ageing & Health) ความก้าวหน้าการคิดค้นผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ การรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีทางการแพทย์เฉพาะทาง พัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ประกอบกับ คนเข้าถึงองค์ความรู้ ความรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศในความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้คนดูแลสุขภาพ และป้องกัน รักษาโรคเฉพาะทางอย่างแม่นยำ ทำให้คนอายุยืนมากขึ้น เกิดเป็นสังคมของผู้สูงอายุ การดำเนินชีวิต และวิถีชีวิตจะเปลี่ยนไป คนสูงอายุยังมีพลังสมองและทำงานได้อยู่ คนรุ่นใหม่มี น้อยลง จึงเกิดการสร้างสังคมการอยู่ร่วมกันของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ที่มีคุณภาพชีวิตผสมผสาน กันได้อย่างลงตัว ไม่ถูกทอดทิ้งเกิดเป็นกลุ่มปัญหาใหม่จากผู้สูงอายุ

7. อยู่กับตัวเอง (Individualization) สภาพสังคม การทำงาน และเทคโนโลยีจะทำให้ คนในสังคมอยู่กับตัวเองหรือมีลักษณะเฉพาะตัวเองมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างจากชีวิตปัจจุบันที่เรา กลายเป็นสังคมที่มีการพูดกันมากในหนังสือพิมพ์ คือ สังคมก้มหน้า แต่ละคนกดแต่มือถือและ คอมพิวเตอร์พกพาจนไม่สนใจคนข้างเคียง เราจะคุยกับคนที่เรารู้จักผ่านเทคโนโลยีมากกว่ามาพบ หน้ากันในห้องเรียนหรือในชั้นเรียน นักเรียนจะเข้าเรียนน้อยลงแต่เขาคุยกันทางเทคโนโลยีหรือใน สังคมเองเช่นกัน บทบาทเทคโนโลยีจะมีมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการสื่อสาร เช่น มือถือ คอมพิวเตอร์พกพาจะมีมากขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2555 : 8- 14) เปรียบเทียบยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม และยุคปัจจุบัน ที่เรียกว่า ยุคความรู้ ไว้ใน 4 บทบาท ได้แก่

1. เพื่อการทำงานและเพื่อสังคม
2. เพื่อฝึกฝนสติปัญญาของตน
3. เพื่อทำหน้าที่พลเมือง
4. เพื่อสืบทอดจารีตและคุณค่า

รายละเอียดในแต่ละยุค ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบบทบาทของยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม และยุคความรู้

เป้าหมายของ การศึกษา	ยุคเกษตรกรรม	ยุคอุตสาหกรรม	ยุคความรู้
เพื่อการทำงาน และเพื่อสังคม	ปลูกพืชเลี้ยงสัตว์ ผลิตอาหารเลี้ยง ครอบครัวและคนอื่น สร้างเครื่องมือ	รับใช้สังคมผ่านงานที่ ต้องการความชำนาญพิเศษ ประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์	มีบทบาทต่อ สารสนเทศของโลก และสร้างนวัตกรรม แก่บริการใหม่ๆ เพื่อ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เป้าหมายของการศึกษา	ยุทธศาสตร์กรม	ยุทธศาสตร์กรม	ยุทธศาสตร์
	เครื่องใช้ มีบทบาทใน เศรษฐกิจครัวเรือน	เพื่อความก้าวหน้าของ อุตสาหกรรม มีบทบาทต่อชิ้นส่วน หนึ่งของห่วงโซ่การ ผลิตและการ กระจายสินค้าที่ยาว	สนองความต้องการ และแก้ปัญหา มีบทบาทใน เศรษฐกิจโลก
เพื่อฝึกฝนสติ ปัญญาของตน	เรียนวิชาพื้นฐาน 3R หากได้เรียน เรียนการเกษตรกรรม และทักษะทางช่าง	เรียนรู้ “อ่านออก เขียนได้” และ คิดเลขเป็น” (เน้น จำนวนคนมากที่สุด เท่าที่จะทำได้ เรียนรู้ทักษะสำหรับ โรงงาน การค้าและ งานในอุตสาหกรรม (สำหรับคนส่วนใหญ่)	พัฒนาตนเองด้วย ความรู้ด้านเทคโนโลยี และเครื่องมือเพิ่ม ศักยภาพ ได้รับผลประโยชน์ จากการทำงานบนฐาน ความรู้และผู้ประกอบ การขยายตัวและเชื่อมโยง ไปทั่วโลก
เพื่อทำหน้าที่ พลเมือง	ช่วยเหลือเพื่อนบ้าน มีส่วนร่วมใน กิจกรรมของ หมู่บ้าน	เรียนรู้ทักษะด้านการ จัดการ วิศวกรรม และวิทยาศาสตร์ (สำหรับคนชั้นสูง ส่วนน้อย) เข้าร่วมกิจกรรมด้าน แรงงานและการเมือง	ใช้เทคโนโลยีเป็น เครื่องมืออำนวยความสะดวก ในการ เรียนรู้ตลอดชีวิตโดย ตนเองและผ่านทาง กิจกรรมออนไลน์ เข้าร่วมกิจกรรมของ โลกผ่านทางชุมชน ออนไลน์ และ social network

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เป้าหมายของการศึกษา	ยุคเกษตรกรรม	ยุคอุตสาหกรรม	ยุคความรู้
	สนับสนุนบริการในท้องถิ่นและงานฉลองต่าง ๆ	เข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครและบริจาคเพื่อการพัฒนาบ้านเมือง	รับใช้ชุมชนท้องถิ่นไปจนถึงระดับโลกในประเด็นสำคัญ ๆ ด้วยเวลาและทรัพยากรผ่านทางสื่อสารและ social network
เพื่อสืบทอดจารีตและคุณค่า	ถ่ายทอดความรู้และวัฒนธรรมเกษตรกรรมไปยังคนรุ่นหลัง อบรมเลี้ยงดูลูกหลานตามจารีตประเพณีของชนเผ่าศาสนาและความเชื่อของพ่อ แม่ ปู่ ย่า ตา ยาย	เรียนรู้ความรู้ด้านการค้า ช่าง และวิชาชีพ และถ่ายทอดสู่คนรุ่นหลัง สร้างคุณค่าและวัฒนธรรมของตนในท่ามกลางความแตกต่างหลากหลาย ของชีวิตคนเมือง	เรียนรู้ความรู้ในสาขาอย่างรวดเร็วและประยุกต์ใช้หลักวิชานั้นข้ามสาขาเพื่อสร้างความรู้ใหม่และนวัตกรรม สร้างเอกลักษณ์ของคนจากจารีตวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย และเคารพจารีตและวัฒนธรรมอื่น

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เป้าหมายของการศึกษา	ยุทธศาสตร์กรม	ยุทธศาสตร์กรม	ยุทธความรู้
		เชื่อมโยงกับคนในวัฒนธรรมอื่นและภูมิภาคอื่น ตามการขยายตัวของการคมนาคมและการสื่อสาร	เข้าร่วมกิจกรรมข้ามวัฒนธรรม ผสมผสานจารีตที่แตกต่างหลากหลายและความเป็นพลเมืองโลก สู่จารีตใหม่ และสืบทอดสู่คนรุ่นต่อ ๆ ไป

สำนักงานเลขาธิการการศึกษา (2552 : 10) ได้เสนอกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

“คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ”

เป้าหมาย

ภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นประเด็นหลัก 3 ประการคือ

1. คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคน
2. โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา

โดยการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, 2552 : 10)

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษามี 4 ประการ (สำนักงานเลขาธิการการศึกษา, 2552 : 11-13) ประกอบด้วย

1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่รู้ตั้งแต่ปฐมวัย สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างเป็นกัลยาณมิตร มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม มีจิตสำนึกและความภูมิใจในไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รังเกียจการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง สามารถก้าวทันโรค มีสุขภาพกาย สุขภาพใจ ที่สมบูรณ์แข็งแรง เป็นกำลังคนที่มีคุณภาพ มีทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น มีสมรรถนะความรู้ความสามารถ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีโอกาสนเรียนรู้อย่างเท่าเทียมเสมอภาค จึงกำหนดแนวทางการปฏิรูป ดังนี้

1.1 พัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ/ประเภทการศึกษาที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ จัดให้มีระบบการศึกษาเรียนรู้และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐาน สามารถเทียบเคียงกันโดยให้มีการวัดผลระดับชาติในชั้นปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้นและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน ส่วนชั้นปีที่เหลือให้เป็น การวัดผลระดับเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนในระดับอุดมศึกษาและการอาชีวศึกษาให้มีการวัดผลระดับชาติเมื่อจบหลักสูตร

1.2 แก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษานาเล็กและสถานศึกษาที่ด้อยคุณภาพ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมาตรฐานตามเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ส่งเสริมบทบาทของครอบครัว และสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุตรหลานในทุกระดับ/ประเภทการศึกษา

1.4 ผลิดและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะและความรู้ ความสามารถ พัฒนารอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติ (National Qualification Framework) เพื่อการรองรับสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาในทุกระดับ/ประเภทการศึกษาโดยเฉพาะคุณวุฒิวิชาชีพ (Vocational Qualification) เพื่อรองรับสมรรถนะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพและตามความต้องการของผู้จ้างงานและพัฒนาหลักสูตร สมรรถนะระบบการทำงาน และกำหนดเงินเดือน/ค่าตอบแทนตามสมรรถนะ เพื่อดึงดูดใจผู้เรียนอาชีวศึกษามากขึ้น

2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า กระบวนการผลิตและพัฒนาครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็น

ครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ขณะเดียวกันสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวิชาชีพที่เข้มแข็งบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดแนวทางการปฏิรูป ดังนี้

2.1 การพัฒนาระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปรับระบบการผลิต การคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้สามารถดึงดูดคนเก่งและดี มีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เช่น มีระบบการให้ทุนการศึกษาแก่ผู้เรียนดี มีใจรักมาเรียนครูและรับประกันบรรจุเป็นข้าราชการครูเมื่อสำเร็จการศึกษา หรือจัดให้นิสิต/นักศึกษาครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ฝึกประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ปี และให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานวิชาชีพครู เป็นต้น ให้มีสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศด้านการผลิตครู วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับวิชาชีพครู รวมทั้งมีระบบประกันและรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู และสถาบันผลิตครู

2.2 การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาระบบและเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู ให้เชื่อมโยงกับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เร่งจัดตั้งกองทุนพัฒนาและกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาครู คณาจารย์โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาครูประจำการที่สอนไม่ตรงวิชาเอกให้สามารถจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้มีระบบและมาตรฐานสูงใจให้ครู คณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3 การใช้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา คืนครูให้แก่ผู้เรียน โดยลดภาระงานอื่นที่ไม่จำเป็นและจัดให้มีบุคลากรสายสนับสนุนให้เพียงพอ เพื่อให้ครูได้ทำหน้าที่พัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่และมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเกณฑ์กำหนดอัตราครู โดยพิจารณาจากภาระงานที่ชัดเจนร่วมด้วย และจัดให้มีจำนวนครูพอเพียงตามเกณฑ์และมีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน

3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับ/ประเภท ให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกษาและเรียนรู้ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์การกีฬาและนันทนาการ เป็นต้น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

และมีคุณภาพ จึงกำหนดแนวทางการปฏิรูปโครงสร้างให้คนไทยมีนิสัยรักการอ่านเป็นวาระแห่งชาติ และส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อที่มีคุณภาพ และราคาเหมาะสม

4. พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกบริการ จึงกำหนดแนวทางปฏิรูปดังนี้

4.1 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามศักยภาพความพร้อม

4.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

4.3 พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ ผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาและชนต่าง วัฒนธรรม กำลังแรงงานและผู้สูงอายุมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น เพื่อให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน องค์กร เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการศึกษาและสนับสนุนการศึกษามากขึ้น

4.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากหลักการสำคัญของศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทครู วิธีการเรียนของนักเรียน การจัดหลักสูตรสถานศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และบทบาทของชุมชน ท้องถิ่น ต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะการดำเนินชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 นักเรียนต้องไม่ได้เฉพาะความรู้ แต่ต้องไปถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่าง สมบูรณ์

ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ 20 และ 19 โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญที่สุด คือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ 21 นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าว (ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ และ วราภรณ์ ทองนพคุณ, 2558 : 4)

