

สถาบันและการเปลี่ยนแปลง

โดย ยุรวัฒน์ คล้ายมงคล ม.ค. 2542

สังคมปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษามากขึ้น มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหการศึกษาหลายอย่าง ดังเห็นได้จากข่าวตามหน้าหนังสือพิมพ์ ในความพยายามทั้งหลายเหล่านั้น ส่วนใหญ่เป็นการแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ หรือเป็นการแก้ไขปัญหาที่มองข้ามปัจจัยต้นเหตุ ในบรรดาต้นเหตุของปัญหการศึกษานั้น ปัญหาเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาเป็นปัญหาสำคัญปัญหาหนึ่งที่ควรพิจารณา

ผู้เขียนจะนำเสนอประเด็นสำคัญในเรื่องสถาบันและการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ความหมายของสถาบัน สถาบันกับผู้นำด้านหลักสูตร สิ่งที่ผู้นำด้านหลักสูตรควรรู้ การวิเคราะห์สถาบัน ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลง ลำดับขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลง สัญญาณอันตรายในขณะเปลี่ยนแปลง

สถาบันคืออะไร? สถาบันเป็นหน่วยของสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มคนขึ้นมาเพื่อทำงานตามจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง มีการแบ่งองค์ประกอบย่อยภายในสถาบันชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ

ในวงการการศึกษา มีสถาบันมากมายตั้งแต่ กระทรวง กรมต่าง ๆ สำนักงานต่าง ๆ จนถึงโรงเรียน มีทั้งสถาบันที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการคือ หน่วยงานราชการ หรือมีสถาบันที่เกิดขึ้นโดยไม่เป็นทางการ ชั่วครั้งชั่วคราว เช่น คณะกรรมการโครงการต่าง ๆ แต่ในบทความนี้จะพิจารณาเฉพาะสถาบันที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการเท่านั้น

สถาบันระดับโรงเรียนเป็นกลไกหลักในการจัดการศึกษา ภายใต้สังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมที่มีการแบ่งหน้าที่ของหน่วยต่าง ๆ เฉพาะอย่าง ทำให้สถาบันการศึกษาเป็นสถาบันที่มีการแบ่งแยกหน้าที่กันชัดเจน ทั้งในระดับบนคือ ระดับกระทรวง และระดับล่างคือ ระดับโรงเรียน ซึ่งเรื่องการแบ่งหน้าที่เฉพาะอย่างนี้เป็นทั้งจุดดีและจุดเสียพร้อม ๆ กัน สถาบันกับผู้นำด้านหลักสูตรหลักสูตร สถาบันนั้นเกี่ยวข้องกับหลักสูตรทั้งในแง่เป็นหน่วยที่นำหลักสูตรไปใช้ และเป็นหน่วยที่ต้องพัฒนาหลักสูตรในระดับปฏิบัติงาน เรื่องของสถาบันจึงเกี่ยวข้องกับผู้นำด้านหลักสูตรจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ผู้นำด้าน

หลักสูตรจึงต้องสนใจมีความรู้ในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับสถาบันเพิ่มจากความรู้เรื่องหลักสูตร อีกทั้งเนื่องจากงานด้านการศึกษาคืองานที่ทำด้วยตัวคนเดียวไม่ได้ต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำ หรือทำด้วยกลไกของสถาบัน

สิ่งที่ผู้นำด้านหลักสูตรควรรู้เกี่ยวกับสถาบัน

เมื่อเอ่ยถึงเรื่องสถาบัน คนทั่วไปจะนึกถึงเรื่องของโครงสร้างสถาบันบทบาทและหน้าที่ของสถาบัน แต่ผู้เขียนคิดว่าเรื่องเหล่านั้นเป็นเพียงส่วนประกอบ ส่วนที่สำคัญที่นำจะรู้ว่าจะเป็นทิศทางของสถาบัน ซึ่งจะต้องรู้อย่างชัดเจนจนสามารถทำนายจุดหมายปลายทางของสถาบันนั้นได้ โดยดูจากสภาพการทำงานปัจจุบัน อีกทั้งควรระบุจุดเด่น จุดด้อยในการทำงานหรือในองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถาบันได้ และสามารถระบุปัจจัยที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันได้อย่างชัดเจน

