

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียน
อย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล*

INTEGRATED CHANGE MANAGEMENT APPROACHES FOR SUSTAINABLE LEARNER
LIFE SKILLS DEVELOPMENT IN THE DIGITAL AGE

นารีรัตน์ สุวรรณบำรุง

Nareerat Suwanbamrung

ชนุดม รังสิวรรณะ

Chanudom Rungsiwantana

สุณิษา อินทรสมัย

Sunisa Intharasamai

กาญจนา บุญส่ง

Kanchana Boonsong

นิภา เพชรสม

Nipa Phetchsom

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ประเทศไทย

Phetchaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: ming.nareerat@gmail.com

โทรศัพท์ 092-2599848

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนา "ทักษะชีวิต" ให้เป็นสมรรถนะที่ส่งต่อได้ (Transferable Skills) ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้องค์ความรู้เพื่อจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างยืดหยุ่น โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Kurt Lewin ร่วมกับบริบทสถานศึกษาผ่าน 3 ระยะสำคัญ ได้แก่ 1) ระยะการวางแผนและการละลายพฤติกรรมเดิม (Planning & Unfreezing) ที่เน้นการสร้างความตระหนักและการวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ 2) ระยะการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change) ผ่านการขับเคลื่อน 3 มิติหลัก คือ การบูรณาการในห้องเรียน, การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เข้มข้น และการสร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ 3) ระยะการรักษาผลและการสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน (Maintaining & Refreezing) โดยมุ่งเน้นการประเมินผลแบบสะท้อนคิดและการปลูกฝังค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ยังรากลึกจนกลายเป็นวิถีปฏิบัติถาวรของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ทักษะชีวิต, ยุคดิจิทัล

* Received 5 January 2026; Revised 10 February 2026; Accepted 26 April 2026

Abstract

This article presents an integrated change management model to develop learners' "Life Skills" as transferable skills—essential competencies enabling adaptability and the application of knowledge across various situations. The model applies Kurt Lewin's theory within the context of school administration through three key phases: 1) Planning and Unfreezing, focusing on raising awareness and competency gap analysis; 2) Implementing Change, driven by three main dimensions: classroom integration, intensive learner activities, and a robust student support system; and 3) Maintaining and Refreezing, achieved through reflective evaluation and the cultivation of caring and lifelong learning values, ensuring they become deeply rooted as the permanent organizational culture. This provides school administrators with a proactive operational framework to effectively elevate learner quality.

Keywords: Change Management, Life Skills, Digital Era

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 บริบทโลกกำลังเคลื่อนเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่เรียกว่า "ยุคดิจิทัล 4.0" หรือยุคแห่งความอัจฉริยะ (Machine-to-Machine and AI Era) ซึ่งเทคโนโลยีสามารถทำงานประสานกันได้อย่างไร้รอยต่อระหว่าง "อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง" (Internet of Things: IoT) และ "ปัญญาประดิษฐ์" (Artificial Intelligence: AI) เกิดเป็นระบบการทำงานแบบอัตโนมัติที่ลดการพึ่งพามนุษย์ลงอย่างมีนัยสำคัญ (World Economic Forum, 2020) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่สามารถคิดวิเคราะห์ได้เสมือนมนุษย์นี้ได้กลายเป็นปัจจัยเร่งด่วนที่กดดันให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมสู่โมเดล "Thailand 4.0" โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคการศึกษา ซึ่งถือเป็นกลไกต้นน้ำในการสร้าง "ทุนมนุษย์" ให้มีคุณภาพเท่าทันต่อพลวัตความเปลี่ยนแปลง (ถนอมพร เลาหจรัสแสง, 2561) อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางความผันผวนและความไม่แน่นอน (VUCA World) ทักษะทางวิชาการหรือความรู้ด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอีกต่อไป ผู้เรียนในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการบ่มเพาะ "ทักษะชีวิต" (Life Skills) ซึ่งเปรียบเสมือนวัคซีนทางใจและเป็นทักษะที่ส่งต่อได้ (Transferable Skills) เพื่อให้สามารถจัดการกับอารมณ์ แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข (OECD, 2019) (วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา, 2562) แต่การจะพลิกโฉมสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริงได้นั้น จำพียงเพียงการบริหารจัดการตามปกติอาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัย "การบริหารการเปลี่ยนแปลง" (Change Management) ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อลดแรงต้านทานและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของบุคลากรในองค์กร (Fullan, M, 2016) (สุกัญญา แชนซ์ชัย, 2561) บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสังเคราะห์องค์ความรู้จากทฤษฎีระดับสากลร่วมกับบริบทการศึกษาไทย เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนในยุคดิจิทัล อันจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียนให้เกิดความยั่งยืนสืบไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร

การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช้เพียงการทำงานของบุคคลคนเดียว แต่เป็นการผสานความร่วมมือของ



บุคลากรในหน่วยงานเพื่อนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านการวางแผนและดำเนินการอย่างมีเหตุผล (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561) ในทางปฏิบัติ กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) เปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่ประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ หรือที่รู้จักในนามวงจร P-O-D-C (วิโรจน์ สารรัตน์, 2561) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผน (Planning): เป็นจุดเริ่มต้นที่เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเค้าโครงและเตรียมการล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานมีความชัดเจน และครอบคลุมทุกขั้นตอนก่อนลงมือปฏิบัติจริง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2561)

2. การจัดการองค์กร (Organizing): เป็นขั้นตอนการแปลแผนสู่โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการจัดตั้งหน่วยงานและการแบ่งงาน (Division of Work) ให้สอดคล้องกับภารกิจ ไม่ว่าจะเป็นการแบ่งตามปริมาณ คุณภาพ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม (สมคิด บางโม, 2562)

3. การสั่งการ (Directing): เมื่อมีโครงสร้างที่ชัดเจน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ศิลปะในการชี้นำ กำกับดูแล และวินิจฉัยสั่งการ เพื่อบอกหมายงานและขับเคลื่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ (สมคิด บางโม, 2562)

4. การควบคุม (Controlling): เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐาน ระเบียบข้อบังคับ และบรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ธร สุนทรายุทธ, 2565)

สำหรับบริบทของสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารได้ถูกกระจายอำนาจออกเป็น 4 ภารกิจหลักตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการพัฒนา ดังนี้ ด้านงานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนคุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2563) ขับเคลื่อนควบคู่ไปกับ ด้านงานงบประมาณ ที่เน้นการวางแผนจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และคุ้มค่า (พิมพ์พรรณ เพชรสมบัติ, 2563) โดยมี ด้านงานบุคคล เป็นกลไกในการดึงศักยภาพของครูและบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2564) และสนับสนุนด้วย ด้านงานทั่วไป ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2563)

โดยสรุปแล้ว การบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ (Management Process) ผ่านวงจร P-O-D-C ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) โดยเมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทของสถานศึกษา กระบวนการดังกล่าวจะถูกขับเคลื่อนผ่าน 4 ภารกิจหลัก ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานทั่วไป เพื่อประสานสรรพกำลังและทรัพยากรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน

สำหรับแนวคิดทฤษฎีที่เป็นรากฐานสำคัญและยังคงถูกนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับบริบทปัจจุบัน มี 3 แนวคิดหลักที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ได้แก่

1. โมเดลการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Lewin's 3-Step Model): แม้จะเป็นทฤษฎีพื้นฐาน แต่ (Fullan, M, 2016) ได้นำมาตีความใหม่ในบริบทดิจิทัลว่า องค์กรต้องเริ่มจาก "การละลายพฤติกรรม" (Unfreezing) คือการทำลายกรอบคิดเดิมและสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วน (Urgency) จากนั้นจึงเข้าสู่ "การเปลี่ยนแปลง"

(Changing) ผ่านการเรียนรู้ทักษะใหม่ และจบด้วย "การทำให้คงอยู่" (Refreezing) คือการทำให้วิธีการใหม่กลายเป็นวัฒนธรรมถาวรขององค์กร

2. แนวคิด 8 ขั้นตอนของการนำการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8-Step Process): Kotter (2012) (2014) ได้เน้นย้ำว่าความล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากการข้ามขั้นตอน โดยเฉพาะการขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการไม่ให้อำนาจแก่ทีมงาน (Empowering Action) ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาที่ต้องการขับเคลื่อนนวัตกรรมสู่ห้องเรียน