วิจารณ์ พานิช (2555 : 16-17) และสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2558 : 10-17) กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อตัวนักเรียนอย่างแท้จริง มุ่งไปที่ให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ต้องก้าวข้ามสาระวิชาไปสู่การเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. พื้นฐานการเรียนรู้สาระวิชาหลัก ได้แก่ ทักษะการอ่าน (Reading) ทักษะการเขียน (Writing) และทักษะการคำนวณ (Arithmetic) ถือเป็นทักษะพื้นฐานที่มีความจำเป็นที่จะทำให้รู้และเข้าใจในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่แสดงความเป็นสาระวิชาหลักของทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ภาษาแม่และภาษาโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และรัฐความเป็นพลเมืองดี ซึ่งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำสาระเนื้อหาได้ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้แล้ว

2. ความรู้เชิงบูรณาการสำหรับศตวรรษที่ 21 ถึงแม้ว่านักเรียนจะสอบวัดความรู้ความสามารถ ได้ตามเกณฑ์การจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยระเบียบการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้แล้วก็ตาม คงไม่เพียงพอในโลกยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีการสอดแทรกความรู้เชิงบูรณาการเข้าไปในสาระเนื้อหาของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานความรู้ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

- 2.1 ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจและกำหนดประเด็นสำคัญต่อการสร้างความเป็นสังคมโลก การขับเคลื่อนเชิงวัฒนธรรม ศาสนา และวิถีชีวิตที่อยู่ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมในบริบททางสังคมที่ต่างกันรอบด้าน และสร้างเข้าใจความเป็นมนุษย์ด้วยกันในด้านเชื้อชาติและวัฒนธรรม การใช้วัฒนธรรมทางภาษาที่ต่างกันได้อย่างลงตัว

2.2 ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy) เป็นการสร้างความรู้และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการสร้างตัวเลือกเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือเศรษฐกิจ มีความเข้าใจบทบาทในเชิงเศรษฐศาสตร์ที่มีต่อสังคม และใช้ทักษะการเป็นผู้ประกอบการในการยกระดับ และเพิ่มประสิทธิภาพด้านอาชีพ

2.3 ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civil Literacy) เป็นการสร้างประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านวิธีสร้างองค์ความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการทางการเมือง การปกครองที่ถูกต้อง และนำวิถีแห่งความเป็นประชาธิปไตยไปสู่สังคมในระดับต่าง ๆ ที่เข้าใจต่อวิธีการปฏิบัติทางสังคมแห่งความเป็นพลเมืองทั้งระดับท้องถิ่นและสากล

2.4 ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) เป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจข้อมูลสารสนเทศ ภาวะสุขภาพอนามัย และนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เข้าใจวิธีป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่มีต่อภาวะสุขภาพอนามัย ห่างไกลจากภาวะความเสี่ยงจากโรคภัยไข้เจ็บ ใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางด้านสุขภาพอนามัยได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เฝ้าระวังด้านสุขภาพอนามัยส่วนบุคคลและครอบครัวให้เกิดความเข้มแข็ง และเข้าใจในประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีระดับชาติและสากล

2.5 ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) เป็นการสร้างภูมิรู้และเข้าใจการอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม และมีส่วนร่วมอนุรักษ์และป้องกันสภาพแวดล้อม ภูมิรู้และเข้าใจผลกระทบจากธรรมชาติที่ส่งผลต่อสังคม สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และกำหนดวิธีการป้องกันแก้ไขและอนุรักษ์รักษาสภาพแวดล้อม สร้างสังคมโดยรอบให้เกิดความร่วมมือในการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อม

ในส่วนของทักษะเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2558 : 10-17) และ วิจารณ์ พานิช (2555 : 16-17) วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง และอชิป จิตตฤกษ์ (2554 : 34) ขจรศักดิ์ บัวระพันธ์ (2555 : 4-6) ได้กล่าวว่า

1. ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) โลกยุคศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว พลิกผัน รุนแรง และคาดไม่ถึงต่อการดำรงชีวิต ดังนั้นคนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว การสร้างทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมประกอบด้วย

1.1 การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) เป็นการสร้างทักษะการคิดในแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 แบบเป็นเหตุเป็นผล ทั้งแบบอุปนัย (Inductive) และแบบอนุมาน (Deductive)

1.1.2 แบบใช้การคิดกระบวนการระบบ (Systems thinking) โดยวิเคราะห์ปัจจัยย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไร จนเกิดผลในภาพรวม

1.1.3 แบบใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ ที่สามารถวิเคราะห์และประเมินข้อมูลหลักฐาน การโต้แย้ง การกล่าวอ้างอิง และความน่าเชื่อถือ วิเคราะห์เปรียบเทียบและประเมินความเห็นประเด็นหลัก ๆ สังเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศกับข้อโต้แย้ง แปลความหมายของสารสนเทศและสรุปบนฐานของการวิเคราะห์ และตีความและทบทวนอย่างจริงจังในด้านความรู้และกระบวนการ

1.1.4 แบบแก้ปัญหา ในรูปแบบการฝึกแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคยหลากหลาย ในแนวทางที่ยอมรับกันทั่วไป และแนวทางที่แตกต่างจากการยอมรับ รูปแบบการตั้งคำถามสำคัญที่ช่วยทำความเข้าใจในมุมมองต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ทางออกที่ดีกว่า

1.2 การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีการสื่อสาร (digital and communication technology) ทำให้โลกศตวรรษที่ 21 ต้องการทักษะของการสื่อสารและความร่วมมือที่กว้างขวางและลึกซึ้ง ดังนี้

1.2.1 ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน ตั้งแต่การเรียบเรียงความคิดและมุมมอง (Idea) สื่อสารเข้าใจง่ายในหลายแบบ ทั้งการพูด เขียน และกิริยาท่าทาง การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปถ่ายทอดสื่อสาร ความหมายและความรู้ แสดงคุณค่า ทักษะคิด และความตั้งใจ การสื่อสารเพื่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน การสื่อสารด้วยหลากหลายภาษาและสภาพแวดล้อมที่หลากหลายอย่างได้ผล

1.2.2 ทักษะความร่วมมือกับผู้อื่น ตั้งแต่การทำงานให้ได้ผลราบรื่นที่เคารพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นและช่วยเหลือประนีประนอมเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงาน และเห็นคุณค่าของบทบาทของผู้ร่วมงาน

1.3 ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะทางด้านนี้เป็นเรื่องของจินตนาการมาสร้างขั้นตอนกระบวนการโดยอ้างอิงจากทฤษฎีความรู้เพื่อนำไปสู่การค้นพบใหม่เกิดเป็นนวัตกรรมที่ใช้ตอบสนองความต้องการในการดำรงชีวิตที่ลงตัวและนำไปสู่การเป็นผู้ผลิตและผู้ประกอบการต่อไป ทักษะด้านนี้ ได้แก่

1.3.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์ ที่ใช้เทคนิคสร้างมุมมองอย่างหลากหลาย มีการสร้างมุมมองที่แปลกใหม่อาจเป็นการปรับปรุงพัฒนาเพียงเล็กน้อย หรือทำใหม่ทั้งหมดที่แหวกแนวโดยสิ้นเชิง ที่เปิดกว้างในความคิดเห็นที่ร่วมกันสร้างความเข้าใจ ปรับปรุง วิเคราะห์ และประเมินมุมมอง เพื่อพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดอย่างสร้างสรรค์

1.3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ในการพัฒนา ลงมือปฏิบัติ และสื่อสารมุมมองใหม่กับผู้อื่นอยู่เสมอ มีการเปิดใจและตอบสนองมุมมองใหม่ ๆ รับฟังข้อคิดเห็น และร่วมประเมินผลงานจากกลุ่มคณะทำงาน เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนา มีการทำงานด้วยแนวคิด หรือวิธีการใหม่ ๆ และเข้าใจข้อจำกัดของโลกในการยอมรับมุมมองใหม่ และให้มองความล้มเหลว เป็นโอกาสการเรียนรู้

1.3.3 การประยุกต์สู่ส่วนวัดกรรมที่มีการลงมือปฏิบัติตามความคิดสร้างสรรค์ ให้ได้ผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

2. ทักษะชีวิตและงานอาชีพ (Life and Career Skills) การเรียนรู้ที่จะปรับตัวได้อย่างดี ในสภาวะการเปลี่ยนแปลง หรือมีภัยคุกคามได้อย่างชาญฉลาดถือเป็นเรื่องสำคัญในการดำรงชีวิต ที่มีทักษะชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 และการคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองการดำรงชีวิต เฉพาะบริบท สภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป นำไปสู่การเผยแพร่เทคนิควิธีการใช้และพัฒนาทักษะให้ เกิดเป็นกลยุทธ์การขาย เกิดผู้ประกอบการในงานอาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นทักษะงานอาชีพที่ต้องมี การส่งเสริมให้มีเท่าทันในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ทักษะชีวิตและทักษะงาน อาชีพจึงควรมีการพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

2.1 ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นทักษะเพื่อการเรียนรู้ การทำงานและการเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องทำเพื่อการบรรลุ เป้าหมายแบบมีหลักการ และไม่เลื่อนลอยภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่คาดคิด ทั้งมี ข้อจำกัดด้านทรัพยากร เวลา และการมีคู่แข่ง โดยใช้วิกฤตให้เป็นโอกาส ในด้านการปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทที่แตกต่างไป งานที่มีกำหนดการที่เปลี่ยนไป และบริบทที่เปลี่ยนไป ในด้านความยืดหยุ่น เป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์อย่างได้ผล มีการจัดการเชิงบวกต่อคำชม คำตำหนิ และความผิดพลาด สามารถนำความเห็นและความเชื่อที่ แตกต่างหลากหลายทั้งของคณะทำงาน หรือข้ามวัฒนธรรมคณะทำงาน มาทำความเข้าใจ ต่อรอง สร้างคุณภาพ และทำให้งานลุล่วง ดังนั้นความยืดหยุ่นจึงทำเพื่อการบรรลุผลงานไม่ใช่เพื่อให้ทุกคน สบายใจ

2.2 การริเริ่มสร้างสรรค์และกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction) เป็นทักษะที่สำคัญมากในการทำงานและดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีการกำหนด เป้าหมายโดยมีเกณฑ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม มีความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น ที่เป็นเชิงยุทธวิธี และเป้าหมายระยะยาวที่เป็นเชิงยุทธศาสตร์ มีการคำนวณประสิทธิภาพการใช้เวลา กับการจัดการภาระงาน การทำงานต้องทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดตัวงาน ติดตาม ผลงาน และลำดับความสำคัญของงานได้เอง นอกจากนั้นการทำงานยังต้องฝึกทักษะการเป็นผู้เรียนรู้

ได้ด้วยตนเองที่มีการมองเห็นโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง มีการริเริ่มการพัฒนาทักษะไปสู่ระดับอาชีพ แสดงความเอาใจใส่จริงจังต่อการเรียนรู้ และทบทวนประสบการณ์ในอดีต เพื่อคิดหาทางพัฒนาในอนาคต

2.3 ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills) เป็นทักษะทำให้คนในศตวรรษที่ 21 สามารถทำงานและดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมและผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างไม่แปลกแยก ทำให้งานสำเร็จ การพัฒนาทักษะนี้จะทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเกิดผลดีในเรื่องกาลเทศะ เกิดการทำงานในทีมที่แตกต่างหลากหลายอย่างได้ผลดี ที่มีการเคารพความแตกต่างทางวัฒนธรรม ตอบสนองความเห็นและคุณค่าที่แตกต่างอย่างใจกว้าง เพื่อยกระดับความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมสู่การสร้างแนวความคิด วิธีทำงานใหม่ ๆ สู่คุณภาพของผลงาน

2.4 การเป็นผู้สร้างผลงานหรือผลผลิตและความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Productivity and Accountability) เป็นการกำหนดขั้นตอนวิธีการทำงานในการสร้างชิ้นงาน ผลงานหรือผลิตภัณฑ์ อย่างมีหลักการตามทฤษฎีความรู้ที่ต้องมีทักษะความชำนาญการ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการโครงการที่มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ โดยการกำหนดลำดับความสำคัญ วางแผนและการจัดการผลิตภัณฑ์ และผลงานที่ได้จากการผลิตต้องมีคุณภาพเพื่อแสดงถึงทักษะการทำงานอย่างเป็นระบบจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญการผลิต นำไปใช้ประโยชน์แก่บุคคล ชุมชนได้อย่างไม่มีผลกระทบทางลบ แต่ถ้ามีจะต้องออกมายอมรับข้อบกพร่องอย่างไม่ปิดบัง อันนำไปสู่การปรับแก้ไขหรือยกเลิก เพื่อแสดงจริยธรรมที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม

2.5 ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility) ในศตวรรษที่ 21 มีความต้องการภาวะผู้นำและความรับผิดชอบแบบกระจายบทบาท จากการรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อการทำงานแบบประสานสอดคล้องเป็นคณะทำงาน และรับผิดชอบต่อแบบสร้างเครือข่ายร่วมมือแบบพันธมิตรการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของผลงานร่วมกัน ซึ่งต้องพัฒนาทักษะมนุษย์สัมพันธ์ และทักษะการแก้ปัญหาในการชักนำผู้อื่นให้เห็นเป้าหมายร่วมกัน และทำให้ผู้อื่นเกิดพลังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นใช้ศักยภาพหรือความสามารถสูงสุด โดยการทำตัวอย่างที่ไม่ถือผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง และไม่ใช้อำนาจโดยขาดจริยธรรมและคุณธรรม ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

3. ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วตอบสนอง รับสิ่งที่รับรู้มาเป็นกระบวนการทันสมัยทันที แสดงถึงการขาดทักษะการคิดแบบขาดวิจารณญาณ ผลที่เกิดขึ้นก็จะตกอยู่ภายใต้การชวนเชื่อ และไม่สามารถ

กำหนดตนเองได้ การสร้างทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเท่าทันไม่ตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อ

3.1 การรู้เท่าทันสารสนเทศ (Information Literacy) การรับรู้คำบอกเล่าจากเพื่อน ผู้อื่น รวมถึงครูผู้สอน หรือแม้แต่สมมติฐานคำตอบที่หาหรือกันในกลุ่มอภิปราย เป็นเพียงความคิดเห็นที่รอการพิสูจน์ ยืนยันคำตอบที่เป็นจริงจากสารสนเทศที่ได้จากการสืบค้น รวบรวมจากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้มาผ่านกระบวนการคิดแบบมีวิจารณญาณ

3.2 การรู้เท่าทันสื่อ (Media Literacy) การรับสารจากสื่อ และสื่อสารออกไปในยุค media คนในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือผลิตสื่อ และสื่อสารออกไป หรือแม้แต่การรับเข้ามาในรูปแบบ วิดีโอ (Video) ออดิโอ (Audio) พอดคาสต์ (Podcast) เว็บไซต์ (Website) และอื่น ๆ อีกมากมาย แต่การรับรู้จากแหล่งสื่อเหล่านั้นถ้าขาดการเท่าทัน ขาดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ก็จะตกอยู่ภายใต้การถูกชักจูง ชวนเชื่อได้เช่นกัน จึงต้องสร้างทักษะการวิเคราะห์สื่อให้เท่าทันวัตถุประสงค์ของตัวสื่อ และผลิตสื่อขึ้นอย่างไร มีการตรวจสอบแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และเท่าทันต่อการมีอิทธิพลต่อความเชื่อและพฤติกรรมอย่างไร และมีข้อขัดแย้งต่อจริยธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร ในเรื่องการสร้างผลิตภัณฑ์สื่อ ต้องมีความเท่าทันต่อการเลือกใช้เครื่องมือที่พอเพียงพอเหมาะกับวัตถุประสงค์การใช้งาน และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมความแตกต่าง หลากหลายด้านวัฒนธรรม

3.3 การรู้ทันเทคโนโลยี (ICT: Information, Communication and Technology Literacy) ในโลกยุคศตวรรษที่ 21 เป็นโลกเทคโนโลยีที่มีการแข่งขันกันผลิต และนำมาสู่การสร้างกลยุทธ์การขายสู่กลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าขาดความเท่าทันการใช้เทคโนโลยีจะกลายเป็นผู้ซื้อ แต่ไม่อยากจะเรียนรู้การเป็นผู้ผลิต เพื่อนำไปใช้งานที่พอเพียงเหมาะสมกับงาน การถูกชักจูง ชวนเชื่อ ให้เป็นผู้ซื้อก็จะง่ายขึ้น ผลการสูญเสียงบประมาณ และการขาดดุลทางเศรษฐกิจจะตามมา ดังนั้นทักษะความเท่าทันด้านเทคโนโลยีจึงเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ทำให้คนรู้จักผลิตใช้และนำไปแลกเปลี่ยนใช้ในเวทีการค้า เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดการสืบค้น รวบรวมความรู้พิสูจน์สมมติฐานคำตอบในการใช้ทักษะการคิดแบบมีวิจารณญาณ มากกว่าที่จะใช้เพื่อบันเทิง ในแบบสังคมก้มหน้า จึงควรใช้เทคโนโลยีเพื่อการวิจัย จัดระบบ ประเมิน และสื่อสารสารสนเทศ ใช้สื่อสารเชื่อมโยงเครือข่าย และ Social network อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อการเข้าถึงการจัดการการผสมผสาน ประเมิน และสร้างสารสนเทศ เพื่อทำหน้าที่ในเศรษฐกิจฐานความรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตามคุณธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

วิโรจน์ สารัตนะ (2556 : 32) ได้กล่าวถึง ทักษะการเรียนรู้ที่ศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงวิพากษ์ การคิดวิจารณ์และการแก้ปัญหา
ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

3. ทักษะความสนใจใคร่รู้และมีจินตนาการ
4. ทักษะในการสื่อสารและความร่วมมือเป็นเครือข่าย
5. ทักษะการทำงานแบบพหุ ความรับผิดชอบในการทำงาน
6. ทักษะทางจริยธรรมและคุณธรรม

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2557 : 27) กล่าวถึง ทักษะการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดยมี
ทักษะหลักสำคัญ 7 ทักษะ ได้แก่

1. การมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการประเมิน
2. ทักษะการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์
3. ทักษะการคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการ
4. ทักษะการผลิตและการคิดนวัตกรรม
5. ทักษะการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
6. ทักษะการสื่อสารและความมั่นใจในตนเอง
7. ทักษะทางด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบ

โทนี แวกเนอร์ (Wagner, 2008 : 110-118) ได้นำเสนอ 7 ทักษะเพื่อการอยู่รอด (Seven Survival Skills) ของนักเรียนในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
2. การร่วมมือกับเครือข่ายต่างๆ (Collaboration Across Networks and Leading by Influence)
3. การปรับตัวและการมีความคล่องตัว (Agility and Adaptability)
4. การคิดริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการที่สร้างสรรค์ (Initiative and Entrepreneurship)
5. การสื่อสารทั้งทางการพูดและการเขียน (Effective Oral and Written Communication)
6. การเข้าถึงข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล (Accessing and analyzing Information)
7. การใฝ่รู้และมีจินตนาการ (Curiosity and Imagination)

สมาคม เอซีซียู (The American Association of College & Universities : ACCU) (American Association of Colleges and Universities, 2007) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะต่างๆ

เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนใน ระดับอุดมศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยใน ยุคศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. วัฒนธรรมความรู้ของมนุษย์
2. กายภาพและธรรมชาติของโลก
3. ความฉลาดและทักษะในการปฏิบัติตน
4. การตอบสนองต่อบุคคลและสังคม
5. การบูรณาการเรียนรูู้

เบอร์นี และฮูด (Bernie & Hood, 1999 : 5–18) ได้เสนอทักษะ 7 ข้อ ในการดำรงตน ในยุคใหม่ในรูปแบบ “Seven Cs” ซึ่ง แบ่งทักษะไว้ ได้แก่

1. การคิดแบบมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
3. การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)
4. ความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Understanding)
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
6. ทักษะด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computing and ICT Literacy)
7. ทักษะอาชีพและการดำรงชีวิต (Career and Life Skill) ตลอดจนการเรียนรู้แบบ

พึ่งพาตนเอง

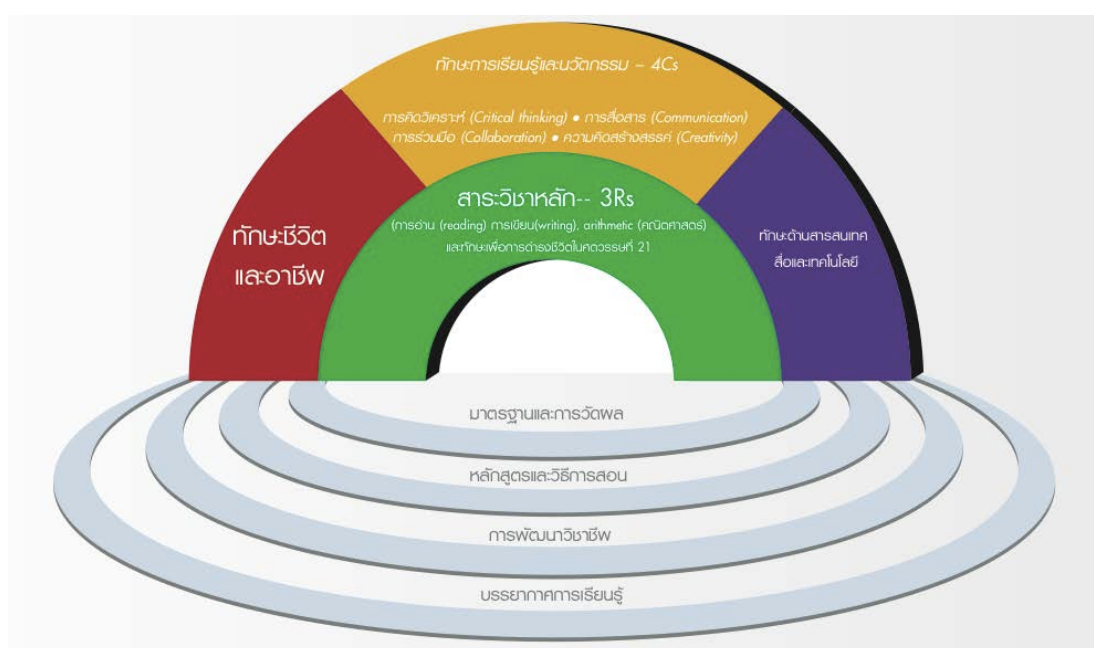
ความร่วมมือในการวัด-ประเมินผลและการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 (Assessment and Teaching of 21st Century Skills : ATC 21st) หัวข้อ Assessment and Teaching of 21st Century Skills โดยทำการวิจัยเพื่อมุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 ในกลุ่มประเทศ ออสเตรเลีย ฟินแลนด์ โปรตุเกส สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักร สถาบันการศึกษา มากกว่า 60 สถาบัน และผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิจัยมีการกำหนดทักษะที่จำเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. เส้นทางการวิคิด ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิจารณ์และการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจในการ เรียนรู้
2. เส้นทางการทำงาน ได้แก่ การสื่อสารและความร่วมมือกัน
3. เครื่องมือสำหรับทำงาน ได้แก่ การรู้สารสนเทศและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร
4. ทักษะสำหรับการดำเนินชีวิตบนโลก ได้แก่ การเป็นพลเมืองที่ดี การวางแผนชีวิต และการประกอบวิชาชีพ และความรับผิดชอบต่อนตนเองและสังคม

จากทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 1) ความรู้ในวิชาหลักและเนื้อหาประเด็นที่สำคัญ สำหรับศตวรรษที่ 21 (Core Subjects and 21st Century Themes) 2) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skill) 3) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skill) 4) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)

การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การจัดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ที่แสดงผลลัพธ์ของนักเรียนและปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Framework)

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Model of 21st Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ 21

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” (21st Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) ของนักเรียน ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้ คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities : PLC) เกิดจากการรวมตัวกันของครูเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเอง (วิจารณ์ พานิช, 2555 : 16-21)

การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรยึดหลักของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ตามความคิดของนักคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist) ที่เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ นักจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง คือ Piaget นักจิตวิทยาชาวสวิส และ Vygotsky นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย Piaget เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างความรู้ความคิด เกิดการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ ส่วน Vygotsky อธิบายหลักการสำคัญว่า ผู้เรียนจะมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในระดับหนึ่ง และจะสามารถก้าวไปยังระดับการเรียนรู้ที่สูงขึ้นตามศักยภาพที่มีอยู่เมื่อได้รับการแนะนำช่วยเหลือจากผู้รู้ แนวความคิดของทั้ง Piaget และ Vygotsky มีส่วนที่คล้ายคลึงกันตรงการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อนำสู่การเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่ และการไปถึงระดับที่ผู้เรียนมีศักยภาพ แต่เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ทำให้วงการการศึกษาในประเทศไทยจำเป็นต้องตอบสนองต่อความท้าทายที่ต้องเผชิญอยู่นี้ เราต้องการรูปแบบการทำงานที่สามารถพัฒนากรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อที่สามารถจัดการศึกษาตอบสนองต่อความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลงของสังคมซึ่งเยาวชนไทยกำลังเผชิญ ลักษณะการจัดการเรียนรู้ มีดังนี้ (ศิริวรรณ จัตรมณีนุ่จเจริญ และวรางคณา ทองนพคุณ, 2558 : 12-13)

1. มนุษย์มีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนจึงต้องใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย หากผู้สอนนำรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งไปใช้กับผู้เรียนทุกคนตลอดเวลา อาจทำให้ผู้เรียนบางคนเกิดอาการตายด้านทางสติปัญญา
2. ผู้เรียนควรเป็นผู้กำหนดองค์ความรู้ของตนเอง ไม่ใช่ นำความรู้ไปใส่และให้ผู้เรียนดำเนินรอยตามผู้สอน
3. โลกยุคใหม่ต้องการผู้เรียนซึ่งมีวินัย มีพฤติกรรมที่รู้จักยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นแบบเผด็จการ แบบให้อิสระ หรือแบบประชาธิปไตย

4. เนื่องจากข้อมูลข่าวสารในโลกจะทวีเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ทุก ๆ 10 ปี โรงเรียนจึงต้องใช้วิธีสอนที่หลากหลาย โดยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ กัน

5. ให้ใช้กฎเหล็กของการศึกษาที่ว่า “ระบบที่เข้มงวดจะผลิตคนที่เข้มงวด” และ “ระบบที่ยืดหยุ่นจะผลิตคนที่รู้จักคิดยืดหยุ่น”

6. สังคมหรือชุมชนที่มั่นคง ร่ำรวยด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ สถานที่

7. การเรียนรู้แบบเจาะลึก (Deep Learning) มีความจำเป็นมากกว่าการเรียนรู้แบบผิวเผิน (Shallow Learning) หมายความว่า จะเรียนอะไรต้องเรียนให้รู้จริง ให้รู้ลึก รู้รอบ ไม่ใช่เรียนแบบงู ๆ ปลา ๆ ดังจะเห็นจากในอดีตว่ามีการบรรจุเนื้อหาไว้ในหลักสูตรมากเกินไป จนผู้เรียนไม่รู้ว่าเรียนไปเพื่ออะไร และสิ่งที่เรียนไปแล้วมีความสัมพันธ์อย่างไร

การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกช่วยให้นักเรียนได้สืบค้นรวบรวมความรู้จากแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ สร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อน นำไปสู่การได้คำตอบที่มีทฤษฎีความรู้รองรับ เกิดจินตนาการ สร้างกระบวนการพัฒนางานที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตน และคนในสังคม วางแผนการทำงาน สืบค้น สร้างขั้นตอนและกระบวนการตามการอ้างอิงของทฤษฎีความรู้ และพิสูจน์สมมติฐาน สรุปเป็นข้อค้นพบใหม่ในรูปผลงานหรือนวัตกรรม เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาทักษะพื้นฐานการสร้างความรู้ ทักษะการดำรงชีวิตและพัฒนาคุณลักษณะของพลเมืองในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องมีระบบมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2558 : 17-18) ดังต่อไปนี้

สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2558 : 18-26) กล่าวถึง การสนับสนุนการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. ระบบมาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards) จุดเน้น คือ

1.1 เน้นทักษะ ความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกิดกับผู้เรียน การออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้จึงเน้นไปที่เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติในรูปแบบ Project-Based Learning: PBL ที่ถูกกระตุ้นให้นักเรียนเกิดคำถามอยากรู้แบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning) เกิดความต้องการสืบค้นหาคำตอบที่ถูกอ้างอิงด้วยทฤษฎีความรู้โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อน และร่วมกันลงมือปฏิบัติเพื่อพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานคำตอบ เกิดจินตนาการพัฒนาผลงาน และนวัตกรรมที่ทำให้การดำรงชีวิตมีคุณภาพ

1.2 สร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนที่มีการบูรณาการความเข้าใจสาระเนื้อหา รายวิชาใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งในรายวิชา และข้ามรายวิชา รวมทั้งบูรณาการสาระเนื้อหา ความรู้

ในศตวรรษที่ 21 เข้าไปด้วย การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องจัดทำหน่วยการเรียนรู้ บูรณาการขึ้น เพื่อนำตัวชี้วัดมาตรฐานรายวิชาของรายวิชาที่มีสาระเนื้อหาซ้ำซ้อน หรือเป็นเรื่องเดียวกัน นำไป บูรณาการกับบริบท สภาพแวดล้อมของชุมชน ภูมิปัญญาถิ่นฐาน ที่เป็นสถานการณ์ที่นักเรียนรู้จักและ ค้นเคยทำให้เชื่อมโยงความคิดไปสู่ความจำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะการกระตุ้นคำถามอยากรู้

1.3 มุ่งเน้นการสร้างความรู้และเข้าใจในเชิงลึกมากกว่าการสร้างความรู้แบบผิวเผิน กิจกรรมการเรียนรู้จึงต้องออกแบบให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มเพื่อนในเชิงการอภิปราย กลุ่ม ตั้งแต่คำถามถามอยากรู้ สมมติฐานคำตอบ เพื่อช่วยกันสืบค้นทฤษฎีความรู้ที่มีแหล่งอ้างอิงเชื่อถือได้ มาอภิปรายสนับสนุน หรือโต้แย้งยืนยันคำตอบที่เป็นจริง รวมถึงการใช้ทฤษฎีความรู้สร้าง กระบวนการทดลอง หรือปฏิบัติเพื่อพัฒนาชิ้นงาน ผลงาน หรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นการฝึกทักษะ การเข้าถึงสารสนเทศและพัฒนาคิดแบบมีวิจารณญาณ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้และเข้าใจในเชิงลึก มากกว่า การบอกเล่าเรื่องให้นักเรียนจดจำ

1.4 ขกระดับความสามารถผู้เรียนด้วยการให้ข้อมูลที่เป็นจริง การใช้สื่อหรือ เครื่องมือที่มีคุณภาพจากการเรียนรู้ในสถานศึกษา การทำงานและในการดำรงชีวิตประจำวัน ผู้เรียน ได้เรียนรู้อย่างมีความหมายและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การออกแบบกิจกรรมเน้นไปที่ การให้นักเรียนได้สืบค้น เข้าถึงทฤษฎีความรู้แบบเท่าทันสารสนเทศ และสื่อที่ได้จากแหล่งอ้างอิงที่ เชื่อถือได้ ซึ่งจะทำให้นักเรียนมีทักษะการเท่าทันสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ไม่ถูกชวนเชื่อ หรือชัก จูงแบบไม่มีเหตุผล โดยสืบค้นจากหนังสือ หรือใช้เทคโนโลยีการสืบค้นแบบอิเล็กทรอนิกส์ได้ อย่างมีทักษะการใช้งาน

1.5 ใช้หลักการวัดประเมินผลที่มีคุณภาพระดับสูง การออกแบบและเลือกใช้ เครื่องมือวัดผลประเมินผลต้องสอดคล้องกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และตัวชี้วัดมาตรฐาน รายวิชา ซึ่งจำแนกเป็นการวัดประเมินผลความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับทฤษฎีความรู้ (Knowledge) หรือด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain) การวัดประเมินผลทักษะการปฏิบัติ (Skill) เป็นการวัด ระดับคุณภาพของทักษะการปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการทำงาน และวัดระดับคุณภาพของ ผลงาน ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain) และการวัดผลประเมินผลเจตคติ (Attitude) ด้าน จิตพิสัย (Affective domain)

2. ระบบการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 (Assessment of 21st Century Skills)
จุดเน้น คือ

2.1 สร้างความสมดุลในการประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน สำหรับการทดสอบย่อยและทดสอบรวมให้ใช้ในการประเมินผลในชั้นเรียน ส่วนแบบทดสอบ มาตรฐานนั้น จุดมุ่งหมายในการใช้ประโยชน์ จำแนกได้ 3 ประเภท คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

(Achievement Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดปริมาณความรู้ความสามารถ ทักษะเกี่ยวกับด้านวิชาการที่ได้เรียนรู้มาว่ารับรู้ไว้ได้มากน้อยเพียงไร แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) เป็นแบบทดสอบที่ใช้วัดความสามารถที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มาในอดีต ส่วนมากใช้ในการทำนายสมรรถภาพของบุคคลว่าสามารถเรียนไปได้ไกลเพียงไร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพยากรณ์อนาคตข้อเท็จจริงทั้งในปัจจุบัน และประสบการณ์ในอดีต ให้นำมาเป็นรากฐานการทำนายใน 2 ลักษณะ คือ แบบทดสอบวัดความถนัดทางการเรียน (Scholastic Aptitude Test) ใช้วัดเพื่อทำนายว่าเด็กแต่ละคน จะสามารถเรียนต่อไปในแขนงใดจึงจะดีและจะเรียนไปได้มากเพียงใด และแบบทดสอบความถนัดเฉพาะอย่างหรือความถนัดพิเศษ (Specific Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบวัดความถนัดที่เกี่ยวกับอาชีพหรือความสามารถพิเศษที่นอกเหนือจากความสามารถด้านวิชาการ เช่น ความถนัดเชิงกล ความถนัดทางด้านดนตรี ศิลปะ การแกะสลัก กีฬา เป็นต้น ซึ่งความถนัดประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับความถนัดทางการเรียน ส่วนจุดมุ่งหมายการใช้ประโยชน์ของแบบทดสอบมาตรฐาน ประเภทที่ 3 คือ แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพ (Personal Social Test) มีหลายประเภท คือ แบบทดสอบวัดทัศนคติ (Attitude Test) ใช้วัดทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ สังคม ประเทศ ศาสนา แบบทดสอบวัดความสนใจ อาชีพ และแบบทดสอบวัดการปรับตัว ความมั่นใจ

2.2 เน้นการนำประโยชน์ของผลสะท้อนจากการปฏิบัติของผู้เรียนมาปรับปรุงการแก้ไขงาน ผลลัพธ์ที่เกิดจากการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของระดับคุณภาพการปฏิบัติตามขั้นตอนในแต่ละกระบวนการ และวัดระดับคุณภาพของผลงาน หรือผลิตภัณฑ์ เพื่อตรวจสอบการคิดชัด หรือความก้าวหน้าตามทฤษฎีการรับรู้ และทฤษฎีการปฏิบัติ ซึ่งเป็นจุดสำคัญของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องมีเครื่องมือวัดผล และจัดเก็บข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล นำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ และแยกแยะ จัดกลุ่มคุณภาพ นำไปออกแบบการปรับปรุงแก้ไข หรือสนับสนุนต่อยอดความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นกลุ่ม หรือรายบุคคลต่อไป

2.3 ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับการทดสอบวัดและประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การติดตามความก้าวหน้าของทฤษฎีการรับรู้ และทฤษฎีการปฏิบัติ รวมถึงความรู้ความสามารถในศตวรรษที่ 21 เน้นการวัดผลประเมินผลพฤติกรรมกรปฏิบัติ และเจตคติในการปฏิบัติกิจกรรมตามการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูมีการออกแบบไว้อย่างเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมที่รวดเร็ว และกว้างขวางทั้งเรื่องสถานที่ และเวลา เครื่องมือการวัดผล และเทคโนโลยีเชิงระบบที่นำมาใช้สนับสนุนการติดตามความก้าวหน้า และวิเคราะห์ผล เก็บรวบรวมผลจึงต้องเหมาะสม และใช้ได้ตรงลักษณะของการใช้งานที่สามารถให้นักเรียนรายงานผลการรับรู้สภาพของปัญหา ผลข้อสรุป