ในการที่จะได้ความรู้เหล่านั้น จะต้องพิจารณาวิเคราะห์ในประเด็นหลายประเด็นทั้งส่วนที่เห็นได้ชัดเจน อันได้แก่ จุดมุ่งหมายของสถาบัน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่การทำงาน การจัดบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ความรู้ความสามารถของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต และส่วนที่เป็นนามธรรมมากกว่า ได้แก่ วัฒนธรรมในการทำงาน การตระหนักและยอมรับในจุดมุ่งหมายของสถาบัน เป้าหมายในการทำงานของบุคคลในสถาบัน สภาพการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในส่วนหลังนี้ต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แล้วนำมาประมวลลงข้อสรุป

การวิเคราะห์สถาบัน

การวิเคราะห์สถาบันเป็นกระบวนการทำความเข้าใจและเข้าใจสถาบัน ในขั้นแรกผู้วิเคราะห์ควรมีเกณฑ์สำคัญเพื่อใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบ เกณฑ์ที่ผู้เขียนคิดว่าควรยึดถือในการวิเคราะห์สถาบันคือ สถาบันเป็นหน่วยใช้หลักสูตร โดยการจัดการเรียน การสอน และเป็นหน่วยพัฒนาหลักสูตรในระดับปฏิบัติงาน องค์ประกอบของสถาบันจะต้องทำงานเพื่อสร้างผลผลิตที่สอดคล้องตามหลักสูตรและหน้าที่ที่กำหนดไว้

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ในการวิเคราะห์สถาบันจึงมี 3 ประเด็นคือ

1. เป้าหมายและการกำหนดเป้าหมายของสถาบัน ดูจากปรัชญา จุดมุ่งหมาย นโยบายของสถาบัน ส่วนนี้จะบ่งบอกทิศทางที่สถาบันนั้นจะเดินทางไป บอกเป้าหมายปลายทางที่คาดหวังไว้

สิ่งที่ต้องพิจารณาต่อไปคือ เป้าหมายนั้นชัดเจนเพียงใด มีการทำเป็นรูปธรรมให้นำไปปฏิบัติได้เพียงใด สมาชิกในสถาบันรับรู้ให้ความสำคัญกับเป้าหมายนั้นเพียงใด ในบางครั้งจะพบว่าในสถาบันมีเป้าหมายแฝง หรือซ่อนเร้นปะปนกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่ด้วย หากเป็นเช่นนี้ต้องพิจารณาว่าเป้าหมายแฝงไปในทิศทางเดียวกันหรือสนับสนุนเป้าหมายจริงเพียงใด

ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายเป็นการพิจารณาว่า เป้าหมายของสถาบันนั้นได้มาอย่างไร มีวิธีการสร้างเป้าหมายอย่างไร ส่วนนี้ดูได้จากกระบวนการกำหนดเป้าหมายของสถาบันโดยตรง และความรู้ที่ได้จากส่วนนี้ยังช่วยอธิบายถึงสภาพการรับรู้ให้ความสำคัญของเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

2. การทำงานในหน่วยต่าง ๆ ส่วนนี้เป็นส่วนที่มีรายละเอียดในการพิจารณามากที่สุดเพราะครอบคลุมการทำงานทั้งหมดของสถาบัน ส่วนนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าทิศทางจริง ๆ ของสถาบันกำลังไปอยู่ตรงไหน จะบอกความรวดเร็วในการเดินทางได้จากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน และจะบอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้

สิ่งที่ควรพิจารณาที่สำคัญ คือ

2.1 การสอน ในสถาบันนั้นครูอาจารย์สอนกันอย่างไร สอนอยู่ในทิศทางที่สถาบันกำหนดไว้หรือไม่ ครูตั้งใจสอนให้ได้ผลตามที่กำหนดหรือไม่เพียงใด สื่อการสอนและการวัดประเมินผลสอดคล้องกับการสอนหรือไม่ เพียงใด

