

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่คุณภาพของการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาทฤษฎีก่อนการวิจัย (Theory-Before- Research) (Berg, 2007; Merriam, 2009) เพื่อช่วยให้มีทิศทางในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล แต่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามปรากฏการณ์ที่ศึกษา กรอบแนวคิดเบื้องต้นครั้งนี้ ได้แก่ ปัจจัยพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงองค์กร 4 ปัจจัย (Leavitt, 1965) คือ งานพันธกิจ (Task) โครงสร้างองค์กร (Structure) บุคลากร (People/ Human) และเทคโนโลยี (Technology) และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เพื่อคัดเลือกรูปแบบตัวอย่างไว้ 3 เกณฑ์ได้แก่ 1) สถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษอย่างน้อย 2 ปี 2) สถานศึกษามีการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีการศึกษา และ 3) สถานศึกษาต้องมีการว่าจ้างครูที่เป็นชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษและเป็นการว่าจ้างแบบเต็มเวลาอย่างน้อย 1 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลและปฏิบัติตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์นิยม 7 ขั้นตอนของโคไลซซี่ (Colaizzi, 1978) ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้สามารถนำเสนอผลการวิจัยเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บริบทของสนามที่ศึกษา

1. สภาพแวดล้อมและประวัติของสถานศึกษา
2. ข้อมูลเบื้องต้นของสนามที่ศึกษา
3. ความเป็นมาในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของปรากฏการณ์ที่ศึกษากับกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย

ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 4 วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 5 ผลการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 6 ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ส่งผลต่อการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 1 บริบทของสนามที่ศึกษา

1. สภาพแวดล้อมและประวัติของสถานศึกษา

สถานศึกษาแห่งที่ 1 เป็นสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษในระดับสูง เป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดหน่วยงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ตั้งอยู่บนเนื้อที่ทั้งหมด 3 ไร่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่ของวัด เริ่มเปิดดำเนินการจัดการเรียนการสอนเมื่อปีพุทธศักราช 2482 โดยอาศัยศาลาการเปรียญของวัด ในชุมชนเป็นสถานศึกษา ปัจจุบัน เปิดดำเนินการเรียนการสอนในระดับปฐมวัย จำนวน 12 ห้อง ระดับประถมศึกษา จำนวน 28 ห้อง และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 ห้อง มีห้องสนับสนุนการเรียนจำนวน 23 ห้องเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ดำรงตำแหน่งเป็นเวลาต่อเนื่องทั้งหมด 11 ปี มีจำนวนครูประจำการทั้งหมด 71 คน ครูต่างชาติ 4 คน (เป็นครูต่างชาติสอนภาษาอังกฤษ 2 คน และสอนภาษาจีน 2 คน) และนักเรียน 1,578 คน มีปรัชญาการศึกษาคือ การศึกษาคือชีวิต การศึกษามุ่งการพัฒนาคนทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อที่จะได้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ อาชีพหลักของประชากรในชุมชนคือ อาชีพรับจ้างทั่วไป รองลงมาคือ ค้าขาย รับราชการ ประมง และอื่น ๆ

สถานศึกษาแห่งที่ 2 เป็นสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง สังกัดหน่วยงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ริเริ่มก่อตั้ง โดยได้รับอนุญาตจากวัดในชุมชนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้พื้นที่ของวัดเป็นสถานที่ก่อสร้างอาคารเรียนเป็นที่ดินจำนวนประมาณ 11 ไร่ ได้เปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรกเมื่อปีการศึกษา 2544 ขณะนั้นขึ้นอยู่กับสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานเดียวกัน ต่อมาได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นสถานศึกษาโดยกระทรวงมหาดไทย เมื่อปีพุทธศักราช 2548 ปัจจุบันทำการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันได้ดำเนินงานบริหารที่สถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลาต่อเนื่องทั้งหมด 2 ปี มีจำนวนครูประจำการทั้งหมด 34 คน ครูต่างชาติ 4 คน และนักเรียน 810 คน สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาและสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางการศึกษาและก้าวหน้าสู่สากล ประชากรในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง ค้าขาย รับราชการ และอื่น ๆ แต่มีกลุ่มผู้ประกอบการ ประมาณร้อยละ 20 ประกอบอาชีพวิศวกร โรงงาน แพทย์ เจ้าของธุรกิจและอื่น ๆ ที่มีสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจแตกต่างจากผู้ปกครองกลุ่มแรกในชุมชน

สถานศึกษาแห่งที่ 3 เป็นสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในระดับต่ำ เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง สังกัดหน่วยงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เริ่มก่อตั้งบนพื้นที่ประมาณ 3 ไร่

เมื่อปีพุทธศักราช 2485 โดยการรวบรวมเงินสร้างโรงเรียนจากชุมชนและเปิดทำการสอนครั้งแรก มีนักเรียนจำนวน 20 คน และครู 2 คน ต่อมาปัจจุบันเปิดดำเนินการเรียนการสอนในระดับปฐมวัย และระดับประถมศึกษา มีจำนวนห้องเรียนทั้งหมด 23 ห้องเรียน ครูประจำการทั้งหมด 19 คน และนักเรียน 322 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาเป็นเวลา 5 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในส่วนของสถานที่ตั้งของสถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นชุมชนค่อนข้างแออัด สภาพบ้านเรือนใช้วัสดุสิ่งก่อสร้างแบบง่าย ๆ และมักอาศัยอยู่รวมกันเป็นครอบครัวใหญ่ ประชากรในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างเกี่ยวกับการประมง ตามท่าเรือแถวปากน้ำ เช่น คัดแยกปลา แล่ปลาเป็นคัน ประกอบอาชีพปลูกเรือประมง รับจ้างปะอวน รับจ้างก่อสร้าง ฯลฯ จึงมีรายได้ไม่แน่นอนและเป็นรายได้อ่อนแอ ดังนั้น ส่วนใหญ่ผู้ปกครองนักเรียนจึงมีฐานะยากจน นักเรียนจึงต้องขอความช่วยเหลือกับสถานศึกษาด้านทุนการศึกษา ทุนอาหารกลางวัน ทุนเครื่องนุ่งห่ม อุปกรณ์การเรียน และเครื่องเขียน เป็นต้น โดยการช่วยเหลือส่วนหนึ่งด้านทุนอาหารกลางวันมาจากวัดในชุมชนและด้านกิจกรรมพิเศษมาจากองค์กรเอกชน นอกจากนี้ปัญหาด้านเศรษฐกิจในครัวเรือนแล้ว ชุมชนยังประสบกับปัญหาทางสภาพสังคมคือ ปัญหาครอบครัว ปัญหา ยาเสพติด และโรคเอดส์ นอกจากนี้ในชุมชนยังมีศาสนาและวัฒนธรรมความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน โดยประชากรประมาณร้อยละ 60 นับถือศาสนาพุทธ และประมาณร้อยละ 40 นับถือศาสนาอิสลาม มีสถานประกอบพิธีกรรมทางศาสนาคือมัสยิดและวัดในรัศมีไม่เกินห้าร้อยเมตรจากสถานศึกษา

2. ข้อมูลเบื้องต้นของสนามที่ศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาทั้งสามแห่งเป็นเพศหญิง โดยผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1 อายุ 51 ปี บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา 11 ปี โดยสถานศึกษาได้จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมาเป็นเวลา 5 ปี มีหลักในการบริหารคือ การบริหารที่ดีต้องมีความชัดเจนและเด็ดขาดอย่างมีเหตุมีผลเพื่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่มุ่งสู่ประสิทธิผลทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2 อายุ 48 ปี บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา 3 ปี สถานศึกษาได้เริ่มจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมาเป็นเวลา 6 ปี มีหลักในการบริหารคือ การเปิดใจรับฟังทุกฝ่ายเป็นกุญแจสำคัญสู่การบริหารที่สมดุล และผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3 อายุ 52 ปี บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา 4 ปี โดยสถานศึกษาได้มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมาเป็นเวลา 6 ปี ผู้บริหารยึดหลักทางการบริหารคือ การบริหารคือการพัฒนาที่ต้องมุ่งสู่องค์กรร่วมในระยะยาว

สำหรับข้อมูลเบื้องต้นของครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 1 เป็นเพศหญิง อายุ 39 ปี สำเร็จ การศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย มีประสบการณ์ในการสอนเป็นเวลา 10 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ การศึกษาเป็นการสร้างคนและคนสร้างชาติ ครูต่างชาติสถานศึกษาแห่งที่ 1 เพศชาย อายุ 40 ปี สำเร็จ การศึกษาสาขาการเรียนการสอน ทำการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์ ในการสอนเป็นเวลาทั้งหมด 15 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ การศึกษาเพื่อการมุ่งสู่สากล ครูไทย สถานศึกษาแห่งที่ 2 เพศหญิง อายุ 38 ปี สำเร็จการศึกษาสาขาการบริหารธุรกิจจากประเทศ สหรัฐอเมริกา และกำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอกสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์ ในการสอนเป็นเวลา 10 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ เด็กคืออนาคตของชาติ ครูต่างชาติสถานศึกษา แห่งที่ 2 เพศหญิง อายุ 28 ปี สำเร็จการศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์ ทำการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ โดยมี ประสบการณ์ในการสอนเป็นเวลา 3 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ การเรียนรู้เกิดจากการได้ลงมือทำ ส่วนครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3 เพศหญิง อายุ 48 ปี สำเร็จการศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย มีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษเป็นเวลา 23 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ นักเรียนคือหัวใจของ การศึกษาแห่งชาติ ครูต่างชาติสถานศึกษาแห่งที่ 3 เพศชาย อายุ 26 ปี สำเร็จการศึกษาสาขา วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ในในประเทศไทยเป็นเวลาถึง 6 ปี โดยทำการสอนวิชาภาษาอังกฤษเสริม มีประสบการณ์ในการสอนภาษาอังกฤษเป็นเวลา 3 ปี มีปรัชญาการศึกษาคือ การศึกษาคือการสร้าง ความพร้อมสู่อนาคต ครูต่างชาติสถานศึกษาแห่งที่ 3 รายที่ 2 เพศหญิง อายุ 35 ปี สำเร็จการศึกษา สาขาการศึกษาวิทยาศาสตร์ มีประสบการณ์การสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นเวลา 3 ปี ทำการสอนวิชา คณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์

สำหรับกลุ่มตัวอย่างนักเรียนจากสถานศึกษาสามแห่ง จำนวนทั้งหมด 15 คนนั้น ผู้วิจัย ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการอภิปรายกลุ่มหรือสนทนากลุ่มแยกแต่ละแห่ง กลุ่มตัวอย่างนักเรียน คณะเพศ ศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลายและมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดี ถึงดีที่สุด ทำการคัดเลือกโดยครูเป็นผู้แนะนำเนื่องจากเป็นผู้ที่รู้จักและมีความใกล้ชิดกับนักเรียน กลุ่มนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลายดังกล่าวจึงเป็นกลุ่มที่สามารถสะท้อนมุมมองความคิดเห็น ทศนคติ และพฤติกรรมด้านการปรับตัวของนักเรียนต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ได้ดีที่สุดในปรากฏการณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้ปกครองสถานศึกษา จำนวนทั้งหมด 6 คน สถานศึกษาละ 2 คน ตัวแทนผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งแรกเป็นเพศชาย อายุ 43 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบอาชีพค้าขายทั่วไป และอายุ 38 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบอาชีพเกษตรกร ตัวแทนผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 2 เป็นเพศหญิง อายุ 29 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีอาชีพแม่บ้าน และอายุ 38 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาพาณิชยศาสตร์ มีอาชีพเป็น