3. โมเดล ADKAR (ADKAR Model): เป็นแนวคิดที่ Hiatt (2006) เสนอและได้รับความนิยมอย่างมากในทศวรรษที่ผ่านมา โดยเน้นการจัดการที่ "ระดับบุคคล" ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ Awareness (ความตระหนัก), Desire (ความต้องการ), Knowledge (ความรู้), Ability (ความสามารถ), และ Reinforcement (การเสริมแรง) ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องโดยตรงกับการพัฒนาทักษะชีวิตที่ต้องเริ่มจากการเปลี่ยน Mindset ของผู้เรียนและครูเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความปกติใหม่และความท้าทายทางดิจิทัลเป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ก้าวข้ามจากสถานะเดิมไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหัวใจสำคัญของกระบวนการนี้มีใช่เพียงการปฏิรูปโครงสร้างหรือการนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงลำพัง หากแต่เป็นศิลปะในการบริหารจัดการ 'ทุนมนุษย์' เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และพฤติกรรม โดยต้องเริ่มจากการสร้างความตระหนักและละลายความยึดติดกับวิธีการเดิม เพื่อเปิดรับการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย จนกระทั่งวิถีปฏิบัติใหม่นั้นถูกหล่อหลอมจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จในการสร้างความยั่งยืนให้แก่สถานศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนในระยะยาว

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Process of Change Management)

เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรสัมฤทธิ์ผล นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้นำเสนอกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายทัศนะ เริ่มจาก ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, M, 2016) ที่เสนอว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนสำคัญ 8 ประการ (Eight Forces for Change) ได้แก่ 1) การมีเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging people's moral purposes) 2) การสร้างขีดความสามารถ (Building capacity) 3) การเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding the change process) 4) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing cultures for learning) 5) การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน (Developing cultures of evaluation) 6) การมุ่งเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on leadership for change) 7) การสร้างความเชื่อมโยงสอดคล้อง (Fostering coherence) และ 8) การพัฒนาทั้งระบบสามระดับ (Tri-level development) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ และระดับนโยบาย ในขณะเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550) ได้นำเสนอโมเดล "APEC" ซึ่งเน้นกระบวนการสร้างการยอมรับผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก (Awareness) การสร้างความศรัทธา (Passion) การให้ความรู้และวิธีการ (Education) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Competence) นอกจากนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2553) ยังได้สรุปขั้นตอนสำคัญไว้ 5 ระดับ โดยให้ความสำคัญกับการจัดตั้งทีมงานเจ้าภาพ การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนปฏิบัติการ การวางระบบสนับสนุน และการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อลดแรงต้านทาน

นอกจากนี้ เพื่อให้เห็นภาพกระบวนการที่เป็นพลวัตชัดเจนยิ่งขึ้น Kurt Lewin (1951) บิดาแห่งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ได้นำเสนอ โมเดลการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Three-Step Model) ซึ่งเปรียบเสมือนรากฐาน



สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) คือการเตรียมความพร้อมและทำลายดุลยภาพเดิม 2) การเปลี่ยนแปลง (Moving) คือการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายใหม่ และ 3) การทำให้คงอยู่ (Refreezing) คือการทำให้พฤติกรรมใหม่กลายเป็นมาตรฐานถาวร สอดคล้องกับแนวคิดร่วมสมัยของ Kotter (2012) ที่ได้ขยายความกระบวนการดังกล่าวออกเป็น 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จ (8-Step Process) เริ่มตั้งแต่การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Urgency) การสร้างทีมนำร่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสานต่อผลงาน และการปลูกฝังแนวทางใหม่ลงในวัฒนธรรมองค์กร

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่มีความพลวัตและซับซ้อน ซึ่งมีได้หมายถึงเพียงการปรับปรุงโครงสร้างหรือระบบงานเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการบริหารจัดการมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กร โดยจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีพบว่ามีองค์ประกอบร่วมที่สำคัญ 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเตรียมความพร้อม (Preparation) ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้ความตระหนักและละลายพฤติกรรมเดิมเพื่อลดแรงต้าน 2) มิติการปฏิบัติการ (Action) ที่เน้นการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาสมรรถนะและการทำงานเป็นทีม และ 3) มิติความยั่งยืน (Sustainability) ที่ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังค่านิยมใหม่ให้หยั่งรากลึกเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งกระบวนการบูรณาการเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการยกระดับสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัล

ทักษะชีวิตในบริบทโลกยุคใหม่ มิได้จำกัดอยู่เพียงการเอาตัวรอดขั้นพื้นฐาน แต่ UNICEF (2019) ได้ขยายกรอบแนวคิดสู่ 'ทักษะที่ส่งต่อได้' (Transferable Skills) ซึ่งหมายถึงกลุ่มทักษะมหัศจรรย์ที่ช่วยให้มนุษย์สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้ความรู้ได้ในทุกสถานการณ์ สอดรับกับรายงานของ World Economic Forum (2020) ที่ระบุว่าทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับอนาคต (Skills of the Future) มีใช้ทักษะทางเทคนิค แต่เป็นทักษะเชิงพฤติกรรมและสังคมที่ช่วยให้มนุษย์ทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้ จากจุดเน้นดังกล่าว จึงนำไปสู่การนิยามใหม่ว่าเป็นสมรรถนะทางจิตสังคมที่บูรณาการความรู้ ทักษะคิด และทักษะเข้าด้วยกัน เพื่อจัดการปัญหาในชีวิตประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 4 มิติร่วมสมัย ได้แก่ 1) มิติด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Dimension) ที่เน้นทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและการคิดวิเคราะห์ 2) มิติด้านการจัดการตนเอง (Self-Management Dimension) ที่เน้นความตระหนักรู้และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ 3) มิติด้านสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Dimension) ที่เน้นความฉลาดทางอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และ 4) มิติด้านสัมพันธภาพ (Interpersonal Dimension) ที่เน้นทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกันการบ่มเพาะทักษะชีวิตทั้ง 4 มิตินี้ให้องกวม จำเป็นต้องผ่านการหล่อหลอมจากสถาบันทางสังคมหลัก ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา สำหรับแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-centered) โดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่ง OECD (2021) ได้ระบุว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสมรรถนะแห่งอนาคต ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Experiential Learning) ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือทำและสะท้อนคิด เพื่อตกผลึกเป็นองค์ความรู้ที่ยั่งยืนด้วยตนเอง (Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. , 2017)

ในส่วนของการนำทักษะชีวิตไปสู่การปฏิบัตินั้น เทคนิคการตั้งคำถามแบบ R-C-A ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระตุ้นกระบวนการคิดวิเคราะห์และการจัดการตนเองตามมิติข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ Reflect (R) คือการสะท้อนความคิดและความรู้สึกจากสิ่งที่ได้ทำ Connect (C) คือการเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้เข้ากับประสบการณ์เดิม และ Apply (A) คือการนำแนวทางที่ได้ไปปรับใช้ในสถานการณ์จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) กระบวนการเหล่านี้มีส่วนช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่หยั่งรากลึกและสามารถรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตได้อย่างมั่นคง

โดยสรุป ทักษะชีวิตในบริบทโลกยุคใหม่ มิใช่เพียงความสามารถในการดำรงชีพขั้นพื้นฐาน แต่เป็น 'สมรรถนะที่ส่งต่อได้' (Transferable Skills) ซึ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนสำหรับการรับมือกับความท้าทายในอนาคต โดยต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ด้านพุทธิพิสัย การจัดการตนเอง ด้านสังคมอารมณ์ และ ด้านสัมพันธภาพ เข้าด้วยกัน ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งในรูปแบบเชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) โดยมีกลไกสำคัญคือการสะท้อนคิดแบบ R-C-A (Reflect, Connect, Apply) ที่ช่วยเปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่ยั่งยืน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ในการจัดการปัญหาและดำเนินชีวิตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ทักษะชีวิตของผู้เรียนในยุคดิจิทัล (Learner Life Skills in the Digital Age)