2.2 การสนับสนุนการสอน สถาบันช่วยเหลือ สนับสนุนครูให้พัฒนาการสอนหรือไม่เพียงใด มีหน่วยงานใดที่ช่วยอำนวยความสะดวกการสอนบ้าง

2.3 การบริหารจัดการ สถาบันมีการบริหารจัดการที่สนับสนุนการสอนอย่างไร

ทั้ง 3 ประเด็นนี้จะป้จจัยบ่งชี้ทั้งทิศทางของสถาบัน และความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถาบันได้

3. ความสอดคล้องของผลผลิตและเป้าหมาย โดยนำผลผลิตทั้งด้านคุณภาพและจำนวนมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ในระดับโรงเรียนดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะต่าง ๆ ของนักเรียน จากการวัดและประเมินผลอย่างเที่ยงตรง

ส่วนนี้จะช่วยบอกว่าผลการทำงานของสถาบันใช้ได้หรือไม่ ดีเพียง

ใดยังต้องปรับปรุงในส่วนใด

เมื่อพิจารณา 3 ประเด็นแล้ว ควรจะวิเคราะห์ต่อไปถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์กร เช่น โครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสม การแบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน การขาดความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การขาดความร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงสถาบัน

การพิจารณาประเด็นทั้ง 3 ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ถูกเวลา ข้อมูลรวมจากการพิจารณาทั้ง 3 ประเด็น จะบ่งบอกทิศทางของสถาบันได้ชัดเจน และยังสามารถตอบคำถามได้ว่าสถาบันทำงานได้ดีหรือไม่เพียงใด

หากสถาบันยังทำหน้าที่ได้ไม่ดีก็ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หากทำงานได้ดีแล้ว ก็ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งก็เกี่ยวข้องกับผู้นำด้านหลักสูตรเช่นกัน ทั้งในแง่เป็นผู้เสนอแนะผู้บริหาร หรือเป็นผู้บริหารเอง

ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ในธรรมชาติจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงหมายถึงการเปลี่ยนจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ เช่น ฤดูกาล มีการเปลี่ยนจากฤดูหนาวเป็นฤดูร้อน แล้วเปลี่ยนเป็นฤดูฝน ในสถาบันก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งด้านแนวคิด การทำงานและสิ่งแวดล้อมทั้งด้านแนวคิด การทำงานและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน โดยที่หากไม่สังเกตก็จะไม่เห็น ส่วนสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้นก็เนื่องจากมีคนเห็นว่าสภาพเดิมยังไม่ดี ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกใจ และมีสภาพใหม่ที่ดี ที่เหมาะสมและถูกใจกว่า

การเปลี่ยนแปลงมิได้หลายลักษณะ ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปกับแบบฉับพลันจากหน้ามือเป็นหลังมือ แบบที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและแบบที่มีคนสร้างขึ้น แบบที่เปลี่ยนชั่วครั้งชั่วคราวกับแบบที่เปลี่ยนถาวร

การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อทุกคนในสถาบัน ทำให้บางคนชอบหรือเห็นด้วย บางคนไม่ชอบหรือไม่เห็นด้วย หากมีคนเห็นด้วยแล้วสนับสนุนจะเกิดเป็นแรงเสริมการเปลี่ยนแปลง คนที่ไม่เห็นด้วยแล้วไม่สนับสนุนหรือขัดขวางก็จะเกิดเป็นแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าแรงสนับสนุนมากกว่าแรงต้าน การเปลี่ยนแปลงนั้นจะคงอยู่จนเกิดสภาพใหม่ หากสภาพใหม่นั้นได้รับการยอมรับก็จะคงอยู่ และต่อมาจะกลายเป็นสภาพปัจจุบันไป แต่หากแรงต้านมีมากกว่าแรงสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงนั้นจะยุติหยุดลง