แม่บ้านเช่นกัน และตัวแทนผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 3 เป็นเพศหญิง อายุ 34 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบอาชีพรับจ้างในธุรกิจประมง และอายุ 40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพแม่บ้าน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 1 เพศหญิง อายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ประกอบอาชีพข้าราชการศึกษานิเทศก์และดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการสถานศึกษามาเป็นเวลา 5 ปี กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 2 เพศชาย อายุ 42 ปี สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบอาชีพเป็นนักธุรกิจและนักการเมืองท้องถิ่น โดยดำรงตำแหน่งกรรมการสถานศึกษาเป็นเวลา 4 ปี และกรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 3 เพศชาย อายุ 50 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาพัฒนาชุมชน ประกอบอาชีพเป็นนักธุรกิจและนักการเมืองท้องถิ่น ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการสถานศึกษาแห่งนี้ติดต่อกันเป็นเวลา 5 ปี

3. ความเป็นมาในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา

สถานศึกษาทั้งสามแห่งได้ริเริ่มการจัดการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษในช่วงระยะเวลาที่ใกล้เคียงกันคือ สถานศึกษาแห่งที่ 1 เริ่มการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2549 สถานศึกษาแห่งที่ 2 และสถานศึกษาแห่งที่ 3 เริ่มการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2548 โดยสถานศึกษาแห่งที่ 1 ได้ดำเนินยุทธศาสตร์การนำร่องแนวทางการส่งเสริมศักยภาพนักเรียนด้านภาษาอังกฤษพร้อมกันในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกันจำนวน 5 แห่ง มีการจัดทำแนวทางการจัดการเรียนการสอนเพื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษ 3 วิชา ได้แก่ วิชาคณิตศาสตร์ วิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาอังกฤษ แล้วทดลองใช้เป็นเวลา 3 ปี ดำเนินการสอนวิชาดังกล่าวเป็นภาษาอังกฤษโดยครูไทยที่สอนวิชาภาษาอังกฤษในช่วงสามปีแรกของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษงบประมาณในการพัฒนาส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อการพัฒนาโดยจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการพัฒนาบุคลากรครูและจัดซื้อสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น ในอีกสองปีถัดมามีการใช้งบประมาณเพิ่มอีกเกือบสามเท่าของงบประมาณเริ่มต้น โดยจัดสรรเป็นงบประมาณในการจ้างครูต่างชาติสอนวิชาภาษาอังกฤษและภาษาจีน เมื่อทำการประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษแล้วพบว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนจากการทดลองปฏิบัติการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยจุดแข็งของการดำเนินงานสร้างผลกระทบในองค์กรรวม ได้แก่ ผลกระทบด้านการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนการสอน ผลกระทบต่อผู้ปกครองและผลกระทบด้านการพัฒนาครู กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนในสามวิชาหลักเป็นภาษาอังกฤษกลายเป็นมิติใหม่แห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งแรกของสถานศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของท้องถิ่น ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และครูได้รับการพัฒนาความสามารถด้านภาษา ส่วนจุดอ่อนจากการดำเนินการจัดการเรียนการสอน พบว่า ปัญหาด้านความพร้อมของครูไทยมีส่วนสำคัญในการจัดการเรียนการสอน

ครูไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองถึงขั้นสามารถถ่ายทอดบทเรียนในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษได้ สาเหตุหลักคือการขาดประสบการณ์ด้านการสนทนาเป็นภาษาอังกฤษ การถ่ายทอดบทเรียนกับนักเรียนจึงต้องสื่อสารเป็นภาษาไทยแทนภาษาอังกฤษจึงไม่ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่กำหนดไว้ ปัญหาที่สองคือปัญหาด้านงบประมาณในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งต้องการงบประมาณจำนวนมากและต้องดำเนินงานในระยะเวลาที่ยาวนานจึงจะเห็นผลในการพัฒนาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา นอกจากนี้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษยังขาดสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษรองรับเพื่อการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาอีกเป็นสำคัญ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในปัจจุบันของสถานศึกษาแห่งที่ 1 จึงถูกลดความสำคัญลงและไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดระดับท้องถิ่นเท่าที่ควร กอปรกับผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน สถานศึกษาจึงไม่ประสงค์จะขอความร่วมมือทางการเงิน ส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมพิเศษทางการเรียนการสอนและทำให้เกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงานและการจ้างบุคลากรครูต่างชาติ สภาพการบริหารสถานศึกษาจึงตั้งอยู่บนการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สำหรับสถานศึกษาแห่งที่ 2 นั้น มีคุณลักษณะที่พิเศษกว่าสถานศึกษาอื่นตรงที่เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการจัดตั้งใหม่โดยหน่วยงานต้นสังกัดระดับท้องถิ่นได้ดำเนินวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาเพื่อจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่โดยเน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในทุกระดับชั้น โดยในปีการศึกษา 2548 ได้มีการนำภาษาอังกฤษมาบูรณาการทางการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มวิชา โดยเน้น 3 วิชาหลัก คือ วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ โดยให้ครูต่างชาติร่วมสอนกับครูไทย และขยายการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษถึงวิชาดนตรี นาฏศิลป์ การงานอาชีพและเทคโนโลยี สุขศึกษาและพลศึกษา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เพื่อเป็นการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย อย่างไรก็ตามเมื่อดำเนินการเรียนการสอนแล้ว ทางสถานศึกษาประสบปัญหาการโยกย้ายของบุคลากรครู เนื่องจากครูได้รับผลกระทบจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษโดยครูไม่สามารถปรับตัวและใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอนได้ โดยเฉพาะครูในวิชาดนตรี นาฏศิลป์ สุขศึกษาและพลศึกษา จึงขอทำเรื่องย้ายไปประจำการที่สถานศึกษาอื่นที่ไม่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษแทน สถานศึกษาทำการประเมินผลการดำเนินงานจึงได้มีการปรับปรุงแนวทางการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยให้คงการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชาหลักคือ วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ

สถานศึกษาแห่งที่ 3 ได้ริเริ่มการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2549 โดยนำภาษาอังกฤษมาเป็นสื่อบูรณาการทางการเรียนการสอนในแต่ละ

กลุ่มวิชา โดยเน้น 3 วิชาหลัก คือ วิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ โดยหน่วยงานต้นสังกัดจัดส่งครูไปรับการฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก เมื่อดำเนินการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาประสบปัญหาการได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองในการส่งเสริมการศึกษาที่ครูต้องการจัดเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเรียนในรายชั่วโมงที่ได้กำหนดตามหลักสูตรและต้องการสอนเสริมในเนื้อหาที่นักเรียนไม่เข้าใจ อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลกระทบต่อการทำงานหาเลี้ยงชีพของครอบครัว ทำให้นักเรียนมีข้อจำกัดด้านเวลา นักเรียนต้องแบ่งเวลามาช่วยเหลืองานครอบครัวหลังโรงเรียนเลิก ไม่สามารถมารับการสอนเพิ่มเติมที่เกิดจากความเมตตาครูณาและทุ่มเทของครู จากเหตุการณ์นี้นับเป็นการเสียโอกาสอย่างยิ่งของนักเรียน นอกจากนี้สถานศึกษายังประสบปัญหาด้านการจัดหาปัจจัยทางการเงินสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากวัดในชุมชนและภาคเอกชนบ้าง แต่ก็ยังไม่เพียงพอ

โดยสรุป การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาทั้งสามแห่งนั้นมีคุณลักษณะร่วมกัน (Composition Characteristics) คือเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และได้เริ่มการจัดการเรียนการสอนในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกัน ส่วนด้านคุณลักษณะเฉพาะ (Break Characteristics) ของสถานศึกษาที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ ความพร้อมด้านปัจจัยการเงินและคุณลักษณะของบุคลากร

ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของปรากฏการณ์ที่ศึกษากับกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย

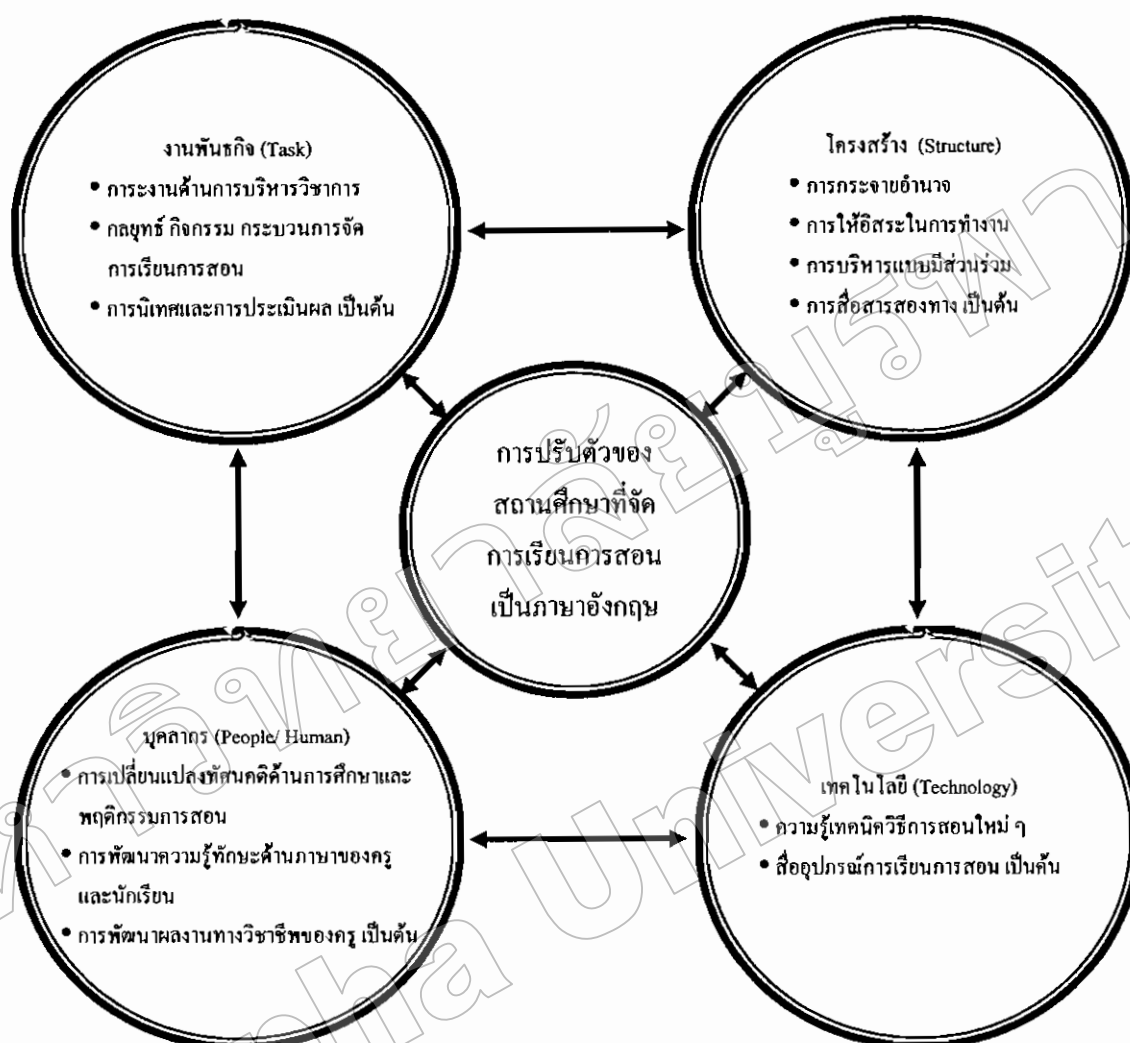
จากกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นซึ่งใช้เป็นฐานในการวิจัยครั้งนี้คือ ปัจจัยพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงองค์การ 4 ปัจจัย (Leavitt, 1965) ได้แก่ งานพันธกิจ (Task) โครงสร้างองค์การ (Structure) บุคลากร (People/Human) และเทคโนโลยี (Technology) ผลการวิจัยพบว่า มีความสอดคล้องของปรากฏการณ์ที่ศึกษากับกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย โดยปัจจัยพื้นฐานทั้งสี่ปัจจัยล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา ซึ่งสามารถกล่าวสรุปโดยย่อและนำเสนอตามภาพที่ 11 แสดงการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานของปัจจัยพื้นฐานสี่ปัจจัยซึ่งสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยด้านงานพันธกิจของสถานศึกษา (Task) หมายถึง ภาระงานของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการคือ การเลือกใช้กลยุทธ์ กิจกรรม และกระบวนการจัดการเรียนการสอน การนิเทศการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผลการวิจัย พบว่า เมื่อสถานศึกษาดำเนินการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ส่งผลกระทบต่อภาระงานในการดำเนินงานการสอนของครู ครูดำเนินการสอนตามลัทธิปรัชญาการศึกษาที่ตนเชื่อ ซึ่งเป็นตัวนำการเลือกกลยุทธ์การเรียนการสอน การออกแบบกิจกรรม และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง การจัดการบริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารอำนาจ ระบบการดำเนินงานระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงระบบการสื่อสารและการตัดสินใจในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษามีการปรับตัวในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัย โครงสร้างขององค์การ อาทิ สถานศึกษามีการกระจายอำนาจในการจัดการเรียนการสอนไปสู่ครู ทำให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการเรียนการสอนได้ภายใต้กรอบนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ส่งผลคือการบริหารสถานศึกษาที่เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น อีกทั้งผู้บริหารเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการสนับสนุน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและเป็นการสนับสนุนระบบการสื่อสารแบบสองทางที่เปิดรับ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback Loop) เพื่อใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานบริหารของสถานศึกษา

3. ปัจจัยด้านบุคลากร (People/ Human) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างงาน บุคลากรครู การมอบหมายภาระงาน การพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ รวมทั้งการเลิกจ้างบุคลากรครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผลการวิจัย พบว่า ครูเกิดการปรับตัวต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการศึกษา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเข้ารับการอบรมความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม การสอน ตลอดจนครูสามารถนำความรู้และประสบการณ์การสอนของตนไปพัฒนาเป็นผลงานทาง วิชาชีพ นักเรียนเกิดการพัฒนากการเรียนรู้และทักษะด้านภาษา โดยในที่สุดการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครูและนักเรียนจะกลายเป็นการพัฒนาสถานศึกษาในองค์กรรวมและระยะยาว ส่วนผู้ปกครองเป็นปัจจัยด้านบุคลากรที่ส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการส่งเสริมการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง สื่ออุปกรณ์ สิ่งประดิษฐ์ ความรู้ ด้านกลยุทธ์ กิจกรรม และกระบวนการดำเนินการและการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ ที่เป็นระบบ ซึ่งส่งผลคือโครงสร้างและการสื่อสารขององค์การและสามารถนำมาบูรณาการในกิจกรรม การเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ ส่งผลกระทบต่อปัจจัยพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ของครู โดยครูได้รับการอบรม เพิ่มเติมความรู้และเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ ที่เป็นระบบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียน การสอน มีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่เรียนและการเตรียมพร้อมด้านสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ช่วย อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนของครูและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นต้น



ภาพที่ 11 ระบบการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานของปัจจัยพื้นฐานสี่ปัจจัยจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าจากผลการวิจัยปรากฏการณ์การปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีความสอดคล้องกับปัจจัยพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์การ 4 ปัจจัย (Leavitt, 1965) ได้แก่ งานพันธกิจ (Task) โครงสร้างองค์การ (Structure) บุคลากร (People/ Human) และเทคโนโลยี (Technology) โดยสถานศึกษาเกิดการปรับตัวในการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามนโยบายการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษาได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของปัจจัยพื้นฐานทั้งสี่ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัย โดยผลการวิจัยทั้งหมดจะได้นำเสนอในตอนต่อไปในส่วนของแนวคิด วิธีการและกลไก

และผลการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ดังนี้

ตอนที่ 3 แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาทั้งสามแห่ง ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ให้ข้อมูลหลักคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม การออกแบบสอบถามและการบันทึกภาคสนาม ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน (รายชื่อดังภาคผนวก) พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นตรงกันในแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มีเพียงสองประเด็นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันคือ ประเด็นนวัตกรรมทางการศึกษาและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งจะนำเสนอในส่วนของประเด็นข้อค้นเพิ่มเติม

ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษประกอบด้วยแนวคิดทั้งหมด 5 แนวคิดสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ 3) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษา 4) การเตรียมความพร้อมสู่อนาคต และ 5) การพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมและระยะยาว สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 2 การสังเคราะห์ความสอดคล้องของกรอบแนวคิดเบื้องต้นของปัจจัยพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงองค์กรและแนวคิดการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่คุณภาพของการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์แนวทางการปรับตัวของสถานศึกษาสู่การดำรงชีพในภาคตะวันออกสู่คุณภาพของการบริหาร
สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บังชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
1. แนวคิดการปรับตัว ของสถานศึกษา	โครงสร้างขององค์การ (Structure)	การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน	- การกระจายอำนาจ (หน้า 122-124)	- ผู้บริหารแต่งตั้งหัวหน้างานเพื่อ กำหนดความรับผิดชอบและ การติดตามดำเนินงาน - ผู้บริหารให้อิสระการทำงานแก่ครู ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	- ทำให้โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ มีประสิทธิภาพมากขึ้น - ทำให้ครูคิดสร้างสรรค์และประยุกต์ ศาสตร์การสอนกับการจัดการเรียน การสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน - ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมิน ปรับแก้ไขในการบริหารงานต่อไป - ครูและผู้บริหารสามารถสะท้อนปัญหา ไปสู่ผู้บริหารได้ ถึงแม้ว่าจะยังไม่ได้รับ การแก้ไขก็ตาม - ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย ต่อไปในการบริหารงานในอนาคตได้
		การบริหารที่ใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์	- การบริหารแบบมี ส่วนร่วม (หน้า 128-130)	- มีการจัดประชุมร่วมกับชุมชนเพื่อ ร่วมวางแผนการจัดการเรียนการสอน - มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของครู และเสียงสะท้อนความคิดเห็นจาก ผู้ปกครอง - ผู้บริหารเชื่อมั่นในนโยบายและ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ - ผู้บริหารสร้างความสมดุลทางการ บริหารระหว่างงานและบุคลากร	- ทำให้เกิดการยืดหยุ่นทางการบริหารและ ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศอันดีระหว่าง สมาชิกขององค์การ
			- การแสดงภาวะผู้นำ แบบมีวิสัยทัศน์ (หน้า 131)		
			- การแสดงภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ (หน้า 132)		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บังชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
1. แนวคิดการปรับตัว ของสถานศึกษา	การเตรียม ความพร้อมผู้ อนาคต	การเตรียมความพร้อมขั้น พื้นฐานทางภาษา (หน้า 139) - การเตรียมความพร้อม ด้านภาษาผู้สาคลของ นักเรียน (หน้า 140) - การบริหารการ เปลี่ยนแปลงแบบฉบับหลัก (หน้า 124)	การเตรียมความพร้อมขั้น พื้นฐานทางภาษา (หน้า 139) - การเตรียมความพร้อม ด้านภาษาผู้สาคลของ นักเรียน (หน้า 140) - การบริหารการ เปลี่ยนแปลงแบบฉบับหลัก (หน้า 124)	- ครูจัดการเรียนการสอนที่ปูพื้นฐานความรู้ทางภาษาทั้งสี่ทักษะแก่นักเรียน - ครูตระหนักถึงข้อได้เปรียบด้านภาษาของนักเรียนในตลาดการแข่งชันการทำงานในระดับสากล - อปท. ลดงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน - อปท. ลดการจ้างครูต่างชาติกลางปีไว้รศึกษาและครูโยกย้ายตนเองเนื่องจากความไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ - ครูเกิดการเข้าใจและยอมรับแนวทางจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากผู้ปกครอง	- ทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนาพื้นฐานทางภาษาอันเป็นรากฐานสำคัญต่อการต่อยอดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ - ทำให้นักเรียนเกิดความพร้อมในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาผู้สาคล - ส่งผลให้สถานศึกษาเกิดสื่ออุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน - ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในวิชาที่ครูถูกเลิกจ้างและที่ครูได้โยกย้ายตนเองไปสถานศึกษาอื่น - ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการบริหารได้อย่างต่อเนื่องและช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูและผู้ปกครอง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์แข่งขัน	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
1. แนวคิดการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human)	การบริหารที่ใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์	ปรากฏการณ์ผู้นำ - การแสดงภาวะผู้นำ การปรับตัว (หน้า 133-135)	- ผู้บริหารกระตือรือร้นในการพัฒนา ศักยภาพด้านภาษาของตน - ผู้บริหารบูรณาการข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ครูสอนภาษาอังกฤษ	- ทำให้ผู้บริหารเกิดการ ใฝ่ต่อการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาทักษะ ด้านภาษาของตนเองเพื่อช่วยในการสื่อสารกับ ครูต่างชาติได้ - ทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาครูที่มี ความสามารถในการสอนภาษาอังกฤษ เพิ่มเติมได้
	เทคโนโลยี (Technology)	การพัฒนาแบบองค์ รวมและระยะยาว	- การพัฒนาการสอนของ ครู (หน้า 141)	- ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนำ ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมมา พัฒนา วิธีการสอนและทักษะการพูด ของตน - นักเรียนมีการพัฒนาทักษะด้านภาษา ทั้งการพูด การฟัง การอ่าน และ การเขียน - นักเรียนสามารถเข้าแข่งขันด้านภาษา ในระดับเขต จังหวัด และภูมิภาค - นักเรียนให้ความช่วยเหลือด้านภาษา แก่เพื่อนและครูในห้องเรียน	- ทำให้ครูเกิดการพัฒนาตนเองและสามารถ จัดการเรียนการสอนที่เกิดประสิทธิผลต่อ การเรียนรู้ของนักเรียนได้ - นักเรียนเกิดการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้และทักษะด้านภาษา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์กร	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บังชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
1. แนวคิดการปรับตัว ของสถานศึกษา	เทคโนโลยี (Technology)	การบริหารที่ใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์	- การแสดงภาวะผู้นำเพื่อ การปรับตัว (หน้า 133) - การสร้างสภาพแวดล้อม ที่สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ (หน้า 144)	- ผู้บริหารหมกมุ่นถึงขอความช่วยเหลือ หน่วยงานภายนอก - ครูต่างชาติกระตุ้นให้นักเรียนมี ความกล้าที่จะสนทนากับเพื่อนที่เรียน	- ทำให้สถานศึกษาได้รับความช่วยเหลือ ด้านการเรียนการสอนที่หลากหลาย มากขึ้น จากครูเจ้าของภาษาโดยตรง - เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อการเรียน การสอนเป็นภาษาอังกฤษ - ทำให้ผู้ถึงอำนวยความสะดวกในการจัด การเรียนการสอนของครูและส่งเสริม ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ
		การพัฒนาแบบองค์ รวมและระยะยาว	- การพัฒนาอาคาร สถานศึกษาและอุปกรณ์ การเรียนการสอน (หน้า 145)	- สถานศึกษาดึงดูดอาคารเพื่อเตรียม ห้องเรียนและเพิ่มสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีด้านการเรียนการสอน เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น	