ภายใต้บริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน "ทักษะชีวิต" มิใช่เพียงปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพแบบดั้งเดิมอีกต่อไป หากแต่ถูกยกระดับให้เป็นสมรรถนะหลักที่ขาดไม่ได้ในวิถีสังคมใหม่ ทั้งนี้ ญานอมพร เลหาจรัสแสง (2561) ได้ให้ทัศนะว่า จำเป็นต้องพิจารณาทักษะดังกล่าวเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21" โดยเฉพาะในมิติด้านทักษะชีวิตและอาชีพ (Life and Career Skills) ซึ่งถือเป็นแกนหลักที่สถาบันการศึกษาต้องเร่งขับเคลื่อนควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะทางเทคโนโลยี

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับมุมมองของ วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล (2562) ที่ได้นิยามความหมายของทักษะชีวิตในบริบทใหม่ไว้ว่า เป็นศักยภาพเชิงบูรณาการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อจัดการกับปัญหาที่มีความซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญของทักษะชีวิต (Key Components of Life Skills)

ในสถานะที่โลกยุคดิจิทัลเต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน "ทักษะชีวิต" จึงทำหน้าที่เสมือนเกราะป้องกันทางจิตใจหรือ "วัคซีนใจ" ที่มีความสำคัญสูงสุดสำหรับผู้เรียน จากการประมวลองค์ความรู้และสังเคราะห์แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2561) สามารถจำแนกองค์ประกอบสมรรถนะหลักออกเป็น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่

การตระหนักรู้และเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น (Self-Awareness and Empathy): ถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาจิตใจ เริ่มต้นจากการสำรวจและทำความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้งทั้งในแง่จุดแข็ง จุดอ่อน และสถานะอารมณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) ควบคู่ไปกับการเปิดใจยอมรับความแตกต่างและเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy)

การคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Critical Thinking, Decision Making and Creative Problem Solving): เป็นสมรรถนะทางปัญญาที่เน้นทักษะการแยกแยะและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) เพื่อประเมินทางเลือกและความเสี่ยงรอบด้าน อันจะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และมีความยืดหยุ่น

การจัดการกับอารมณ์และความเครียด (Emotion and Stress Management): หมายถึงขีดความสามารถในการรู้เท่าทันอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อพฤติกรรม รวมถึงทักษะในการควบคุมอารมณ์เชิงลบและหาวิธีผ่อนคลายความเครียดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อธำรงรักษาสมดุลทางจิตใจให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นปกติสุข



การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (Building Good Relationships): เป็นทักษะทางสังคมที่จำเป็นในการอยู่ร่วมกัน มุ่งเน้นการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) การวางตัวที่เหมาะสมตามกาลเทศะ และการประสานความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันภายใต้การยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล

แนวทางการพัฒนาทักษะชีวิต โมเดล 3 ประสานสู่ความสำเร็จ (The Tri-Dimensional Approach)

เมื่อทราบถึงองค์ประกอบแล้ว การนำไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัย "พิมพ์เขียว" (Blueprint) ที่ชัดเจนจากการสังเคราะห์งานวิจัยของ ทิศนา ขัมมณี (2560) สอดคล้องกับนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) พบว่าการสร้างทักษะชีวิตประกอบด้วย 3 มิติสำคัญ ดังนี้

1. มิติการเรียนรู้ (Integration in Learning Management) ครูต้องบูรณาการทักษะการคิดและแก้ปัญหาลงในรายวิชาพื้นฐาน ผ่านการเรียนรู้เชิงรุกแบบ 3-ACTIVE ที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองมากกว่าการท่องจำ (ทิศนา ขัมมณี, 2560)
2. มิติการปฏิบัติ (Intensive Activities) ใช้กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น ลูกเสือและชมรม เป็นเวทีฝึกฝนทักษะสังคมและภาวะผู้นำผ่านการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by Doing) ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงชีวิตจริงที่สุด (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2561)
3. มิติการดูแล (Student Support System) สร้างระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เป็น "Safety Net" ที่เข้มแข็ง โดยครูที่ปรึกษาสมทบบทบาท "Life Coach" คอยให้คำปรึกษาและสร้างภูมิคุ้มกันทางใจให้ผู้เรียนก้าวผ่านวิกฤตได้อย่างปลอดภัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียนในยุคดิจิทัล (Change Management for Learner Life Skills Development in the Digital Age)

จากการทบทวนการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ เห็นได้ชัดว่า ทักษะชีวิต ไม่ใช่ทักษะเสริมเพิ่มเติมอีกต่อไป แต่เป็นสมรรถนะหลักที่เทียบเท่า "วัคซีนใจ" ที่ให้ภูมิคุ้มกันให้ผู้เรียนอยู่รอดในสถานะที่ผันผวนและไม่แน่นอน (OECD, 2021) ทักษะชีวิตที่มีความสมบูรณ์นั้น ประกอบด้วยความรู้จักและเห็นคุณค่าในตนเอง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหา การจัดการอารมณ์และความเครียด และศิลปะการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องได้รับการพัฒนาอย่างประสานกันเป็นระบบผ่าน 3 มิติหลัก คือ การบูรณาการในห้องเรียน การฝึกฝนผ่านกิจกรรม และการสร้างระบบดูแลช่วยเหลือที่เข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563) ความสำคัญของการพัฒนาทักษะชีวิต ไม่ได้หยุดอยู่เพียงความรู้ทางทฤษฎีเท่านั้น หากต้องเกิดขึ้นจริงผ่านการปฏิบัติและประสบการณ์ในสถานการณ์หลากหลาย ทั้งในห้องเรียน กิจกรรมนอกเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Darling-Hammond et al, 2020) การสร้างสภาพแวดล้อมเช่นนี้ไม่ว่าไรก็ตาม ยังคงต้องเผชิญความท้าทายมากมาย ตั้งแต่ความพร้อมของครู ข้อจำกัดทางหลักสูตร และความไม่พร้อมของระบบ

ดังนั้น การพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนเป็นหน้าที่ของทั้งระบบ ที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และความตั้งใจจริงจากทั้งองค์กร สถานศึกษา ครอบครัว และสังคม เพื่อให้สถานศึกษา กลายเป็นพื้นที่ฝึกชีวิตที่แท้จริงสำหรับผู้เรียนรุ่นใหม่ (Fullan, M, 2016)

จากองค์ความรู้ใหม่ข้างต้น บทความนี้จึงช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนยุคดิจิทัลที่ยั่งยืนได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยผู้เขียนได้ สังเคราะห์

(Synthesized) เป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ผสานกับบริบทการบริหารสถานศึกษาและทักษะชีวิตสมัยใหม่ จนได้แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นระบบ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนและการละลายพฤติกรรมเดิม (Planning & Unfreezing)

จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงคือการเตรียมความพร้อมและลดแรงต้าน ตามแนวคิดการ "ละลายพฤติกรรม" (Unfreezing) ของ Kurt Lewin ผู้บริหารต้องดำเนินการดังนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการวางแผน (Planning) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อประเมินช่องว่างระหว่างสมรรถนะผู้เรียนในปัจจุบันกับความต้องการในยุคดิจิทัล

การสร้างความรู้ตระหนักรู้ สื่อสารให้บุคลากรเห็นถึงผลกระทบของยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทแทนมนุษย์ ทำให้ผู้เรียนจำเป็นต้องมีทักษะทางสังคมและอารมณ์ที่เข้มแข็งเพื่อเป็นภูมิคุ้มกัน

ระยะที่ 2 การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงผ่าน 3 มิติ (Implementing Change via 3 Dimensions)

ขั้นตอนนี้คือการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) โดยผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์การบริหารงานทั้ง 4 ด้าน (วิชาการ, งบประมาณ, บุคคล, ทั่วไป) เพื่อขับเคลื่อน "พิมพ์เขียวการพัฒนาทักษะชีวิต" ใน 3 มิติสำคัญ

1. มิติการเรียนรู้ (Integration in Learning)

1.1) ในด้านการบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจากการท่องจำมาเป็นการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning)

1.2) ครูผู้สอนต้องบูรณาการทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเข้าไปในทุกรายวิชา เพื่อให้ห้องเรียนเปรียบเสมือนพื้นที่ฝึกฝนการเผชิญปัญหาจริง

2. มิติการปฏิบัติ (Intensive Activities)