การเปลี่ยนแปลงกับผู้นำด้านหลักสูตร ผู้นำด้านหลักสูตรเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถาบันมากเนื่องจาก เหตุผล 3 ประการ คือ ผู้นำด้านหลักสูตรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเอง เหตุผลด้านตัวหลักสูตร และเหตุผลจากสิ่งแวดล้อมของสถาบัน

ผู้นำด้านหลักสูตรจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถาบันมากโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง มีการวางแผนล่วงหน้าทั้งในส่วนที่ชี้ทำให้เกิดเปลี่ยนแนวคิดวิธีการทำงาน และทิศทางของสถาบัน เพื่อให้เป็นไปตามที่สังคม หลักสูตร และสถาบันกำหนด ทั้งในฐานะผู้นำสถาบันหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารงานสถาบัน

ในด้านตัวหลักสูตรซึ่งสถาบันยึดถือมีธรรมชาติเป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สถาบันจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามให้รองรับสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

และในเรื่องสิ่งแวดล้อมอันได้แก่สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สถาบันก็ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง นอกจากผู้นำด้านหลักสูตรจะต้องมีความชัดเจนว่าทิศทางการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นไปในทิศทางใดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะมีผลในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่

1. ความแตกต่างขัดแย้งระหว่างสภาพใหม่กับสภาพเดิม ผู้นำหลักสูตรต้องพิจารณาว่าสภาพใหม่แตกต่างจากสภาพเดิมในประเด็นใดบ้าง มีการขัดแย้งกัน

อย่างไร หากมีสภาพที่แตกต่างกันมาก ควรกำหนดที่พักระหว่างการเปลี่ยนแปลงย่อย ๆ ให้ชัดเจน

2. ผลประโยชน์ หรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหลักสูตรต้องพิจารณาผลที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ในสถาบันเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน โดยเฉพาะในแง่ผลประโยชน์และผลเสีย หากทำได้ต้องแก้ไขให้ได้ผลประโยชน์แก่บุคคลทั้งหมดในสถาบัน และต้องสร้างผลประโยชน์ตอบแทนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจากการเปลี่ยนแปลงให้เพียงพอ หรือหากทำไม่ได้ต้องหาทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้ได้ผลเสียจากการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า
3. ความยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหลักสูตรต้องคาดคะเนความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น แล้วพยายามลดความยุ่งยากลง โดยอาจกำหนดการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนย่อย ๆ แล้วทำทีละขั้นทีละตอน ไม่ให้เกิดความยุ่งยากขึ้น
4. ค่านิยมของสถาบันต่อสภาพใหม่และการเปลี่ยนแปลง ผู้นำหลักสูตรต้องประเมินค่านิยมของบุคคลในสถาบันต่อสภาพใหม่และการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน คาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นแล้วใช้ในการวางแผนป้องกันผลเสียที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า
5. ความสามารถในการปฏิบัติงานในสภาพใหม่ ผู้นำหลักสูตรต้องประเมินความสามารถที่ต้องการในการปฏิบัติงานในสภาพใหม่ แล้วเปรียบเทียบกับสภาพที่มีอยู่ หากความสามารถที่มีไม่เพียงพอ ต้องพัฒนาหรือสร้างให้มีความสามารถจนถึงระดับที่ต้องการก่อนการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในสถาบัน โดยเฉพาะโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย ผู้เขียนคิดว่าคงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้พร้อมกันหมด ควรเลือกเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญ ๆ ที่จะมีผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ขึ้น ซึ่งผู้เขียนคิดว่า สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาเปลี่ยนแปลงอันดับแรก ๆ ได้แก่ วิธีการทำงาน

วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลง

วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงมีมากมายหลายวิธี ผู้เขียนขอจัดแบ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงแผนบังคับแบบจูงใจแต่ละแบบมีวิธีการเปลี่ยนแปลงได้หลายวิธีดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