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่คล่องตัวและรวดเร็วขึ้น เนื่องจากหน่วยงานรัฐบาลต้องดำเนินงานผ่านขั้นตอนและกฎระเบียบมากมายหลายขั้นตอนส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า สถานศึกษาจึงยึดถือแนวทางการบริหารนี้โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมความพร้อมของสถานศึกษาและความต้องการของคนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ โดยประกอบด้วยหลักการกระจายอำนาจการบริหาร การบริหารเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.1 การกระจายอำนาจ

ในการนำนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติ สถานศึกษาดำเนินงานโดยใช้หลักการกระจายอำนาจเพื่อกำหนดขอบเขตงานและแบ่งความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม โดยในเบื้องต้นผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมครูเพื่อทำการชี้แจงนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษจากหน่วยงานต้นสังกัด และแบ่งปันความรับผิดชอบแก่ครูที่เกี่ยวข้อง

1.1.1 การจัดตั้งหัวหน้างาน

สำหรับสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ขึ้น การบริหารงานมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางหรือขนาดเล็ก มีการดำเนินงานหลายโครงการในเวลาเดียวกันตามแผนงานของสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการจัดตั้งหัวหน้างานและทีมงานตามความเหมาะสมเพื่อกระจายความรับผิดชอบและสามารถติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...โรงเรียนของเราจะได้รับโครงการอะไรต่อมิอะไรเยอะ ผอ.ก็จะจัดประชุมแจ้งครูให้ทราบกัน ผอ.กระจายอำนาจนะ ในที่ประชุม ถ้าตกลงกันแล้วว่าเอา จะทำกัน เราก็จะเลือกหัวหน้างาน แล้วเลือกทีมงาน เพื่อจะได้หาคนรับผิดชอบทั้งหมด...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งหัวหน้างานเพื่อกระจายความรับผิดชอบในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนและครูน้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ประมาณห้าเท่า และมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนน้อยกว่า พบว่า การบริหารจัดการเรียนการสอนไม่มีการจัดทีมงานรับผิดชอบแบบทั้งหมดเช่นสถานศึกษาขนาดใหญ่ แต่กำหนดความรับผิดชอบตามระดับชั้นที่ครูมีหน้าที่จัดการเรียนการสอน เช่น ครู ก. รับผิดชอบนักเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 และครู ข. รับผิดชอบนักเรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ดังคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งที่ว่า

“...การบริหารงานที่นี่ จะกำหนดความรับผิดชอบตามชั้นปี ครูท่านหนึ่งจะดูแลเด็กประถมต้นทั้งหมด และครูอีกท่านหนึ่งจะดูแลเด็กประถมปลายทั้งหมด ไม่ปะปนกัน แต่เราก็

ไม่มีการตั้งหัวหน้างานหลักว่าใครรับผิดชอบการเรียนสองภาษาไม่มี ไม่มีใครเป็นหัวหน้าใคร คือโรงเรียนมันเล็ก ก็ดูแลกันทั่วถึง...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...เราจะแบ่งการดูแลรับผิดชอบกันตามสายชั้น ของครูจะรับผิดชอบเด็กประถมปลาย และประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นหลัก แต่ละสายชั้นก็จะมีครูที่ดูแลประจำของเขา ก็เลือกกันตามความเหมาะสม...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

1.1.2 การให้อิสระการทำงานแก่ครู

สถานศึกษาจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่ตรงกับความต้องการของประชาชนในชุมชน ทั้งนี้ สถานศึกษาให้อิสระในการจัดการเรียนการสอนแก่ครู โดยที่แต่ละแห่งอาจใช้วิธีการเรียน การสอนที่แตกต่างกัน เช่น ครูอนุญาตให้เทคนิคการสอนคนละแบบ คนละวิธีกัน หรือมีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่แตกต่างกันออกไปโดยมีเป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น ซึ่งอาจได้รับผลย้อนกลับทั้งเชิงบวกและลบจากกลุ่มครูและ หรือผู้ปกครองได้ อย่างไรก็ตาม ครูได้รับอิสรภาพในการทำงานและออกแบบกิจกรรมการเรียน การสอนของตนโดยมุ่งที่ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเกณฑ์การประเมินผลการทำงาน ดังคำ ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งที่ว่า

“...บางครั้ง เราต้องให้อิสระครูนะ เกี่ยววิทยานิพนธ์มีมาตลอดแหละ เดี่ยวคนนี้ ไม่พอใจการทำงานคนโน้น คนโน้นไม่พอใจคนนี้ แต่เราในฐานะเป็นผู้บริหาร เราต้องดูที่ผลงาน ของครู ถ้าคะแนนเด็กสูงขึ้นและเด็กมีความสุขในการเรียน แปลว่าวิธีการของครูคนนี้ใช้ได้ผล ดังนั้น สำคัญมาก เราต้องให้อิสระครูทำงาน ให้เขาแสดงความสามารถ ให้เขาโชว์ผลงานของเขา แล้วเขาจะภูมิใจด้วยถ้าทำสำเร็จ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...แรก ๆ ผู้ปกครองจะมีปัญหากับการสอนของครู แต่ไม่เข้ามาคุยกับครูเอง บอกผ่านครูท่านอื่นมา เขาดูการบ้านลูกเขาที่ครูตรวจแล้ว แล้ววงมาว่าครูตรวจผิดบ้าง อะไรบ้าง จนเป็นเรื่องขึ้น ซึ่งครูนะตรวจถูกแล้ว เด็กยังทราบ แต่เหมือนยังไม่ได้รับการไว้วางใจจาก ผู้ปกครองไง พอ ผอ.ทราบเรื่องก็ให้เกียรติครู ขอให้ผู้ปกครองให้อิสระครูทำหน้าที่ทำการสอนให้ เต็มที่ก่อนค่อยมาตัดสินกัน ก็ดีขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับเรามีผลงานของนักเรียนที่จบไปด้วยว่าเขาไป ได้ดี...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...I've never met with the school director to report any result of my teachings. But I know that I have given autonomy to teach and design my teaching and learning activities as long as it goes with the curriculum...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 1)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สถานศึกษามีการกระจายอำนาจ และให้อิสระในการทำงานแก่ครูเพื่อครูสามารถดำเนินการเรียนการสอนตามที่ครูเห็นเป็นการสมควร และเหมาะสมกับนักเรียนของตน ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งหมดกับแนวทางของครูท่านอื่น โดยให้ยึดหลักตามแนวทางของหลักสูตรและผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ

1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน

การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันในที่นี้หมายถึง นโยบายหรือวิธีการดำเนินการด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่มีการปรับเปลี่ยนจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างรวดเร็ว โดยที่สถานศึกษาไม่ได้รับการแจ้งอย่างเป็นทางการล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงจริง การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา เนื่องจากแนวทางการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนี้ถือเป็นมิติใหม่ในการจัดการศึกษาในบริบทสังคมไทยที่เคยใช้การสื่อสารเป็นภาษาไทยเป็นหลัก มีการใช้งบประมาณในการพัฒนาเป็นจำนวนสูงมากเมื่อเทียบกับการพัฒนาด้านอื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังใช้เวลานานกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“...การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วนะ ส่วนใหญ่เป็นด้านเงินสนับสนุนการจัดการ คือแรก ๆ เป็นนโยบายแบบพหุภาษา มีการทดลองใช้ 5 โรงเรียนในสังกัดนะ งบประมาณก็ต้องแบ่งกัน แต่ไปไม่รอดก็ยุบไป 4 โรงเรียน เหลือเราโรงเรียนเดียว เพราะใช้เงินเยอะในการพัฒนาและจ้างครูต่างชาติ เราเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ก็จะได้ครูมา 2 คน ส่วนโรงเรียนอื่นได้คนเดียว ซึ่งเป็นภาระที่หน่วยงานต้นสังกัดต้องแบกรับการจ้างครูต่างชาติไป ปีละหลายล้าน...” (ผู้บริหารด้านวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...โรงเรียนต้องไวมากจริง ๆ ในการทำงานที่จัดการกับการเปลี่ยนแปลงของนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เพราะบางทีเราไม่ได้รับแจ้งที่แน่นอน คล้าย ๆ กับว่าเราต้องเข้าใจ ต้อง Get เลย ว่าต้องตอบรับกับสถานการณ์ใหม่นี้อย่างไร เช่น เราถูกตัดงบการทำกิจกรรมพิเศษให้เด็ก หรืองบจ้างครูต่างชาติ เป็นต้น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

จากการดำเนินงานที่ต้องใช้งบประมาณสูงเมื่อเทียบกับผลงานที่ต้องใช้เวลากว่าจะแสดงให้เห็นผลได้ หน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาจึงมักมีการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและการดำเนินงานอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้สถานศึกษาที่ต้องรับนโยบายสู่การปฏิบัติต้องซบปรับเปลี่ยนการบริหารตามการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานต้นสังกัด จากสถานการณ์ดังกล่าวกลายเป็นปัจจัยผลักดันให้สถานศึกษาต้องเรียนรู้ที่จะบริหารจัดการตนเองท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วฉับพลัน เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสมดุล

ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่บ่อยครั้งการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสถานศึกษาไทยคือ ปัญหาด้านงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน และปัญหาของบุคลากรครู อันเป็นปัญหาที่เป็นเหตุและผลต่อกัน กล่าวคือเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีการสั่งการลงงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ อาทิ การลดอัตราจ้างครูต่างชาติ การลดการสั่งซื้ออุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน เช่น หนังสือเรียน การลดเงินอุดหนุนกิจกรรมส่งเสริมพัฒนา ด้านภาษา ส่งผลให้จำนวนบุคลากรครูขาดแคลนและต้องมีการปรับตารางการเรียนการสอนวิชาที่ต้องสอนเป็นภาษาอังกฤษ และชั้นปีของนักเรียน