การอภิปรายสมมติฐานคำตอบของคำถามอย่ารู้ ผลข้อสรุปของผังมโนทัศน์การได้มาซึ่งการค้นหาคำตอบ ผลข้อค้นพบเชิงคุณภาพของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล มีการบันทึกผลงาน ภาพเสียง หรือวิดีโอ และอื่น ๆ ได้อย่างดี เครื่องมือเชิงระบบอีกอย่างคือ คลังข้อสอบที่สามารถจัดเก็บวิเคราะห์ผลความรู้ ความสามารถของนักเรียน ตามตัวชี้วัดมาตรฐานรายวิชา สามารถชี้จุดอ่อนของการเรียนรู้ได้รายตัวชี้วัดมาตรฐานรายวิชา ทั้งภาพรวมทุกคน และรายบุคคล ที่นำไปแก้ไขกระบวนการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบกิจกรรม เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนรู้ ข้อบกพร่องของนักเรียน หรือแม้กระทั่งของครู และระดับความยากง่ายของข้อสอบ และถ้าเป็นระบบที่ลดงานครูเชิงเอกสารได้ แล้วครูจะมีเวลาไปเตรียมการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ และติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนได้มากขึ้น โดยเฉพาะการลดการกรอกใบ ปพ.5

2.4 สร้างและพัฒนาระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียนให้เป็นมาตรฐานและมีคุณภาพ ผลจากการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการติดตาม วิเคราะห์ จัดเก็บสารสนเทศเชิงคุณภาพของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล รวมถึงการเก็บผลสัมฤทธิ์ภาพรวมทุกวิชา และภาพรวมเฉพาะทางความสามารถตามโปรแกรมการเรียนของนักเรียนรายบุคคล เก็บผลการวัดความถนัดทางการเรียนของโปรแกรมการเรียน และความถนัดเฉพาะทางด้านอาชีพ เก็บผลการวัดบุคลิกภาพที่มีต่อการทำงานที่ถูกออกแบบกิจกรรมการทำงานในหน่วยบูรณาการเฉพาะทางสำหรับโปรแกรมการเรียน หรือกิจกรรมบริการสาธารณะประโยชน์ในวันสำคัญของชาติ และของทุกศาสนา เก็บชิ้นงาน ผลงานของนักเรียนรายบุคคลที่ถูกสร้างและพัฒนาเป็นระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการวิเคราะห์ จัดเก็บ และนำเสนอรายงานที่นำไปสู่การมองเห็นภาพความสามารถ ความถนัด และบุคลิกภาพของนักเรียนทั้งตัว อันจะเป็นประโยชน์แก่การตัดสินใจในการวางแผนทางการศึกษาต่อ ผู้ประกอบการอาชีพของนักเรียน เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำ ไม่เกิดการหลงทางกับนักเรียน

3. ระบบหลักสูตรและการสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum & Instruction) จุดเน้น

3.1 การสอนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการของวิชาแกนหลัก โดยการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมมือกันค้นคว้า หรือศึกษาสิ่งที่สนใจ และนักเรียนกับครูจะต้องร่วมมือกันออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ อาจเป็นกลุ่มเล็ก ๆ หรือศึกษาเป็นรายบุคคลก็ได้ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงหลายรายวิชาเข้าด้วยกัน ไม่ใช่แค่ด้านเนื้อหาวิชา แต่ยังรวมถึงวิธีการสอนของครูอีกด้วย ถ้าครูสอนแยกเป็นรายวิชาจะทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ลักษณะของหลักสูตรแบบสหวิทยาการ จะต้องจัดตารางเวลาให้มากพอแก่การเรียนรู้ นั่นคือลดเวลาฟังบรรยายแต่มาเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ การศึกษาหาความรู้ต้องเป็นไปอย่างอิสระภายใต้

การแนะนำของครู การศึกษาเพื่อเสริมสร้างนั้น ครูต้องใช้เวลาให้เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างรากฐานความรู้ให้นักเรียน โดยต้องมีความตอบสนองความสนใจของนักเรียนที่ต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ครูค้นพบความสามารถ และความสนใจของนักเรียน และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะต่างๆ ของตนให้ก้าวหน้าต่อไป หลักสูตรเชิงสหวิทยาการจะรวมเนื้อหาหลายวิชามาอยู่ในหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ และการทำโครงการจะจัดตารางเรียนในคาบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และเนื้อหาวิชาจะต้องจัดให้อีกต่อการเรียนการสอนที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตประจำวันของนักเรียนมากยิ่งขึ้น นักเรียนจะใช้เวลาเรียนรู้ทักษะของวิชาต่าง ๆ และใช้เวลาประยุกต์ทักษะเหล่านั้นไปใช้กับกิจกรรมในชีวิตจริง ซึ่งหลักสูตรเชิงสหวิทยาการจะแบ่งวิธีการสอนเป็น 2 แบบ คือ การสอนทางตรง (Direct Teaching) สำหรับทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของแต่ละวิชาหลัก โดยเฉพาะสาระเนื้อหาที่ยุ่ยาก ซับซ้อน จะใช้การเรียนรู้ในห้องเรียนปกติ และการสอนทางอ้อม (Indirect Teaching) สำหรับบทเรียนที่นักเรียนนำทักษะพื้นฐานมาใช้ในการทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้จากหลาย ๆ วิชา ตารางการเรียนรู้จะจัดในห้องเรียนรวม หรือลานกิจกรรม และสถานที่ฝึกทักษะประสบการณ์ ส่วนบทบาทของครูผู้สอนควรพยายามให้นักเรียนเข้าร่วมโครงการให้มากที่สุด นักเรียนต้องเรียนรู้จากกิจกรรมและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จัดให้ การเรียนของนักเรียนต้องใช้วิธีหลากหลาย เช่น การเรียนอย่างอิสระ การเรียนรวมกันเป็นกลุ่ม ๆ การเรียนรู้จากวัสดุอุปกรณ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการเรียนจากแบบเรียนด้วย บทบาทของครูในตาราง คาบกิจกรรมต้องไม่นั่งอยู่เฉย ๆ ต้องเดินไปสังเกตการทำงานของนักเรียน และร่วมฟังการอภิปรายของนักเรียนทุกกลุ่ม ครูต้องเข้าไปร่วมกิจกรรมกลุ่มตามที่นักเรียนร้องขอ วิธีการสอนแบบนี้ ครูมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ ผู้จัดการ และผู้อำนวยความสะดวกเท่านั้น โดยโครงการอาจต้องการใช้การสอนหลายรูปแบบ เพื่อสนองความต้องการ หรือความสนใจของนักเรียนแต่ละคน สิ่งสำคัญในการสอนเชิงสหวิทยาการก็คือ เป็นการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยครูต้องสนใจว่าเด็กแสดงความเป็นตัวของตนเอง และแสดงต่อผู้อื่นอย่างไรบ้าง รวมทั้ง ต้องสนใจว่าเด็กได้เรียนรู้อะไรบ้าง สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิดแบบมีวิจารณญาณ

3.2 สร้างโอกาสที่จะประยุกต์ทักษะเชิงบูรณาการข้ามสาระเนื้อหา และสร้างระบบการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based) การนำทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของแต่ละวิชาหลัก อันได้แก่ สาระความรู้ในศตวรรษที่ 21 และสาระความรู้ใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนสร้างทักษะการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง เป็นการนำไปสู่ระบบการเรียนรู้ที่

เน้นสมรรถนะเป็นฐาน ที่เน้นความสามารถในการปฏิบัติ (Performance) ภายใต้งื่อนไข (Condition) การใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ที่ระบุไว้ ให้ได้มาตรฐาน (Standard) ตามเกณฑ์การปฏิบัติ (Performance Criteria) และมีหลักฐานการปฏิบัติ (Evidence) รวมไปถึงการประเมินผลและการตรวจสอบได้ ที่สอดคล้องกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ จะมีการกำหนดเกณฑ์ความสามารถที่ผู้เรียนพึงปฏิบัติได้ตามหลักสูตร ที่เรียกว่า เกณฑ์ความสามารถ จัดทำขึ้นเพื่อความแน่ใจว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับหนึ่ง ๆ จะมีทักษะและความสามารถในการด้านต่าง ๆ ตามที่ต้องการ เป็นหลักสูตรที่ไม่ได้มุ่งเรื่องความรู้หรือเนื้อหาวิชาที่อาจมีความเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา แต่จะมุ่งพัฒนาในด้านทักษะ ความสามารถ เจตคติและค่านิยม อันจะมีประโยชน์ต่อชีวิตประจำวัน และอนาคตของผู้เรียนในอนาคต หลักสูตรนี้มีโครงสร้างแสดงให้เห็นถึงเกณฑ์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติในแต่ละระดับการศึกษา และในแต่ละระดับชั้น ทักษะและความสามารถจะถูกกำหนดให้มีความต่อเนื่องกัน โดยใช้ทักษะและความสามารถที่มีในแต่ละระดับเป็นฐานสำหรับเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการระดับต่อไป การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนในหลักสูตรแบบฐานสมรรถนะ จึงมีกรอบมาตรฐานสมรรถนะ เป็นตัวกำหนดความรู้ และทักษะที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถปฏิบัติภาระงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ได้เมื่อเรียนจบหลักสูตร และสามารถวัดและประเมินผลได้ตามเกณฑ์การปฏิบัติที่กำหนด องค์ประกอบของมาตรฐานสมรรถนะประกอบด้วย

หน่วยสมรรถนะ (Unit of Competence / Competency) เป็นขอบข่ายกว้าง ๆ ของงาน (Job) ในอาชีพหนึ่ง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามลักษณะของโปรแกรมการเรียนรู้ โดยใช้ความรู้และทักษะ หรือ อาจรวมถึงเจตคติ

สมรรถนะย่อย (Element of Competence) เป็นภาระงาน (Task) ย่อยที่ประกอบขึ้นภายใต้งานในหน่วย สมรรถนะนั้น ๆ

เกณฑ์การปฏิบัติ (Performance Criteria) เป็นกิจกรรมย่อย ๆ (sub-task) ภายใต้อสมรรถนะย่อย ซึ่งเป็นผลการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถปฏิบัติได้เมื่อเรียนจบหลักสูตร

เงื่อนไข/ขอบเขตการปฏิบัติ (Conditions /Range of Variables) การปฏิบัติภายใต้งื่อนไขที่กำหนด อาจรวมถึงวัสดุ (Materials) เครื่องมือ (Tools) หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ (Equipment) ที่กำหนดให้ (หรือไม่ให้ใช้) เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ

เมื่อได้กรอบมาตรฐานสมรรถนะแล้ว การจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การกำหนดเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนการสอน จะสร้างขึ้นภายใต้กรอบมาตรฐานสมรรถนะที่

กำหนด และจะเชื่อมโยงกับการวัดและประเมินผล ซึ่งอาจเรียกว่า การทดสอบวัดตามสมรรถนะ (Competency Test)

3.3 สร้างนวัตกรรมและวิธีการเรียนรู้ในเชิงบูรณาการที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น และวิธีการเรียนจากการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) เพื่อการสร้างทักษะขั้นสูงทางการคิด กระบวนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เน้นไปที่การจัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL ที่ใช้พื้นฐานการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) ที่ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการแสวงหาความรู้ และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในกลุ่มผู้เรียน โดยผู้สอนมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ซึ่งการเรียนรู้จากปัญหาอาจเป็นสถานการณ์จริง มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นทำความเข้าใจคำศัพท์ ข้อความที่ปรากฏอยู่ในปัญหาให้ชัดเจน โดยอาศัยความรู้พื้นฐานของสมาชิกในกลุ่มหรือการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารตำราหรือสื่ออื่น ๆ (Clarifying unfamiliar terms)

ขั้นระบุปัญหาหรือข้อมูลสำคัญร่วมกัน โดยทุกคนในกลุ่มเข้าใจปัญหา เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ใดที่กล่าวถึงในปัญหา (Problem definition)

ขั้นระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ และหาเหตุผลมาอธิบาย (Brainstorm) โดยอาศัยความรู้เดิมของสมาชิกกลุ่ม เป็นการช่วยกันคิดอย่างมีเหตุมีผล สรุปรวบรวมความรู้และแนวคิดของกลุ่มเกี่ยวกับกลไกการเกิดปัญหา เพื่อนำไปสู่การสร้างสมมติฐานที่สมเหตุสมผลเพื่อใช้แก้ปัญหา