2.1) ในด้านการบริหารงานทั่วไปและวิชาการ ควรส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เข้มข้น เช่น กิจกรรมลูกเสือ ชมรม หรือจิตอาสา ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ (Learning by Doing)

2.2) กิจกรรมเหล่านี้เป็นเวทีสำคัญในการฝึกฝนทักษะทางสังคม การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. มิติการดูแลและสนับสนุน (Student Support System)

3.1) ในด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารต้องพัฒนาครูให้มีบทบาทเป็น "โค้ชชีวิต" (Life Coach) ที่สามารถให้คำปรึกษาและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้เรียน

3.2) การสร้างระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนที่เข้มแข็งถือเป็น "Safety Net" ที่สำคัญในการคัดกรองและป้องกันปัญหาสุขภาพจิต ช่วยให้ผู้เรียนมีทักษะในการจัดการอารมณ์และความเครียดได้อย่างเหมาะสม

ระยะที่ 3 การรักษาผลและการสร้างวัฒนธรรมที่ยั่งยืน (Maintaining & Refreezing)

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ถาวรตามแนวคิด "การคงสภาพพฤติกรรมใหม่" (Refreezing) สถานศึกษาต้องดำเนินการดังนี้

การประเมินผลแบบสะท้อนคิด (Reflective Evaluation) เปลี่ยนวิธีการวัดผลจากการสอบข้อเขียนเป็นการใช้กระบวนการ R-C-A (Reflect, Connect, Apply) เพื่อให้ผู้เรียนได้สะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ เชื่อมโยงกับประสบการณ์ และนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้มีความยั่งยืน

การจัดสรรทรัพยากร (Budgeting) ในด้านการบริหารงบประมาณ ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและโปร่งใส เพื่อสนับสนุนโครงการพัฒนาทักษะชีวิตอย่างต่อเนื่อง มิใช่ทำเพียงครั้งคราว การสร้างวัฒนธรรม



องค์กร ผู้บริหารต้องปลูกฝังค่านิยมเรื่องการดูแลเอาใจใส่และการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้าใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้เรียนต่อไป

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการ เพื่อพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนในยุคดิจิทัล

สรุป

ความสำเร็จในการพัฒนาทักษะชีวิตผู้เรียนในยุคดิจิทัล มีได้ขึ้นอยู่กับความทันสมัยของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่เป็นระบบ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการที่นำเสนอในบทความนี้ ชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาต้องเปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วน มาเป็นการทำงานที่สอดคล้องประสานกันระหว่างการเรียนรู้ในห้องเรียน กิจกรรมนอกห้องเรียน และระบบดูแลช่วยเหลือ โดยมีกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ เพื่อให้สถานศึกษากลายเป็นพื้นที่ปลอดภัยและแหล่งบ่มเพาะภูมิคุ้มกันชีวิตที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพและมีความสุขอย่างยั่งยืนในโลกยุคดิจิทัล

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2564). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถนอมพร เลหาจรัสแสง. (2561). *การเรียนรู้ในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทิตนา แคมมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธ สุนทรายุทธ. (2565). *การบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2563). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2563). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2561). *การศึกษาไทย 4.0: ปรัชญาการศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2563). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนา. (2562). *การโค้ชเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2561). *การบริหารสถานศึกษา: หลักการและแนวคิด*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แนวทางการพัฒนาทักษะชีวิต บูรณาการการเรียนการสอน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). *แนวทางการจัดกิจกรรมทักษะชีวิต*. กรุงเทพฯ: สกสค.ลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *คู่มือการคัดเลือกสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อรับรางวัลระบบดูแลช่วยเหลือเหล่านักเรียน ประจำปี 2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: บริษัทปริเมียร์ โปร จำกัด.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2553). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59.
- Darling-Hammond et al. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change (5th ed.)*. New York: Teachers College Press.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2017). *The experiential educator: Principles and practices of experiential learning*. Kaunakakai, HI: EBL Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- OECD. (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030*. Paris: OECD Publishing.



- OECD. (2021). *Beyond academic learning: First results from the survey of social and emotional skills*. Paris: OECD Publishing.
- UNICEF. (2019). *Global framework on transferable skills*. New York: United Nations Children's Fund.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.