1.2.1 งบประมาณ

ปัจจัยด้านงบประมาณเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีการศึกษาโดยต้องเฉลี่ยให้กับสถานศึกษาอื่นภายใต้สังกัดด้วย งบประมาณดังกล่าวเป็นจำนวนที่สูงมากเมื่อเทียบกับงานด้านอื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องมางานด้านพัฒนาการศึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น และงบประมาณส่วนนี้เป็นการจัดสรรในส่วนของการจัดการศึกษาที่พิเศษกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือเป็นงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับการศึกษาในชุมชนให้สามารถเทียบเคียงกับการศึกษาระดับสากลอันมีการใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญซึ่งต้องนำมาใช้ในการพัฒนาครูไทยและจ้างครูต่างชาติซึ่งมีความสามารถในการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ครูต่างชาติจะได้รับผลตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าผลตอบแทนของครูในชุมชนท้องถิ่น งบประมาณจึงถูกแบ่งสรรปันส่วนเพื่อการพัฒนาในสาขาอื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...เราในฐานะผู้บริหารก็ต้องเข้าใจด้วยว่า รัฐมีภาระงานหลายอย่างที่ต้องดูแล การศึกษาเป็นแค่ส่วนหนึ่งของภาระงานนั้น... การบริหารโรงเรียนสองภาษาเนี่ยต้องดูที่ปัจจัยด้านงบประมาณเป็นหลัก ถ้ามีงบฯ จากต้นสังกัดมา ครูต่างชาติก็อยู่ต่อได้ ไม่หวั่นไหว แต่ถ้าต้นสังกัดเลิกจ้าง เราก็ต้องมาดูแลครูของเรา ครูไทยพร้อมมั๊ย ถ้าเกิดจะให้สอนเป็นภาษาอังกฤษ สอนแทนครูต่างชาติคนที่ออกไปเนี่ยมันปรับตัวตรงนี้แหละ อย่างทุกวันนี้ เราสำรวจดูปัจจัยความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมของเรา ซึ่งก็มีจำกัดมากนะ...” (ผู้บริหารด้านวิชาการ สถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...เราใช้งบประมาณพัฒนาสูงนะในการจัดการสอนสองภาษาเนี่ย เพราะมันต้องพัฒนาเยอะ ต้องทุ่มเทเยอะ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

การลดงบประมาณจ้างครูต่างชาติมักเกิดขึ้นแบบปัจจุบันทันด่วน และสถานศึกษาไม่ได้รับการชี้แจงล่วงหน้าอย่างเป็นทางการจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดทำหนังสือสัญญาการจ้างครูต่อภาคการศึกษา ดังนั้นเมื่อสิ้นสุดการเรียนการสอนในภาคการศึกษานั้น สัญญา

การจ้างครูย้อมสิ้นสุดลงด้วย หากครูต่างชาติไม่ได้รับการติดต่อจากหน่วยงานต้นสังกัดว่ามีการจ้างงานต่อในภาคการศึกษาถัดไป ย่อมหมายถึงไม่มีการจ้างงานต่อในสัญญานั้น เหตุการณ์นี้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจของครูเป็นอย่างมาก เพราะเกิดความกลัวที่จะสูญเสียการจ้างงานดังกล่าวไป ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ปัญหาจากงบประมาณมันมีนะ โดยตรงเลย สองปีที่ได้ดำเนินงานมันก็กระดอนกระแทน เพราะงบฯ ชักเข้าชักออก เปลี่ยนแปลงตลอด ครูก็ทำงานกันแบบกลัวจะตกงานใจก็ตุ้ม ๆ ค่อม ๆ ตามกัน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ที่โรงเรียนนี้ เรามีครูต่างชาติสองคนนะ คนหนึ่งสอนคณิตกับวิทย์ อีกคนหนึ่งสอนภาษาอังกฤษเสริม ก็ได้ข่าวว่าเขาอาจจะเลิกจ้างคนหนึ่งแน่เลย ถ้าเป็นครูที่สอนสองวิชาเราเองก็ยังไม่รู้เลยว่ายังงี้ จะให้ครูเราซึ่งเป็นครูไทยไปสอนเลข สอนวิทย์เป็นภาษาอังกฤษ เขาจะทำได้ไหมเนี่ย ครูเขาก็จะแย้งว่าถ้าเราแก้ไขแบบนั้น คือรู้ว่าครูไทยจะหนักใจ แล้วถ้าเราอยากเก็บครูเขาไว้ เราจะไปเองงบประมาณที่ไหนมาจ้างเองละ ก็ยอมรับว่ากลุ่มใจนะ สงสารครูด้วยที่เขาต้องไปหางานใหม่ เพราะเขาก็มีความพยายามดี... บางครั้งครูเขาก็อยากรู้กันนะเรื่องจ้างต่อ แต่เราจะไปพูดอะไรได้ เพราะยังไม่ได้รับแจ้งเป็นที่แน่นอน คือยังไม่มียกหนังสือแจ้งมา เราก็ได้แต่ให้กำลังใจครูเขา แล้วเราก็ต้องมานั่งนึกว่าจะทำยังไงดีละ ถ้าเขาไปแล้วจริง ๆ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...I've taught at this school for a year and a half. I'm happy with my students. I like it here but I don't know if I'd be employed again next semester. I just heard that they may not hire one of us anymore. I don't know. The director told me not to worry about it but I admit I do worry about it. It'd be too bad if I have to find a new job. ...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์-สถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัดยังลดงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เคยจัดสรรไว้ในแต่ละปีการศึกษา อาทิ ลดงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมการอบรมครูเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและอุปกรณ์การเรียนการสอน ดังคำกล่าวที่ว่า

“...มันเปลี่ยนแปลงเรื่อยนะ ในปีแรก ๆ มีจัดอบรมครู มีหนังสือให้นักเรียนเรียนหนังสือจากเมืองนอก เล่นสันทนสวย หนังสืออย่างดีเลย เราก็แจกเด็กคนละเล่ม พอปีต่อมาเขาก็ไม่เห็นจะแจกอีก เราก็ไม่รู้นี่ ก็ไม่มีให้เด็กอีก ... แล้วอบรมอะไรก็ไม่มีให้ครูเลย อย่างปีนี้ก็เงียบไม่มีประกาศออกมาเลย เขาคงมีงบน้อยมั้ง...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...เดี๋ยวนี้ก็ไม่มีการจัดอบรมอะไรบ่อยแล้วนะ คงให้ครูเรียนรู้กันเองมั้ง...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ก็สังเกตว่า ทุกปีโรงเรียนจะจัดกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษนอกสถานที่ให้นักเรียนเข้าร่วม แบบไปเช้าเย็นกลับ ผู้ปกครองไม่ต้องเสียเงินอะไร แต่ปีนี้โรงเรียนยังไม่เห็นมีจัดนะ คงจะแผ่วลงแล้วมั้ง...” (ผู้ปกครอง สถานศึกษาแห่งที่ 1)

โดยสรุป พบว่าปัญหาการลดงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในการจ้างงานครูต่างชาติ การสนับสนุนด้านสื่อและอุปกรณ์การเรียน การจัดการฝึกอบรมครูและการจัดกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียน มีแนวโน้มเกิดขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มักจะอยู่บนความไม่แน่นอน ส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อการบริหารสถานศึกษาที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้น

1.2.2 บุคลากรครู

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณสนับสนุนการจ้างบุคลากรครู กลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนโดยตรง เนื่องจากบุคลากรครูเป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดบทเรียนสู่นักเรียนเพื่อมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ปัญหาด้านบุคลากรครู อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนั้นนอกจากเป็นปัญหาการลดงบประมาณเล็กจ้างครูต่างชาติแล้ว ในอดีตยังมีปัญหาการขอย้ายไปประจำสถานศึกษาแห่งอื่นของครูเอง เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานการสอนในระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในภาพรวม ดังคำให้สัมภาษณ์นี้

“...ช่วงแรกที่ครูเริ่มสอนสองภาษากัน เราก็มีปัญหาเยอะนะ คือไงละ เขาให้ครูที่สอนวิชาศิลปะ สอนวิชานาฏศิลป์มาสอนเป็นภาษาอังกฤษนะ ครูเขาก็เครียด ทำไม่ได้ ก็เขาไม่ได้เรียนเอกอังกฤษก็พูดไม่ได้ สอนไม่เป็น ครูสอนรำเขาสอนอย่างเงี้ย เขาทำท่ารำแล้วก็บอกนักเรียนให้ทำตาม พูดว่า “Ok. You do like this. And do like this. And do like this...” พูดได้แค่นั้นจริง ๆ หนัก ๆ เข้าก็ท้อกัน ครูดี ๆ หลายคนเลยเขาก็ขอย้าย ไม่ไหว ไม่มีความสุข เลยย้ายไปที่อื่นแทน...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

นอกจากนี้ การส่งย้ายครูจากหน่วยงานต้นสังกัดยังเป็นอีกสถานการณ์หนึ่งของสถานศึกษาโดยการส่งย้ายบุคลากรครูไปยังสถานศึกษาภายในต้นสังกัดเดียวกันอันนั้นเป็นวิธีการจัดสรรบุคลากรของหน่วยงานต้นสังกัด สาเหตุเป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาโดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ถ้าพบว่าสถานศึกษาใดมีจำนวนครูที่เกินอัตราส่วนที่กำหนดจะทำการชี้แจงแบบไม่เป็นทางการกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเตรียมรับมือการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นและวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับสถานศึกษา เนื่องจากการลดจำนวนครูที่รับผิดชอบการเรียนการสอนในปัจจุบันสามารถส่งผลต่อการดำเนินงานที่เป็นองค์รวมและการพัฒนาที่ต่อเนื่องได้ เพราะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...นี่ก็ได้ข่าวว่าเขาจะย้ายครูของโรงเรียนเราไปที่อื่นอีก เพราะเห็นว่ามันเกินความจำเป็นอีก เกินจำนวนนักเรียนแล้ว เกินโควตาเขาใจ การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กก็ลำบากอย่างนี้แหละ เพราะครูเราดี ๆ อยู่แล้ว กว่าจะรู้จัก รู้จักกันในการทำงานก็มาส่งย้ายอีก ครูก็ไม่อยากไป คือเขาคงผูกพันกับนักเรียนกับเรา เราก็กำลังต่อรองกับหัวหน้าเขาอยู่ ก็คงลำบากเพราะมันเป็นนโยบาย คือมันต้องขยับกันหมดนะ ขาดครูหนึ่งคนก็กระทบกันหมด ไม่มากก็น้อย ก็ต้องรับกันไปต้องบริหารกันตามที่มีอยู่ ต้องมาปรับกันใหม่อีกกว่าจะแก้ไขกันยังงี้...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...จำนวนครูน้อยลง ถูกดึงไปเรื่อย ๆ ก็ถือว่าเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการพัฒนาโรงเรียน เพราะการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นการพัฒนาระยะยาว ถ้าครูของเราอยู่ จะช่วยกันพัฒนาศักยภาพนักเรียนในภาพรวมได้...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 3)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณและจำนวนบุคลากรมักเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบรวดเร็วและเป็นไปแบบไม่มีการแจ้งล่วงหน้าตามความเหมาะสม แม้ไม่เป็นที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาได้รับผลกระทบโดยตรงและยังส่งผลไม่เฉพาะกับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่ยังส่งผลในการบริหารจัดการในภาพรวม การได้รับงบประมาณสนับสนุนที่พอเพียงสม่ำเสมอและบุคลากรครูจึงกลายเป็นปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่สำคัญและจำเป็น หากเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงลบจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ สถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหา ดังกล่าวด้วยการบริหารจัดการบนทรัพยากรที่คงอยู่ไว้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหลักการหนึ่งในการบริหาร โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน เพราะเป็นการกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมดำเนินการจัดการศึกษา ทั้งยังเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาจากภาครัฐกลับสู่ประชาชน เพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนเอง โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการจัดประชุมร่วมกันหลายฝ่ายเพื่อวางแผนการดำเนินงานและการสะท้อนความคิดเห็นกลับสู่ฝ่ายบริหาร สถานศึกษาจะจัดประชุมการวางแผนงานโดยการเชิญตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน อาทิ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรรมการผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชนท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เป็นต้น พบว่า ผู้เข้าร่วมวางแผนมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“...เวลาเราจัดประชุมแบบเปิดที่โรงเรียน ผู้ปกครองนี่เขาจะรวมกลุ่มกันเลยนะ แสดงความคิดเห็นแบบเปิดเผยเลยว่าทำไม อปท. ไม่ช่วยเรื่องทุนการศึกษาแบบเดิม ๆ บ้าง หรืออะไรยังเงี้ย บางคนก็โวยวายเลย คือเขากล้าใจ เขาเป็นห่วงลูกเขา เพราะส่งมาเรียนกับเรา แล้วจริง ๆ