ขั้นวิเคราะห์ปัญหา (Analyzing the problem) เพื่ออธิบายและตั้งสมมติฐานที่เชื่อมโยงกันกับปัญหาตามที่ได้ระดมสมองกัน แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียน การแสดงความคิดอย่างมีเหตุผล

ขั้นกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Formulating learning issues) เพื่อค้นหาข้อมูลที่จะอธิบายผลการวิเคราะห์ที่ตั้งไว้ ผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าความรู้ส่วนใดรู้แล้ว ส่วนใดต้องกลับไปทบทวน ส่วนใดยังไม่รู้หรือจำเป็นต้องไปค้นคว้าเพิ่มเติม

ขั้นเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-study) ในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการค้นคว้ารวบรวมสารสนเทศจากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ

ขั้นรายงานผล (Reporting) โดยการรายงานข้อมูลสารสนเทศใหม่ที่ได้นำเข้ามาจากกลุ่มผู้เรียนนำมาอภิปราย วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แล้วนำมาสรุปเป็นหลักการและแนวทางเพื่อนำไปใช้อีกต่อไป

การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL ที่ใช้พื้นฐานการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based) ต้องมีการบูรณาการ ผสมผสานความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และผสมผสานกระบวนการสอน กระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมอันดีงาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถทางสติปัญญา ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้ของวิชาต่าง ๆ (บูรณาการหลักสูตร) บูรณาการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ (บูรณาการกระบวนการเรียนการสอน) บูรณาการพัฒนาการทางความรู้และพัฒนาการทางจิตใจ (จิตพิสัย) เน้นทั้งความรู้ และเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ สุนทรียภาพ บูรณาการความรู้และการกระทำ เน้นทั้งความรู้และทักษะพิสัย บูรณาการสิ่งที่เรียนในโรงเรียนกับสิ่งที่เรียนรู้ในชีวิตประจำวันของผู้เรียน และบูรณาการสิ่งที่เรียนในโรงเรียนต้องมีความหมายและมีคุณค่าต่อชีวิต สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตให้สูงขึ้น โดยการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Learning Integration) อาจจัดได้ 2 ลักษณะ คือ การบูรณาการภายในวิชา (Intradisciplinary) และการบูรณาการระหว่างวิชา (Interdisciplinary) ที่เน้นไปที่รูปแบบบูรณาการแบบสหวิทยาการ (Multidisciplinary Instruction) ที่ครูตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สอนต่างวิชากัน มาวางแผนเพื่อสอนร่วมกัน โดยกำหนดว่าจะสอนหัวเรื่อง ความคิดรวบยอด ปัญหาเดียวกัน ต่างคนต่างแยกกันสอนตามแผนการสอนของตน แต่มอบหมายให้ผู้เรียนทำงานหรือโครงการร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เชื่อมโยงความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันจนสร้างชิ้นงานได้ ครูแต่ละวิชากำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินผลชิ้นงานของผู้เรียนในส่วนวิชาที่ตนสอน

การจัดการประสิทธิภาพในการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning: PBL ในโลกศตวรรษที่ 21 จะมีการนำเทคโนโลยีเป็นตัวเกื้อหนุน การเรียนรู้แบบสืบค้น เพื่อให้เข้าถึงองค์ความรู้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง เกื้อหนุนการมอบหมายกิจกรรมการทำงาน และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนเป็นรายกลุ่ม และรายบุคคล เกื้อหนุนการรายงานผล ความก้าวหน้าตามขั้นตอน และกระบวนการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนรายงานผลผลลัพธ์ หรือผลงานทั้งนักเรียน และของครู นอกจากนั้นยังต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เกื้อหนุนระบบการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะกระบวนการ และด้านบุคลิกภาพของนักเรียน ซึ่งนำไปจัดทำระบบแฟ้มสะสมงาน (Portfolios) ของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลการตัดสินใจศึกษาต่อ และการวางแผนทางการประกอบอาชีพ

หลักสำคัญของการจัดการเรียนรู้ แบบ Project-Based Learning: PBL มุ่งเน้นเชิงสหวิทยาการ ที่นำสาระความรู้จากวิชาหลัก มาใช้จริงในวิถีการดำรงชีวิตของตัวนักเรียน และสังคมถิ่นฐาน ครูจำเป็นต้องนำบริบท สภาพแวดล้อมและอาชีพในชุมชน ถิ่นฐานที่เกี่ยวข้องกับวิถีการดำรงชีวิต มาเป็นปัจจัยกระตุ้นในการนำทฤษฎีความรู้ และวิถีการดำรงชีวิต สร้างจินตนาการ พัฒนาและคิดนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล และสังคม ถิ่นฐาน ในการจัดทำผลงาน

โครงการ หรือการศึกษาค้นคว้าอิสระ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการดำรงชีวิต สร้างคุณลักษณะ ผู้สร้างหรือผลิต ควบคู่ไปกับผู้ซื้อหรือผู้บริโภค

3.4 บูรณาการแหล่งเรียนรู้ (Learning Resources) จากชุมชนเข้ามาใช้ในโรงเรียน นอกเหนือจากแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และประสบการณ์ที่สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย อย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หัวใจ การจัดการเรียนรู้แบบ Project-Based Learning : PBL จะใช้แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบริบท สภาพแวดล้อม ของชุมชน ถิ่นฐาน เป็นสถานที่จัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียน ใช้สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นคำถาม อยากรู้ เนื่องจากเป็นสภาพและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และนักเรียนรู้จัก ค้นคว้า วิธีการจัดแหล่ง เรียนรู้ในชุมชน ถิ่นฐาน ต้องมีการจัดแบ่งพื้นที่การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับระดับของการศึกษา และ สอดคล้องกับสาระเนื้อหาในระดับการเรียนรู้ กล่าวคือ ระดับประถมศึกษาจะเรียนรู้ในสิ่งที่ใกล้ตัว เกี่ยวกับบ้านและครอบครัว ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจะเรียนรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพที่มี อิทธิพลมาจากสภาพสิ่งแวดล้อมของชุมชน ถิ่นฐาน โดยมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทำความรู้จักรับรู้ และ อาชีพในชุมชน ท้องถิ่นที่สำคัญให้ได้มากที่สุด ส่วนมัธยมศึกษาปีที่ 2 จะเรียนรู้รับรู้ และอาชีพ ที่คนสนใจ 2 หรือ 3 อาชีพ แต่มีรายละเอียดลึกมากขึ้น ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จะเรียนรู้ใน พื้นฐานวิชาของงานอาชีพที่รองรับสาขาของสถาบันการศึกษาต่อ ทั้งระดับอาชีวะ และสายสามัญ ที่จะถูกวัดประเมินผลด้วยแบบทดสอบวัดความถนัด และวัดบุคลิกภาพ เพื่อทำนายและเป็นข้อมูล การเลือกตัดสินใจในการศึกษาต่อและสู่เส้นทางการประกอบอาชีพในอนาคต สำหรับมัธยมศึกษา ตอนปลายเมื่อนักเรียนตัดสินใจเลือกโปรแกรมการเรียนที่เปิดพื้นฐานวิชาการรองรับการศึกษาต่อใน สาขาของสถาบันที่เปิดรองรับการประกอบอาชีพในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ใน 10 กลุ่มตามหลักสากล การจัดแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับอาชีพของโปรแกรมการเรียนจะมีความหมายต่อการเรียนรู้ใน สถานการณ์จริงเป็นอย่างมาก และจะทำให้นักเรียนสร้างแรงบันดาลใจ มีคำถามอยากรู้ไปถึงอาชีพ ต่าง ๆ ในแต่ละกลุ่มที่เป็นกลุ่มอาชีพตามหลักสากล ทำให้แหล่งเรียนรู้จะไม่จำกัดไว้เพียงท้องถิ่น แต่จะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ไกลตัวออกไปเป็นระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับความเป็นสากล

บทบาทของแหล่งเรียนรู้ในการให้การศึกษา ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้เรียน ทั้งใน ระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย คือ แหล่งเรียนรู้ต้องสามารถตอบสนองการเรียนรู้ที่เป็น กระบวนการ (Process of Learning) การเรียนรู้โดยปฏิบัติจริง (Learning by doing) ทั้งการเรียนรู้ ของคนในชุมชนที่มีแหล่งเรียนรู้ของตนเองอยู่แล้ว และการเรียนรู้ของคนอื่น ๆ ทั้งในระบบ นอก ระบบ และตามอัธยาศัย เป็นแหล่งทำกิจกรรม แหล่งทัศนศึกษา แหล่งฝึกงาน และแหล่งประกอบอาชีพ ของผู้เรียน เป็นแหล่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยตนเอง เป็นห้องเรียนทางธรรมชาติ

เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกอบรม เป็นองค์กรเปิด ผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเต็มที่และทั่วถึง สามารถเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้เรียนในเชิงรุก เข้าสู่ทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง ประหยัดและสะดวก มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน มีสื่อประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนและการพัฒนาอาชีพ

4. ระบบการพัฒนาทางวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development) จุดเน้น คือ

4.1 สร้างครูให้เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงบูรณาการ การใช้เครื่องมือ และกำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในชั้นเรียน และสร้างให้ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ได้เหมาะสม

4.2 สร้างความสมบูรณ์แบบในมิติของการสอนด้วยเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย

4.3 สร้างให้ครูเป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถในเชิงลึกเกี่ยวกับการแก้ปัญหา การคิดแบบมีวิจารณญาณ และทักษะด้านอื่น ๆ ที่สำคัญต่อวิชาชีพ

4.4 สร้างสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นกับครูเพื่อเป็นตัวแบบ (Model) แห่งการเรียนรู้ของชั้นเรียนที่จะนำไปสู่การสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ

4.5 สร้างให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์ผู้เรียนได้ทั้งรูปแบบการเรียน สติปัญญา จุดอ่อน จุดแข็ง ในตัวผู้เรียน และสามารถวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

4.6 ช่วยเหลือครูให้เกิดการพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้น เพื่อนำไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการสอน และจัดประสบการณ์ทางการเรียนได้เหมาะสมกับบริบททางการเรียนรู้

4.7 สนับสนุนให้เกิดการประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทักษะและเกิดการพัฒนาการเรียนรู้

4.8 แบ่งปันความรู้ระหว่างชุมชนทางการเรียนรู้ โดยใช้ช่องทางหลากหลายในการสื่อสารให้เกิดขึ้น

4.9 สร้างให้เกิดตัวแบบที่มีการพัฒนาทางวิชาชีพได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

5. ระบบสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environment) จุดเน้น คือ

5.1 สร้างสรรค์แนวปฏิบัติทางการเรียน การรับการสนับสนุนจากบุคลากรและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เกื้อหนุน เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนบรรลุผล

5.2 สนับสนุนทางวิชาชีพแก่ชุมชนทั้งในด้านการให้การศึกษา การมีส่วนร่วม การแบ่งปันสิ่งปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน รวมทั้งการบูรณาการหลอมรวมทักษะหลากหลายสู่ การปฏิบัติในชั้นเรียน

5.3 สร้างผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติจริงตามบริบท โดยเฉพาะการเรียนรู้ แบบโครงงาน

5.4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงสื่อเทคโนโลยี เครื่องมือหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มี คุณภาพ

5.5 ออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมทั้งการเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือการเรียนรู้ รายบุคคล นำไปสู่การพัฒนาและขยายผลสู่ชุมชนทั้งในรูปแบบการเผชิญหน้าหรือระบบออนไลน์

ศิริวรรณ ฉัตรมณีรุ่งเจริญ (2558 : 17) กล่าวว่า การสอนที่ดีควรมีประสิทธิภาพ ครูนั้น ต้องมีคุณสมบัติมากกว่าการเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สอน (Instructor) ครูต้องมีลักษณะของผู้ที่สามารถ ชี้นำการเรียนรู้ (Learning Coaching) และสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำนักเรียนท่องเที่ยวไปสู่โลก แห่งการเรียนรู้ได้ (Learning Travel Agent) จากที่กล่าวมานั้นบทบาทของครูจากยุคสมัยก่อน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อก้าวสู่ยุคแห่งศตวรรษที่ 21 ครูในโลกยุคใหม่ต้องมีความรอบรู้ มากกว่าการเป็นผู้ดูแลรายวิชาที่สอนเท่านั้น แต่ครูมีบทบาทของการเพิ่มพูนความรู้แก่นักเรียน เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเรียนรู้นั้นต้องมีความสัมพันธ์ มีขั้นตอนและกระบวนการที่เป็นลำดับที่ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมกับการเรียนการสอน เช่น การกำหนดปัญหาที่สนใจและการทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์และสามารถ บูรณาการกับรายวิชาอื่น ๆ ได้