<u>แบบบังคับ</u>	<u>แบบผสม</u>	<u>แบบจูงใจ</u>
การสั่งการ	การทำโครงการ	การให้คำปรึกษา
การเปลี่ยนหน้าที่	การปรับสภาพแวดล้อม	การสร้างประโยชน์ใหม่
การออกระเบียบใหม่	การฝึกอบรม	การสร้างทีมงาน
การออกนโยบายใหม่		
การปรับโครงสร้าง		
การกำหนดความรับผิดชอบใหม่		
การกำหนดด้วยงบประมาณ		

ผู้เปลี่ยนแปลงต้องศึกษาข้อดี ข้อเสีย ของวิธีการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ให้ดีแล้วเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น

ลำดับขั้นตอนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จไปตามที่ต้องการต้องมีการวางแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ผู้เขียนขอเสนอลำดับขั้นตอนในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เป็นการเตรียมสภาพต่าง ๆ ให้เหมาะสมที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 1.1 ขั้นวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ต้องพิจารณา กำหนดเป้าหมายที่ต้องการของการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดให้ชัดเจนหากเป็นเป้าหมายที่ยากหรือห่างจากสภาพเดิมมาก ควรแบ่งเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ที่ไม่ยากหรือห่างเกินไป
 - 1.2 รวบรวมข้อมูล ในขั้นนี้ ต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวไว้ในหัวข้อสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ ผล

ประโยชน์ผลเสียเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมหรือความเชื่อของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงและสภาพใหม่ คาคะเนแรงด้าน แรงสนับสนุนที่จะเกิดขึ้น แล้วเตรียมหาทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า

1.3 วางแผนการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้ต้องเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้วนำมาประกอบกันเป็นแผนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ทั้งส่วนแรงด้าน ส่วนแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนมีเป้าหมายให้ตรวจสอบได้เป็นระยะ ๆ หากสามารถวางแผนได้ดีเพียงใด โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงก็จะมากขึ้นเท่านั้น

2. ขั้นเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนปฏิบัติการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 สร้างความตระหนักร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลต่าง ๆ ในสถาบัน
- 2.2 สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้
- 2.4 ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงแล้วปรับปรุง แก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ

สัญญาณอันตรายที่ต้องคำนึงถึงในขณะที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีทำให้สถาบันพัฒนา แต่ในการปฏิบัติจริง ๆ ไม่ได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป มีบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงไม่ก่อให้เกิดการพัฒนา แต่ทำให้สถาบันแตกแยก เผชิญกับความเสื่อมถอย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสถาบันเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ขึ้นกับตัวแปรหลายประการ แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่หากเข้าใจสัญญาณแสดงอันตรายของการเปลี่ยนแปลงแล้วจะช่วยแก้ไข ป้องกันความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงได้

ในขณะที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำด้านหลักสูตรจึงต้องคำนึงถึงสัญญาณที่บ่งชี้อันตรายในการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ความรู้สึกไม่ปลอดภัยของบุคคลต่าง ๆ ในสถาบัน
2. ความไว้วางใจกันและกันของบุคคลในสถาบันลดลง
3. ปัญหาการกระทบกระทั่งระหว่างผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ
4. ประสิทธิภาพการทำงานเสื่อมถอยต่อเนื่องกัน

เมื่อใดก็ตามที่เกิดสัญญาณเหล่านี้ขึ้นในสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องรีบพิจารณาหาสาเหตุและแก้ไขให้ทันก่อนที่จะเกิดปัญหา ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามกับสัญญาณอันตราย มีปัจจัยหลายประเด็นที่จะช่วยส่งเสริมชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารตามวัตถุประสงค์ การจูงใจและเรื่องของภาวะผู้นำซึ่งผู้นำด้านหลักสูตรควรศึกษาและนำมาใช้ประโยชน์

นอกจากนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องรู้จักปรับแผนการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพการณ์ด้วย เช่น สร้างการเปลี่ยนแปลงจากการปัญหาขัดแย้ง ใช้ประโยชน์ของอำนาจแฝงและอิทธิพลในสถาบันมาส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