เพราะอะไร เพราะผู้บริหารฯ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ให้ชุมชนมีส่วนร่วมรู้เห็นตามนโยบายการมีส่วนร่วมในการจัดการอยู่แล้ว แล้วก็ค่อยมาว่ากันอีกที...” (ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)

“ที่เห็นด้วยอย่างยิ่งเลยนะ เรื่องการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการวางแผนจัดการเรียนการสอนสองภาษาเนี่ย เพราะเกี่ยวข้องกับลูกเราโดยตรง ถึงเรายังไม่พอใจการสอนเท่าที่ควร แต่ก็ดีกว่าไม่มีส่วนร่วมอะไรเลย...” (ผู้ปกครอง สถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ผอ.ทำงานแบบตรงไปตรงมานะ เปิดรับฟังความคิดเห็นของครู จะถามเลยว่าใครคิดเห็นอย่างไรในที่ประชุม ให้เปิดเผยกันเลยว่าคิดกันอย่างไร เป็นการปรึกษาหารือกัน ถกเถียงกัน ครูก็ชอบ เพราะถ้าครูมีข้อเสนอที่ดีกว่า มีเหตุผลดีกว่า ผอ.จะเปิดทางให้ถ้าไม่แล้ว ก็ต้องยอมรับกัน เราคุยกันตรงนั้นเลย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...การทำงานที่นี้จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านคณะกรรมการสายชั้น ซึ่งเป็นตัวแทนผู้ปกครอง เช่น ตัวแทนอนุบาล ตัวแทนประถม 1-3 และตัวแทนประถม 4-6 ตัวแทนผู้ปกครองจะพูดคุยซักถามหารือกับครู ครูรับทราบแล้วมาเล่าให้เราฟังอีกทีหนึ่ง อย่างปีนี้ ในที่ประชุมผู้ปกครองเขานำเสนอให้โรงเรียนจ้างบริษัทเอกชนภายนอกเข้ามาสอนนักเรียน เราก็พิจารณา...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

นอกเหนือจากการประชุมร่วมวางแผนแล้ว ฝ่ายบริหารสถานศึกษายังเปิดรับฟังความคิดเห็นอันเป็นการสะท้อนเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งจากครูและผู้ปกครอง ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...พอแบ่งงานกัน ไปตาม ผอ. จะคอยดูว่าเรามีปัญหาอะไรกันหรือเปล่า อี้อัดอะไรหรือคิดขัดอะไรก็ขอให้บอก จะช่วยกันแก้ไขไป...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ถ้ามีปัญหา ใช้วิธีคุย อภิปราย ถกเถียงกัน ผอ. จะให้แนวทางวิธีการ คือท่าน Open รับ Feedback ถ้าครูทำโครงการแล้วไม่ได้ตามที่ต้องการ...” (ผู้บริหารวิชาการ สถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...เราต้องถือคติการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ใช่เราถูกฝ่ายเดียว ผู้ปกครองที่โรงเรียนนั้นหลากหลาย ความคิดเห็นก็ย่อมแตกต่างกันด้วย เราต้องยินดีรับฟังดีหรือไม่ดี เราค่อยมาตรวจสอบทีหลัง...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...กับครูต่างชาตินี้ เราจะเดินลงไปหาครูเขาเลย แล้วเชิญพูดคุยกันว่าเรามีปัญหาอะไรมั๊ยในการสอน ให้เขาแสดงความคิดเห็นออกมา ก็จะถามเขาว่า “How about my students today?” คือ ผอ. จะพูดสื่อสารง่าย ๆ นะ เขาก็เคารู้เข้าใจว่าเราถามอะไร แล้วก็จะรายงานเรา พูดเป็นภาษาอังกฤษช้า ๆ ชัด ๆ ว่าห้องไหนสอนยาก ห้องไหนสอนง่าย กับครูไทย ถามเหมือนกันนะ แต่ส่วนใหญ่ครูไทยก็จะมาบอกเราเอง เราก็รับฟัง ประคองห้อง ผอ. จะเปิดคลอด ผู้ปกครองจะเข้าพบนี้ไม่ต้องนัดล่วงหน้า เข้ามาได้เลย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมปรากฏอยู่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในทางทฤษฎีนั้นถือเป็นสิ่งอันน่าใจให้การบริหารจัดการด้านการศึกษาให้กับประชาชน แต่ในทางปฏิบัติยังพบว่าเสียงสะท้อนที่ส่งกลับไปยังนั้นไม่ได้รับการเอาใจใส่และตอบกลับเท่าที่ควรจากฝ่ายบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์นี้

“...เวลาถูกเรามีปัญหาเรียนไม่รู้เรื่องนะ เพราะครูต่างชาติสื่อสารไม่เข้าใจ สำเนียงเขาใจเด็กก็ฟังไม่รู้เรื่องอีก อะไร ครูพูดอะไร ตามไม่ทัน ก็พยายามบอกเขานา พวกผู้บริหาร อปท.นะ แต่เขาก็ไม่ได้สนใจอะไรเรา เรามั่นตัวเล็ก ๆ นะ เป็นชาวบ้านธรรมดาละมั้ง แต่เรามีปากเสียงหน่อยก็ตรงถูกเรามาเรียนที่นี่สามคนแล้วเราเคยเป็นกรรมการผู้ปกครอง แต่มันก็ไม่ได้มีการแก้ไขอะไรเลยนา...” (ผู้ปกครอง สถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...เราก็เข้าใจว่าครูมีงานล้น แต่ก็อยากให้เขามีการจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่องมากกว่านี้ แต่มันก็ไม่มี ก็ได้แค่บอกกับครูเขานะ ครูเขาก็เข้าใจแล้วก็บอกว่าได้แจ้งกับทางผู้ใหญ่ไปแล้ว แต่ก็ยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงอะไร...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 1)

โดยสรุป แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนั้น มีแนวคิดหลักคือการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งประกอบด้วยแนวคิดย่อยสามประการคือแนวคิดการกระจายอำนาจโดยการแต่งตั้งหัวหน้างานและการให้อิสระการทำงาน แก่ครู แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันด้านงบประมาณและบุคลากรครู และแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. การบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

จากการศึกษาวิจัยด้านแนวคิดการปรับตัวของสถานศึกษา ได้ปรากฏข้อค้นพบที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงานสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นที่พ้องกันคือ ภายหลังการรับนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติ นั้น ต้องพบกับปัญหานานาประการซึ่งต้องประยุกต์ใช้ความรู้ทางทฤษฎีผสมผสานกับความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานซึ่งเกี่ยวกับบุคคลหลายฝ่าย ตลอดจนหลักการทางจิตวิทยาจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาลุล่วงได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“...ผอ. ทำงานใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีทั้งบู๊และบัน พูดยอะไรทำอย่างนั้น มาคุยเหตุผลกัน ผอ. จะแสดงภาวะผู้นำทางการศึกษาให้ครูเห็น ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม สอบถามเสียงส่วนรวมว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ชอบ ไม่ชอบ จะทำหรือไม่ทำกิจกรรมใด เพราะอะไร ใช้กลยุทธ์อะไรรับมือกับการเปลี่ยนแปลงคือการเรียนการสอนนี้...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ที่จะมีแนวทางในการบริหารแบบผสมผสานกัน คือใช้หลักการความเชื่อทางการศึกษากับการพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกับบุคคลหลายคน เกิดความขัดแย้งกันบ้างเป็นธรรมดา เช่น ครูมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ขัดแย้งกัน เราเป็นคนกลางก็ต้องรู้จักว่าควรทำอะไร ต้องดูที่ไปที่มา ทบไต่ประวัติไม่ได้ ต้องบริหารความขัดแย้งนั้นต้องทำให้ครูเข้าใจกัน มันเป็นศาสตร์และศิลป์ทั้งนั้น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

2.1 การบริหารที่ใช้ศาสตร์

การบริหารที่ใช้ศาสตร์ที่พบในการศึกษาปรากฏการณ์การปรับตัวของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นลักษณะการใช้ภาวะผู้นำรวม 3 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความเป็นภาวะผู้นำในเหตุการณ์การบริหารงานโดยนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง

2.1.1 ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานจากนโยบายในปัจจุบัน โยงสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีทิศทางในการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายการบริหารที่ค่อนข้างชัดเจน การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากลเป็นนโยบายที่ก้าวกระโดดของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงความพร้อมของชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเสมือนตัวกลางระหว่างฝ่ายบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา ที่จะนำแผนงานและนโยบายลงสู่กระบวนการปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ในฐานะผู้บริหาร เราต้องมองแบบมีวิสัยทัศน์ ต้องเชื่อมั่นในนโยบาย เพราะนโยบายมันตอบรับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก ย่อมกระทบกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และการทำงานของครูโดยตรง ต้องทำให้ครูมองเห็นสิ่งที่ดีในการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ได้ ให้เขามองเหมือนกับเราคือมองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“... พอนโยบายนี้เข้ามาเมื่อสี่ห้าปีก่อน จนทดลองใช้กับอีก 5 โรงในสังกัดเดียวกัน ก็ไม่เวิร์กเขาก็ปิดไป เหลือแค่เราแห่งเดียว ผอ.จะคุยกับทีมงาน พูดคุยประชุมกับครูว่ายังสู้ต่อไหม ไหมมัย เพราะถ้าเราล้มเลิกกลางคันนั่นคือเราเสียเวลา อปท.ก็เสียงบประมาณ ไปเยอะ เยอะมากนะ นั่นคือวิสัยทัศน์เลยละ ถ้าเราทำได้จะเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงในชุมชนของเราทันที เพราะนี่คือโรงเรียนท้องถิ่น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ปัจจุบันการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปแล้ว ไม่ได้เป็นแบบเดิม พอมีการจัดการสอนเป็นภาษาอังกฤษนี่ยิ่งเป็นศักราชใหม่เลยนะสำหรับโรงเรียนเทศบาล มันมุ่งไปทางสากล ผอ. ต้องเป็นผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ครูต้องเปลี่ยน ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาแล้ว ต้องรับสิ่งใหม่ ๆ บ้าง จะยึดถือคนอย่างเดียวไม่ได้...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...กลยุทธ์สำคัญตัวหนึ่งเลยคือ วิสัยทัศน์ ผอ. โรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ ทำงานแบบมีวิสัยทัศน์ เพราะเป็นผู้นำนโยบายจากสายบริหารการศึกษาของท้องถิ่นสู่ระดับปฏิบัติการ...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 3)