วิจารณ์ พานิช (2555 : 4-7) ระบุหลักการหรือปัจจัยสำคัญด้านการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ไว้ 5 ประการ คือ

1. Authentic learning การเรียนรู้ที่แท้จริงอยู่ในโลกจริงหรือชีวิตจริง การเรียนวิชาใน ห้องเรียนยังไม่ใช่ว่าการเรียนรู้ที่แท้จริง ยังเป็นการเรียนแบบสมมติ ดังนั้น ครูเพื่อศิษย์จึงต้องออกแบบ การเรียนรู้ให้ศิษย์ได้เรียนในสภาพที่ใกล้เคียงชีวิตจริงที่สุด การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับบริบทหรือ สภาพแวดล้อมในขณะที่เรียนรู้ ห้องเรียนไม่ใช่บริบทที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในมิติที่ลึกเพราะ ห้องเรียนไม่เหมือนสภาพในชีวิตจริง การสมมติโจทย์ที่คล้ายจะเกิดในชีวิตจริงก็ได้ความสมจริง เพียงบางส่วน แต่หากไปเรียนในสภาพจริงก็จะได้รับการเรียนรู้ในมิติที่ลึกและกว้างขวางกว่าสภาพสมมติ

2. Mental model building การเรียนรู้ในระดับสร้างกระบวนการทัศน์ เป็นการเรียนรู้ (how to learn, how to unlearn/ delearn, how to relearn) ไปพร้อม ๆ กัน ทำให้เป็นคนที่มีความคิด เชิงกระบวนการทัศน์ชัดเจน และเกิดการเรียนรู้เชิงกระบวนการทัศน์ใหม่ได้ แต่การจะมีทักษะหรือ

ความสามารถขนาดนี้ จำต้องมีความสามารถรับรู้ข้อมูลหลักฐานใหม่ ๆ และนำมาสังเคราะห์เป็นความรู้เชิงกระบวนทัศน์ใหม่ได้

3. Internal motivation การเรียนรู้ที่แท้จริงขับเคลื่อนด้วยฉันทะ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวคน ไม่ใช่ขับเคลื่อนด้วยอำนาจของครูหรือพ่อแม่ เด็กที่เรียนเพราะไม่อยากขัดใจครูหรือพ่อแม่จะเรียนได้ไม่ดีเท่าเด็กที่เรียนเพราะอยากเรียน เมื่อเด็กมีฉันทะและได้รับการส่งเสริมที่ถูกต้องจากครู วิชา วิชา และวิมังสา (อิทธิบาทสี่) ก็จะตามมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในมิติที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยง

4. Multiple intelligence เวลานี้เป็นที่เชื่อกันทั่วไปแล้วว่า มนุษย์เรามีพหุปัญญา (Multiple Intelligence) และเด็กแต่ละคนมีความถนัดหรือปัญญาที่ติดตัวมาแต่กำเนิดต่างกัน รวมทั้งสไตล์การเรียนรู้ก็ต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายต่อครูเพื่อศิษย์ในการจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความแตกต่างของเด็กแต่ละคน และจัดให้การเรียนรู้ส่วนหนึ่งเป็นการเรียนรู้เฉพาะตัว (Personalized learning)

5. Social learning การเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม หากยึดหลักการนี้ ครูเพื่อศิษย์ก็จะสามารถออกแบบกระบวนการทางสังคมเพื่อให้ศิษย์เรียนสนุก และเกิดนิสัยรักการเรียน เพราะการเรียนจะไม่ใช่งานส่วนบุคคลที่ห้อยเหงาน่าเบื่อ

วิโรจน์ สารัตนะ (2556 : 11) ได้กล่าวถึง แนวทางการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์ต่อตนเอง ต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งไปที่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21
2. สร้างความเป็นชุมชนที่มุ่งต่อการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยความร่วมมือระหว่างผู้เรียน ผู้สอน และผู้ปกครอง
3. ใช้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นกรอบพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพ
4. จัดให้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อยู่ในหลักสูตรและการประเมินผล
5. สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างต่อเนื่อง

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2557 : 32) ได้เสนอแนวทางเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. สอนให้ผู้เรียนกำหนดจุดมุ่งหมายได้ โดยร่วมกันกำหนดปัญหาหรือเป้าหมายของโครงการที่ต้องการได้จากการเรียนรู้
2. ร่วมกันวางแผนในการแสวงหาความรู้ ผู้สอนส่งเสริมให้ผู้เรียนหาความรู้ด้วยตนเอง
3. ส่งเสริมและฝึกให้ผู้เรียนให้คัดกรองข้อมูลได้เองจากผลงานที่ได้มาแล้ววิเคราะห์งานหรือผลงานนั้น

4. ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ความรู้ได้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาข้อค้นพบหรือผลผลิตจากการศึกษา

5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนตกผลึกในความรู้ที่ได้มาจนแน่ใจว่าตรงตามที่ต้องการ
6. สอนให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์หรือทดลองถึงผลการนำไปใช้
7. ส่งเสริมให้ผู้เรียนประเมินความรู้ที่ได้มา

แมทธิกรู๊ป (Metiri Group, 2003 : Online) ได้เสนอกรอบแนวคิด enGauge โดยกำหนดประเด็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะที่มีความจำเป็นเพื่อให้ก้าวสู่โลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทักษะที่ดังกล่าวได้ถูกวิจัยจากภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ในการศึกษาระดับสูง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) ได้แก่

- 1.1 ความรู้พื้นฐานต่อการดำรงชีวิตประจำวัน
- 1.2 ความรู้ความสามารถทางกระบวนการ หลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อการตัดสินใจ
- 1.3 ความรู้ทางเศรษฐศาสตร์ในการวิเคราะห์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

1.4 ความรู้ทางเทคโนโลยีเพื่อเข้าใจถึงการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้เพื่อประโยชน์ในการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.5 ความรู้ทางทัศนศิลป์ในการตระหนักเห็นค่าของทัศนศิลป์

1.6 ความรู้ทางข่าวสารข้อมูลเพื่อประเมินข้อมูลจากสื่อได้หลากหลายและสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเทคโนโลยี

1.7 ความรู้ทางด้านความหลากหลาย วัฒนธรรมซึ่งผู้เรียนเห็นคุณค่าความเหมือนและความแตกต่าง ทางด้านวัฒนธรรมทั้งของตนเองและผู้อื่น

1.8 ความเข้าใจสังคมโลกโดยมีความเข้าใจ ความสัมพันธ์ในระดับส่วนต่าง ๆ ของสังคมโลกทั้งภาครัฐ เอกชนและปัจเจกบุคคล

2. ความคิดเชิงนวัตกรรม (Inventive Thinking) ได้แก่

2.1 ความสามารถในการปรับตัวปรับกระบวนการคิด ทัศนคติและพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและอนาคตโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่มีความซับซ้อน

2.2 ความสามารถในการนำตนเองโดยกำหนดเป้าหมายที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ วางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งสามารถจัดการเวลาและภาระงานประเมิน คุณภาพการเรียนรู้และผลผลิตที่เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

2.3 ความใฝ่รู้มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้แสวงหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ

2.4 ความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อตนเองและสังคม

2.5 ความกล้าที่จะเสี่ยงในสิ่งที่จะเกิดความผิดพลาดสวนกระแสความคิดของผู้อื่น จัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ยังไม่มีทางออกที่เด่นชัดซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาหรือได้รับความสำเร็จ

2.6 ความคิดขั้นสูงและความมีเหตุมีผล โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์เปรียบเทียบ ขยายความ ตีความ ประเมินผลและสังเคราะห์ในประเด็นทางวิชาการและการแก้ปัญหา

3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ได้แก่

3.1 การทำงานเป็นทีมและการประสานงานในการแก้ปัญหาหรือเรียนรู้ร่วมกัน

3.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

3.3 ความรับผิดชอบเฉพาะส่วนตัวบุคคล มีความรู้ที่ลึกซึ้ง และเป็นปัจจุบัน เกี่ยวกับกฎหมาย ประเด็นทางจริยธรรมที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อคุณภาพชีวิตในฐานะพลเมือง สมาชิกของครอบครัวและสังคม

3.4 ความรับผิดชอบต่อสังคมและความมีหน้าที่เป็นพลเมืองก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ

3.5 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลผ่านเครื่องมือที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างหลากหลาย

4. การมีผลิตผลที่มีคุณภาพสูง (High Productivity) ได้แก่

4.1 การจัดลำดับความสำคัญในการวางแผน และการบริหารเพื่อผลลัพธ์การบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การใช้เครื่องมือในยุคปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องมือในยุคปัจจุบันเพื่อการสื่อสารการประสานงานให้งานบรรลุผล

4.3 ความสามารถในการสร้างผลงานที่มีคุณค่า และผลงานมีคุณภาพสูง ตอบสนองเป้าหมายที่แท้จริง และเกิดผลจากการใช้เครื่องมือในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในตนหรือความเข้าใจของผู้อื่น

จากการจัดการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ในการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งในการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนครูผู้สอนควรปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านมาตรฐานการเรียนรู้ ด้านการประเมินผลทักษะการเรียนรู้ ด้านหลักสูตรและวิธีการสอน และด้านบรรยากาศการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรตทิภา วิสุธ (2554 : 82-84) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อระดับปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวม ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วุฒิชัย อนันต์วิจิตร (2554 : 57) ได้ศึกษาการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน มีการปฏิบัติ คือ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดประชุม กำหนดกรอบแนวคิด บทบาทหน้าที่ รวมถึงวิธีการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างร่วมกัน ซึ่งให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนนำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงานนำร่องประมวลผลการดำเนินการ และนำผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากร การดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้เหตุผลถึงข้อดีและข้อเสียในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปฏิบัติงานตามความถนัด และการเลือกทีมงานของบุคลากร โดยใช้การบริหารงานที่ผสมผสานภายในองค์กร และการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สาทร สมบุญ (2554 : 119) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมี พฤติกรรมเชิงรุกเป็นอันดับที่ 1 ด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับที่ 2 ด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ เป็นอันดับที่ 3 ด้านการเป็น นักสื่อสารและนักฟัง เป็นอันดับที่ 4 ด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นอันดับที่ 5 และด้านการเป็นผู้ที่ กล้าเสี่ยงเป็นอันดับที่ 6 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลงด้านงานบุคคล มาเป็นอันดับที่ 1 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานทั่วไป มาเป็นอันดับที่ 2 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานงบประมาณ เป็นอันดับที่ 3 และด้าน การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านงานวิชาการ เป็นอันดับที่ 4 3) ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้าน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (having vision) และด้านการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการ เรียนรู้ (believing that the schools are for learning) ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ทุกด้าน และ 4) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้ (1) การกำหนดเนื้อหา ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร และการพัฒนาความเชื่อของ ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน (2) การกำหนด วัตถุประสงค์ ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับบุคลากรของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่แสดงความสามารถตัดสินใจ ในวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ (3) การกำหนดกระบวนการพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์กับองค์ความรู้ที่ใช้ใน การพัฒนาผู้บริหาร (4) การประเมินผลการพัฒนา ได้แก่ มีความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กับองค์ความรู้ที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

จิรวรรณ สุรเสียง (2556 : 283-289) ได้ทำการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 4 องค์ประกอบ โดยเรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้มาจากมากไปหาน้อย คือ (1) คุณลักษณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะท้องถิ่น (2) การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา ความเป็นเอกัตบุคคล (3) ภาวะผู้นำ (4) วิสัยทัศน์ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบด้วยคุณลักษณะมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์และด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ โดยผ่านองค์ประกอบแรงบันดาลใจ องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทุกองค์ประกอบไม่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ และการยืนยันรูปแบบ พบว่า มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และใช้ประโยชน์ได้จริง

ปัญญา น้าใจสุข (2556 : 92) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ลักขณา กำแพงแก้ว (2556 : 131) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรใน

สถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บุญพรพรรณ พรหมวาทย (2558 : 103-105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูง

เมตตา สารวิงค์ (2558 : 82-83) การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ พลังอำนาจ การมีส่วนร่วม การกำกับติดตาม การเจรจาข้อตกลงร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การวางแผนอัตราค่าจ้าง การเลื่อนวิทยฐานะและตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำกับติดตาม การติดต่อสื่อสาร พลังอำนาจ และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 60.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริพร บุญเมือง (2558 : 79-81) ได้ศึกษาระดับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและด้านการดำเนินงานตาม

แผนพัฒนาคุณภาพ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ตทุกด้าน ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ตในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) โดยด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษายังต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์สูงสุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .792 รองลงมาคือ ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพกับการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .767 ปัญหาที่พบเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการประกันคุณภาพการศึกษา คือ ครูไม่เข้าใจระบบการประเมินคุณภาพ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการประเมินคุณภาพ ข้อเสนอแนะ ควรจัดอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการร่วมกันพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และควรทำระบบประกันคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

โกวิท สุขเสนา (2559 : 145-146) ทำการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณตามแนวการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณตามแนวการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้การส่งเสริมการคิดอย่างมีวิจารณญาณทั้ง 9 ด้าน มีค่าเป็นบวก มีค่าตั้งแต่ 0.530 ถึง 0.829 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกการคิด การจัดกิจกรรมการคิด การบูรณาการการวัดและประเมินผล ด้านการจัดการเรียนการสอน คุณลักษณะของครู ด้านการวัดและประเมินผล การจัดบรรยากาศ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน และการสร้างความมั่นใจให้นักเรียน น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.829, 0.781, 0.738, 0.727, 0.654, 0.604, 0.597, 0.596, 0.530 ตามลำดับ มีดัชนีวัดระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 1173.78 ค่าความน่าจะเป็น เท่ากับ 0.06 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 1101 ค่า GFI = 0.934 AGFI = 0.920 SRMR = 0.039 RMSEA = 0.010

งานวิจัยต่างประเทศ

คอร์ค และดีฟรี (Cox and Defrees, 1991 : 145-162) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การของโรงเรียน 10 โรงเรียน ในมลรัฐ Maine พบว่า โรงเรียนเหล่านี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงใน 4 เรื่อง โดยอาศัยการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนในกระบวนการต่าง ๆ ให้กับนักเรียนนำวิธีการสอนใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอนจัดและปรับปรุงออกแบบอาคารสถานที่ใหม่และสร้างเครือข่ายกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งองค์การเอกชนและนอกโรงเรียนโดยการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น

มีส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการ 1) ความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งตัวคณาจารย์ผู้สอน และตัวนักเรียน กำหนดผลสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การเปลี่ยนแปลงในส่วนของคุณาจารย์ผู้สอน โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนคณาจารย์ ต้องเข้าร่วมโครงการเรียนรู้ยุทธศาสตร์การสอนที่สอดคล้องกับการกำหนดผลสำเร็จของการเรียนของนักเรียนด้วย 2) การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาอย่างมีระบบ การใช้เวลาที่เหมาะสมกับขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการผลักดันให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการกำหนดอำนาจกับตำแหน่งต่าง ๆ ตามโครงสร้างใหม่ที่จะเกิดขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องกระทำต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเรียนในการบริหารจัดการที่ดีต้องสอดคล้องกับเวลาและบุคลากรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มิใช่เห็นแต่เพียงมีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งผลักดันแล้วบุคลากรในสถานศึกษาที่เหลือเพียงแต่รับทราบการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้จะก่อให้เกิดอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ และ 4) การแสวงหางบประมาณ การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุน โครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร

นัทท์ (Nutt, 2003 : 147-193) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่า การให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลาย ๆ งานวิจัย ซึ่งเป็นความพยายามโดยตรงของฝ่ายผู้จัดการและฝ่ายบริหาร การสังเกตกระบวนการตั้งคำถามรวมถึงอะไรที่ผลิตเป็นโครงสร้าง จะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลาย ๆ ขอบเขตซึ่งเป็นการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอ และแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัย ข้อโต้แย้งเหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้างซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร

เกอร์ (Gurr, 2006 : online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่อการทำงานและการใช้ชีวิตที่เป็นทั้งผู้บริโภคและผู้สร้างความรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มที่ในการพัฒนาการเรียนการสอน 3 ด้าน คือ การบริการสารสนเทศ การสื่อสารระหว่างครูและนักเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน และการใช้

ความรู้การปรับทักษะ สื่อการเรียนรู้ และแหล่งสารสนเทศ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จ คือ 1) ด้านนักเรียน คือ การมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการทำงานและการเรียนรู้ตลอดชีวิต แสวงหาแนวทางจัดการศึกษาและการวัดผลการเรียน การเพิ่มเติมโอกาสและโอกาสที่เสมอภาคในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ กระตุ้นให้นักเรียนมีวิสัยทัศน์และความเข้าใจระดับโลก ส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่ข้ามพ้นจากภายในห้องเรียน 2) ด้านผู้บริหารการศึกษาและครู คือ การพัฒนากลยุทธ์ซึ่งให้ความสำคัญต่อระยะเวลาช่วงต่าง ๆ ในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง คุณภาพของภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้จัดระบบการศึกษาและผู้นำโรงเรียน ซึ่งเป็นทั้งผู้ใช้เทคโนโลยี ผู้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ผู้นำประชาชนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีโอกาสดำเนินการพัฒนาวิชาชีพของตนในเวลาอันเหมาะสม โดยโครงการพัฒนาวิชาชีพเหล่านี้ จะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพและการเรียนรู้ที่หลากหลายของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน นอกจากนี้ การเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยกระบวนการพัฒนาวิชาชีพและการสนับสนุนแก่ครู การตระหนักถึงบทบาทใหม่ที่เกิดขึ้นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการทำงานเป็นทีมร่วมกับครู การออกแบบโครงการศึกษาสำหรับครูขึ้นใหม่ ซึ่งรวมถึงหลักสูตรวิชาชีพครูในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ครูมีความพร้อมต่อสังคมสารสนเทศ และได้นำเสนออุปสรรคสำคัญของครูในการยอมรับเทคโนโลยี คือ อายุ ภาระงาน ชัดจำกัดเรื่องเวลา และการขาดโอกาสในการใช้เทคโนโลยี 3) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ความสามารถของโรงเรียนและนักเรียนในการเข้าถึงโครงข่ายโทรคมนาคมที่มีความเร็วสูงขึ้นเรื่อย ๆ การมีโครงสร้างพื้นฐานที่เชื่อถือได้ มีราคาเหมาะสม และสามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

บิงเคย์ (Binkley, 2010 : online) ได้ทำการวิจัย เรื่องการประเมินและการเรียนการสอนทักษะในศตวรรษที่ 21 งานวิจัยนี้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของมาตรฐานและการประเมินผลในการส่งเสริมการเรียนรู้ของระบบการประเมินผลที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เปลี่ยนระบบการประเมินและการเรียนรู้ และนำเสนอโมเดลสำหรับการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลควรจะ 1) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาของศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญ 2) การปรับตัวและตอบสนองต่อการพัฒนาใหม่ ๆ 3) อิงการปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ 4) เพิ่มคุณค่าสำหรับการเรียนและการสอนโดยการให้สารสนเทศที่นักเรียน ครู และผู้บริหารสามารถนำไปดำเนินการได้ 5) มีเกณฑ์การประเมินที่ดี รูปแบบสำหรับการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 อยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์หลักสูตรและกรอบการประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาการประเมินระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ตัวอย่างเช่น รูปแบบการวิจัยที่ใช้ในการพัฒนาทักษะและการประเมินผลที่ทำให้

การคิดของนักเรียนที่มองเห็นได้ในการสร้างจุดแข็งและจุดอ่อนของพวกเขา และช่วยให้เห็นทางเลือกของการเรียนรู้ในอนาคต

ออสมัน และมาริมูธู (Osman and Marimuthu, 2010 : 3737-3741) ได้ทำการวิจัย เรื่องการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ใหม่สำหรับการศึกษาวิทยาศาสตร์ในศตวรรษที่ 21 ในประเทศ มาเลเซีย วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาค้างนี้ คือ การระบุทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องบูรณาการเข้าไปในหลักสูตรวิทยาศาสตร์ที่มีอยู่แล้วในประเทศมาเลเซีย งานวิจัยนี้นำเสนอ ผลการวิจัยจากการศึกษาแบบเดลฟาย (Delphi) ซึ่งเฉพาะเจาะจงไปที่การค้นหาหนทางตามคิของ ผู้เชี่ยวชาญในสิ่งที่ควรจะเป็นวัตถุประสงค์การเรียนรู้และการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสม กับประเทศมาเลเซียในศตวรรษที่ 21 ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ วิเคราะห์ข้อมูลแบบบรรยายและผล ของการค้นพบจะทำให้ได้กรอบแนวคิดของหลักสูตรวิทยาศาสตร์ของประเทศมาเลเซียในศตวรรษ ที่ 21 ผลการวิจัยพบ 5 ทักษะหลัก ได้แก่ ความรู้ยุคดิจิทัล ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพระดับสูง และคุณค่าทางจิตวิญญาณที่จะถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและมีความเกี่ยวข้อง อย่างยิ่ง ทักษะเหล่านี้อาจสร้างความมั่นใจว่า นักเรียนจะถูกจัดเตรียมไว้สำหรับอนาคต

برانด์ (Brandt, Julie, 2011 : 30-31) ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงการศึกษา กับ การจัดการความสามารถ จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาและรักษาบุคลากรเป็นคุณสมบัติ การสร้างวัฒนธรรม เป็นการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กรนั้นๆ โดยจะถูกเรียกว่า การจัดการความสามารถ ด้วยการสนับสนุนเทคโนโลยีที่เหมาะสมซึ่งจะสามารถช่วยให้อนาคตใน ด้านการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคลากร และสามารถระบุแก้ไขช่องว่างของทักษะ ด้วยการฝึกอบรมที่กำหนดเป้าหมายและการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ซึ่งประสิทธิภาพการจัดการและ การวางแผนนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพในคณะครูและผู้บริหาร

ไพร้ และไลท์ (Price and Light, 2011 : 419-429) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การใช้การประเมิน ในห้องเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยนำ 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ระบุริก 2) การประเมิน อิงความสามารถ (PBAs) 3) แฟ้มสะสมงาน 4) การประเมินตนเองของนักเรียน 5) การประเมินโดย เพื่อน 6) ระบบการตอบสนองของนักเรียน (SRS) มาใช้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษา โดยนำบทบาทของกลยุทธ์การประเมินที่ใช้ในห้องเรียนเป็นฐานในการส่งเสริมการปฏิบัติการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ส่งผลทางบวก เช่น นักเรียน/ครู มีความสัมพันธ์ในการปรับปรุงการเรียน การสอน การพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 การมีส่วนร่วมของนักเรียน และการคิดของนักเรียน วิธีการเหล่านี้จะเป็นเรื่องปกติมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ยังมีงานวิจัยน้อยเกี่ยวกับวิธีการปรับ วิธีการเหล่านี้ให้เข้ากับบริบทโรงเรียนของหลายประเทศที่เกิดขึ้นใหม่ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าถึง ทรัพยากรในการพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการประเมินวิธีการเรียนรู้

โซลิตราเดอร์ และคณะ (Solitander, Nikodemus & et al., 2012 : 337-363) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในองค์กรและความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยพบว่า ในขณะที่จำนวนของสถาบันเติบโตขึ้นภายใต้การใช้หลักการของสหประชาชาติ สำหรับการจัดการศึกษาจะทำให้ความรับผิดชอบและความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ดังนั้นการบริหารที่เหมาะสมควรนำมาซึ่งการคิดในแง่ของการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป จากการศึกษาการจัดการ โดยเฉพาะวิธีที่อาจจะเอาชนะอุปสรรค ตลอดจนกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรม ทั้งนี้การสร้างแรงบันดาลใจและการปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการศึกษา ผู้บริหารต้องมีการจัดการสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ภายใต้บริบทขององค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง เป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนความคิด ทักษะ พฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อวางแผนดำเนินงานและดำเนินงานตามเป้าหมายได้ตามความสามารถและศักยภาพ