ในส่วนของการกำหนดเป้าหมายในการบริหาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาจากผลการประเมินการดำเนินงานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก โดยหากไม่ผ่านเกณฑ์ใดจะมุ่งพัฒนามตามนั้นเป็นเป้าหมายต่อไปในการพัฒนา ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...เป้าหมายที่ต้องแก้ไขต่อไปคือจากการประเมินครั้งที่แล้วของสมศ. เราผ่านเกณฑ์ส่วนใหญ่หมดนะ เหลือเกณฑ์เดียวที่ยังไม่ผ่าน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สำคัญมากนั่นคือตามมาตรฐานที่ 5 เป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาของเรา ผลสัมฤทธิ์ของเด็กต่ำ มันก็มีด้วยเหตุปัจจัยหลายอย่างนะ ปัญหาครอบครัวด้วย เป็นเป้าหมายที่เราต้องพัฒนาต่อไปนี้ ต้องดีขึ้น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

2.1.2 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่พบในการปรับตัวทางการบริหารของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ การแสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทางการบริหารเป็นการให้ความสำคัญกับการพิจารณาบริบทภาวะแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะยืดหยุ่นและไตร่ตรองผลได้ผลเสียเมื่อต้องตัดสินใจกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“...ถึงโรงเรียนจะมีหลักสูตรสองภาษาว่าต้องทำอย่างนี้ อย่างนี้ อย่างนี้ แต่คนเป็น ผอ. ก็ต้องดูเหตุการณ์โดยรวมด้วย ทั้งครู ทั้งผู้ปกครอง เราต้องบริหารตามสถานการณ์ อย่าไปยืนหยัดว่าเราถูกฝ่ายเดียว ต้องรู้จักยืดหยุ่นให้เป็น ไม่อย่างนั้นจะทำงานลำบาก ถ้าเราไม่ฟังใครเลย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...เราต้องพัฒนางานตามสถานการณ์เป็นหลักนะ ยึดสถานการณ์ขณะนั้นเลย คือเราต้องอ่านว่าปัญหามันคืออะไร สาเหตุคืออะไร มีผู้มีส่วนได้เสียเป็นใคร อ่านให้ออก แล้วสาวไปจนถึงต้นตอ จึงค่อยขบคิดประเมินสถานการณ์และตัดสินใจ แต่ต้องตรวจสอบให้มั่นใจก่อน...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...ไม่มีแนวทางไหนถูกที่สุด การปรับตัวในการทำงาน สถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ ที่เราเรียนมาเป็นอย่างหนึ่ง แต่ที่อยู่ตรงหน้าเป็นอีกอย่างหนึ่ง ต้องพิจารณากันไปตามบุคคล เวลา สถานที่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง...” (ผู้บริหารด้านวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหน้าทำงานและบุคลากรเพื่อจรรโลงความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกด้วยกันและสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์นี้

“...การทำงานต้องเป็นแบบน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า ผอ.คนเดียวทำงานไม่ได้ หรือมีครูฝ่ายเดียวก็ทำงานไม่ได้เช่นกัน ดังนั้นเอาใจเขามาใส่ใจเรา จะเน้นหน้าที่เน้นงานอย่างเดียวไม่ได้ ผอ.ต้องทำให้การบริหารเกิดความสมดุล ทุกคนทำงานสบายใจและไม่อึดอัดใจ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...การให้กำลังใจครูเป็นสิ่งสำคัญ จะละเลยไม่ได้เลย อย่างครูเหนื่อย ท้อแท้ เราต้องแสดงความเข้าใจครู เห็นใจครู ทำให้ครูรู้ว่า ผอ.รับรู้ความยากลำบากของครู และจะไม่ทอดทิ้ง ถ้าสังเกตว่าครูมีงานเยอะเกินไป ไหนจะสอน ไหนจะอบรม ก็จะยืดหยุ่นให้ครูได้บ้าง ไม่เป็นการตึงเกินไปหรือหย่อนเกินไป การบังคับใช้กฎระเบียบทุกอย่างย่อมต้องใช้วิจารณญาณในการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

จากคำกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการทำงานโดยมีความยืดหยุ่นระหว่างหน้าทำงานและบุคลากรเพื่อมุ่งให้เกิดความสมดุลทางการบริหารและเสริมสร้างบรรยากาศอันดีระหว่างสมาชิกขององค์กร

2.1.3 ภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว

ภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัวของสถานศึกษาที่พบในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษหมายถึงการแสดงออกทางการพัฒนาและฝึกฝนปฏิบัติตนอันเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและเพื่อเป็นการตอบรับกับสิ่งใหม่ ๆ ที่สถานศึกษารับเข้ามานั้น เพื่อกลายเป็นผู้บริหารที่รู้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานภายในของสถานศึกษา จากกรณีการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบางท่านตระหนักดีถึงแรงผลักดันภายนอกคือแนวโน้มการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาสากลอันส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จึงมีความพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพภายในด้านภาษาของตนด้วยการฝึกฝนด้านภาษาของคนอย่างต่อเนื่อง ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ส่วนตัวแล้ว ผอ.เองก็ไม่เก่งภาษานะ แต่ใจรัก เราชอบพูด พูดผิดก็ไม่อายใคร อายอะไรนะ เพราะผิดเป็นครู เราได้เรียนรู้ รู้แล้วเราก็เป็น พูดเป็น เราก็จะสามารถพูดคุยกับครูต่างชาติเขาได้โดยตรง สื่อสารกันได้ ทุกวันนี้ก็จ้างครูต่างชาติให้เขามาสอนเราพูดตอนเย็นนะอาทิตย์ละหนึ่งวันเป็นอย่างต่ำ เราจะเกิดการพัฒนาไปด้วย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำด้านการปรับตัวจะรู้จักเลือกใช้ความรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาบูรณาการกับการดำเนินงานของตน รู้จักประสานการทำงานอย่างเป็นระบบและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง รู้จักว่าบุคลากรคนใดมีศักยภาพที่ควรให้การสนับสนุนผลักดันในการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการสอนภาษาอังกฤษ ดังคำให้สัมภาษณ์นี้

“...พอดีว่ามีครูอยู่ท่านหนึ่งเคยสอนนาฏศิลป์นะ แล้วเราเล็งเห็นแล้วว่าเขาเก่งด้านภาษาอังกฤษ ก็เลยส่งเขาไปอบรมสองภาษาด้วย เขาก็สนใจ ก็ไป แล้วก็ฝึกแบ็คดี ไป ๆ มา ๆ เลยให้เขาสอนสอนภาษาอังกฤษเด็ก ป.ต้น แล้วเขาสอนได้ สอนดีด้วย ครูเขาเชียว ทำให้เด็กมีระเบียบวินัย ครูตั้งใจสอน นักเรียนตั้งใจฟังครู ตั้งใจเรียน ผลลัพธ์ออกมาดี เราก็ส่งเสริมสนับสนุนเขา...” (ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 3)

“...ตอนมาอยู่แรก ๆ ทำโรงเรียนสองภาษานี้ไม่ง่ายเลย เรามองว่าใครจะช่วยเราได้ ครูคนไหนจะรับภาระรับความรับผิดชอบด้านภาษาได้ ก็พบว่า ครูที่เขาสอนอยู่ในประถมปลายเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านภาษา จบปริญญาโทมาจากเมืองนอก มีภาวะผู้นำ ก็เลยมอบหมายความรับผิดชอบให้เขามีส่วนร่วมด้านการคัดสรรบุคลากรครูต่างชาติ การประสานงานด้านการสอนกับครูต่างชาติ เป็นต้น ทำให้ครูมีบทบาทและได้แสดงความสามารถของเขา ผอ.ก็วางใจและเราสามารถตรวจสอบตามได้...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ในมุมมองของผม ผอ. เขาทำงานเก่ง เขาปรับตัวได้ไว รับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว เข้าใจนโยบายแล้วเอาไปถ่ายทอดได้ดี ประสานงานและเอาใจใส่การทำงานของครูผู้น้อย ผู้ปกครอง เข้าใจระบบการทำงานของ โรงเรียน ผลการเรียนของเด็กสูง อย่างนี้จึงเรียกได้ว่าการบริหาร โรงเรียนสองภาษานั้นผ่าน...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 2)

การเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาต่อนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ยังผลให้สถานศึกษาต้องมีการเตรียมความพร้อมและปฏิบัติการบนฐานการช่วยเหลือตนเองให้ได้มากที่สุด ดังนั้นการเปิดรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และรู้จักการผนึกกำลังเพื่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานอาสาสมัครภายนอกกลายเป็นคุณสมบัติของผู้นำด้านการปรับตัวที่สำคัญประการหนึ่งด้วย ดังที่ผู้นำสถานศึกษาแห่งที่ 3 ได้สืบทราบถึงองค์กรเอกชนจากต่างประเทศที่มีสำนักงานในประเทศไทย ได้ส่งอาสาสมัครให้บริการความช่วยเหลือทางการศึกษาด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษไปตามสถานศึกษาต่าง ๆ จึงเขียนจดหมายขอความช่วยเหลือและขอความสนับสนุนบุคลากรครูต่างชาติมาประจำที่สถานศึกษาของตน ดังคำกล่าวนี้ว่า

“...สักประมาณปี พ.ศ. 2548 ที่เราเริ่มสอนเป็นภาษาอังกฤษ ที่โรงเรียนเรามีครูฝรั่งที่เป็นอาสาสมัครสอนภาษาอังกฤษมาจากหน่วยสันติภาพ เขาชื่อป้าแม็กก็ อายุ 80 ป้าแม็กก็เป็นฝรั่งที่ร่ำไทร์แล้วนะ มาสอนเด็กอยู่ 2 ปี ที่เขามาได้เนี่ยเพราะ ผอ. เละนะ ผอ. เขาเก่ง เขาทำหนังสือไปขอ

ความช่วยเหลือที่หน่วยสันติภาพ บอกว่าเราอยากพัฒนาภาษาอังกฤษให้เด็กในชุมชนสลัมที่มีปัญหาครอบครัวและปัญหาสุขภาพจิต เรามองเขาว่าเราอยากให้โอกาสที่ดีกับเด็กเหล่านี้ เขาก็คงเห็นใจมั่งเลยส่งครูมาให้เรา...” (ครูไทย สถานศึกษาแห่งที่ 3)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเชื่อมโยงกับแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนับเป็นแนวทางการจัดการศึกษาเป็นแบบใหม่ในสังคมไทย ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยความพร้อมที่เกื้อหนุนหลายประการ อาทิ งบประมาณ บุคลากรครูไทยและครูต่างชาติที่มีความรู้ความสามารถในการสอน ความพร้อมด้านครอบครัวของนักเรียน เป็นต้น ปัจจัยความพร้อมเหล่านี้มักจะส่งผลกระทบทางการบริหารงานทั้งทางบวกและทางลบ ในการรับมือและแก้ไขปัญหาการทำงาน จึงพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในรูปแบบของการมีวิสัยทัศน์นำองค์กร การบริหารตามสถานการณ์ และการเป็นผู้นำที่รับรู้การเปลี่ยนแปลงและแสดงศักยภาพในการปรับตัวออกมา

2.2 การบริหารที่ใช้ศิลป์

สถานศึกษาดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษด้วยการบริหารที่ใช้ศิลป์ เนื่องจากผลกระทบจากนโยบายการศึกษาเป็นผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอกทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัต ซึ่งกระทบกับกลุ่มสมาชิกในสถานศึกษา โดยเฉพาะความต้องการที่ขัดแย้งกันระหว่างครูและผู้ปกครอง และปัญหาในการดำเนินงานของครู ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องประยุกต์ความเป็นศิลป์ทางการบริหาร โดยใช้หลักการสร้างความเข้าใจเห็นใจครูและชี้แจงข้อเท็จจริงให้ครูเห็นเพื่อให้ครูยอมรับและปรับทัศนคติตามจนครูเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทำให้สถานการณ์คลี่คลายไปในทางที่ดีขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ในช่วงแรกที่ผอ.บริหารโรงเรียนนี้ พบว่า ครูไม่อาจะยอมรับได้และรู้สึกอึดอัดมากที่ผู้ปกครองพยายามเข้ามาบีบหนทางในการร่วมจัดการศึกษา ซึ่งมันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างเห็นได้ชัด อาจจะผู้ปกครองได้รับข่าวสารข้อมูลมากขึ้น ผอ.ก็ต้องพยายามชี้แจงให้ครูเข้าใจว่ายุคสมัยมันเปลี่ยนไปแล้ว เราจะปิดกันตรงนี้ไม่ได้ ต้องค่อย ๆ แก่ค่อย ๆ ปรับทัศนคติของครู และจนความคิดเห็นของผู้ปกครองด้วย...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ผอ.เป็นคนที่ทำจริง ไปดูได้เลยว่า พูดคำไหนไว้ก็จะปฏิบัติตามนั้น ผลงานของ ผอ.จึงมีให้เห็น ดังนั้นเวลาทำงานกับครู ผอ.จะใช้วิธีการที่ตรง แต่หากมีปัญหาอะไรกันในการทำงาน ผอ.จะเปิดทางไว้ให้ครูได้เข้ามาพูดคุยและปรึกษา ให้การยอมรับครู การทำงานเราเฉียบนะ แต่ไม่ใช่แข็งไปหมดทุกอย่าง เราต้องเห็นใจครูด้วย ต้องยืดหยุ่นเป็น...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 1)

ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นศิลปแห่งการบริหารนั้นมีความเชื่อมโยงกับการบริหารบนความขัดแย้งและการยอมตามเพื่อให้งานสำเร็จ ดังนี้

2.2.1 การบริหารบนความขัดแย้ง

การบริหารบนความขัดแย้งเป็นปัญหาที่ท้าทายผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินงานในบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา โดยที่ปัญหามักเกิดจากความต้องการของแต่ละฝ่ายที่ไม่สอดคล้องกัน ก่อปรกับการขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารต้องใช้วิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาโดยยึดหลักเป้าหมายในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2 ว่า

“...ความขัดแย้งมีอยู่แล้วในการทำงานทุกระดับทุกองค์กร ที่นี้แต่ก่อนนี้จะมีมาเรื่อย ๆ เป็นคอมเม้นต์ด้านลบของผู้ปกครองที่ยังไม่เชื่อถือในการทำงานของครู คือผู้ปกครองที่โรงเรียนนี้จะเชื่อมั่นในตัวเองสูง ได้รับการศึกษาสูง คือเรียกว่าสูงกว่าผู้ปกครองทั่วไปของโรงเรียนเทศบาลแล้วกัน ผู้ปกครองเลยไม่มั่นใจว่าครูของเราจะสอนลูกเขาให้เก่งภาษาได้ แล้วเราจะไปตำหนิครูตรง ๆ ตามที่ผู้ปกครองว่าก็ไม่ได้ จะไม่ไปบอกเขาเลยก็ไม่ได้ เราต้องคิดหาทางแก้ไขปัญหาวางจะท้ออย่างไรให้ทุกฝ่ายเสียปีปี เกิดการยอมรับกันได้ เพราะจริง ๆ แล้วทุกคนก็อยากให้ผลการศึกษามันออกมาดี นะแหละ ซึ่งก็แปลว่ามีจุดยืนเดียวกัน ก็ต้องค่อย ๆ คุยกันให้ยอมรับกันให้ได้...”

2.2.2 การยอมตามเพื่อให้งานสำเร็จ

ในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการจัดการศึกษานั้น ยังพบว่า เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารต้องรู้จักใช้หลักจิตวิทยาในการบริหาร โดยวิธีการยอมตามเพื่อให้งานสำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อมีปัญหาในการทำงานระหว่างครูด้วยกัน ดังคำให้สัมภาษณ์

“...กับครูที่มีความมุ่งมั่นสูง ผอ.ต้องรู้จักวิธีการเข้าหาครู เพราะไม่อยากให้ครูเสียใจ และเสียกำลังใจในการทำงาน คนอื่นอาจจะไม่ชอบกับวิธีการสอนของเขา นั้นเรื่องหนึ่ง แต่เราต้องหล่อเลี้ยงครูไว้ การบริหารเป็นศิลป์แบบนี้แหละ ใช้หลักจิตวิทยานำ การใช้วิธีที่รุนแรงแก้ปัญหาจะไม่อยากหรอกนะ ผอ.รู้ผลอะไรก็จบ คือเราจบนะ ทางการบริหารนี้เราจบเลย แก้ปัญหาคือด้วยอารมณ์ใจ ผลอะไรก็จบแต่ปัญหาไม่จบ หลายคนก็พูดว่า ผอ.ใจดีเหลือเกิน ใจดีเกินไป ไม่ยอมจัดการอะไรให้เด็ดขาดบ้าง ซึ่งพี่ก็ยอมรับนะ คือต้องยอม โง่ ยอมอ่อนข้อให้เขา ให้เขาดูถูกเรา แต่เรารู้อะไรเป็นอะไร เพราะผู้บริหารต้องมองภาพรวมขององค์กรทั้งหมด...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...ผอ.จะยอมก่อนอย่างแรกเวลามีปัญหาการทำงาน คือยอมรับฟังครูก่อน ยอมรับฟังผู้ปกครองก่อน เพื่อที่ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นเป็นเช่นใด มีจุดร่วมกันตรงไหน จะไม่มุ่นม่วน

ตัดสินใจอะไร การขอมก่อนนี้มีข้อดีนะ มันทำให้ทุกฝ่ายใจเย็นลง มีสติและคิดแก้ปัญหาด้วยเหตุผลมากขึ้น..." (ผู้บริหารสถานศึกษาที่ 2)

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปรับตัวของสถานศึกษานั้น ประกอบด้วยศาสตร์แห่งการบริหารคือ ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว และศิลป์แห่งการบริหารคือ การบริหารบนความขัดแย้งและการขอมตามเพื่อให้งานสำเร็จ ล้วนมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิก และเกิดการประนีประนอมกันในการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษาสูงสุดคือผลการเรียนรู้ของนักเรียน

3. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษา

สถานศึกษามีการปรับตัวในการบริหารจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษาของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ครูและผู้ปกครอง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญต่อสถานศึกษา และต่อชุมชนและเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูและนักเรียน โดยการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการสื่อสารในห้องเรียนที่เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติในที่นี้รวมถึงทัศนคติของครูและผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

3.1 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ด้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูและผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม นั้น พบว่า ครูมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติแบบค่อยเป็นค่อยไปจากการยึดแนวทางการจัดการศึกษาแบบครูเป็นศูนย์กลางซึ่งดำเนินการสอนโดยยึดความต้องการของครูเป็นหลัก ไม่มีการให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของนักเรียนและการมีส่วนร่วมทางการเรียนการสอนของผู้ปกครอง มาเป็นทัศนคติยอมรับการจัดการศึกษาแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับผลการเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...เราต้องทำให้ครูเข้าใจการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ครูต้องปรับนะ จะเป็นใหญ่แบบแต่ก่อนไม่ได้ เพราะการศึกษาเปลี่ยนไปแล้ว ย้ายจากครูเป็นศูนย์กลางมาที่เด็กเป็นศูนย์กลางแล้ว ทีนี้ก็เลยผูกพันกับผู้ปกครอง เพราะเขาก็ต้องการให้ลูกเขาได้รับสิ่งที่ดีที่สุด ครูก็ต้องปรับทัศนคติตรงนี้ ต้องขอมฟังผู้ปกครองด้วย ในขณะที่เดียวกันผู้ปกครองก็ต้องฟังครูด้วย ต้องเปลี่ยนทัศนคติด้วยกันทั้งสองฝ่าย..." (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 2)

"...ครูเข้าใจนโยบายการเปลี่ยนแปลงนะ ว่าต้องให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ก็ยอมรับ แต่บางครั้งผู้ปกครองก็เกือบ ๆ จะแทรกแซงการทำงานของเรามาก ๆ ก็มีไหม

มีคุณ เพราะมันเป็นงานของเรา เราคิดว่าเราต้องสอนอะไร สอนอย่างไร มันเป็นเรื่องของเรา ถ้าคุณไม่พอใจน่าจะมาคุยกันดี ๆ มาบอกกันตรง ๆ ว่าที่ต้องการเป็นอย่างไร มันดีกว่า ดีต่อเด็กด้วย เพราะบางทีไปพูดบ่นกับเด็ก ทำนองตำหนิครูอย่างนั้นอย่างนี้ เด็กยังไม่เข้าใจใหญ่ เขารู้แต่ว่าผู้ปกครองเขากับครูเขาไม่ชอบกันแล้ว อย่างนี้กรรมตกอยู่กับเด็ก...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ผู้ปกครองเขามามีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าแต่ก่อน มาบอกกับครูนะ ส่วนมากก็เป็น การแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการเรียน เช่น เด็กเรียนอ่อนด้านคำศัพท์ก็อยากให้ครูติวเยอะ ๆ หรือจัดกิจกรรมเพิ่มเติมบ้าง...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 1)

3.2 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

ส่วนแนวคิดด้านการปรับตัวโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูต่อการจัดการเรียน การสอนเป็นภาษาอังกฤษ พบว่า ต้องมีการสร้างความเข้าใจของครูต่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นไป เพื่อการพัฒนาตนเองในการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากครูอาจจะมี ความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการเรียนการสอนได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ครูได้ความรู้ที่แน่นอน แต่ก่อนอื่นครูต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงคือการพัฒนา ครูจะพัฒนานักเรียนได้ ครูต้องพัฒนาตนเองก่อน ต้องยอมรับการจัดการศึกษานี้ให้ได้ก่อน ครูเก่ง แล้วครูถึงจะสอนเด็กให้เก่งตามได้...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...การปรับตัวเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากร โดยเฉพาะกับ บุคลากรครู เพราะครูกลัวการเปลี่ยนแปลง ครูกังวลว่าต้องทำงานหนักขึ้นและ ไม่มีวันหยุด...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารตระหนักว่าต้องใช้ เวลา จึงไม่เร่งรัดครูในการแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ที่รวดเร็วเกินไป เนื่องจากการจัดการเรียน การสอนเป็นภาษาอังกฤษทำให้ครูเกิดภาวะเครียดทางอารมณ์ในเรื่องการฝึกฝนตนและต้องสละเวลา ส่วนตัวเข้ารับการฝึกอบรมแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอันเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น ดังจะเห็นได้จากคำให้ สัมภาษณ์ที่ว่า

“...มันเกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาอังกฤษ ครูต้องพูดสอนเป็นภาษาอังกฤษให้ได้ แล้วครู ที่ไม่ประสบผล สอนอะไรมาให้อสอนเป็นภาษาอังกฤษ เขาจะไปทำได้ไง เราเข้าใจเลย เพราะเราจบมาจากเมืองนอก เราก็พูดเป็น เราเลยสอนได้ แต่ครูคนอื่น เขาทำไม่ได้ไง เขาก็กลัวกัน เครียดมากนะ สงสารเขาเหมือนกัน...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต้องทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ให้ความครู เตรียมตัวเตรียมใจ เพราะต้องใช้เวลาไปอบรมเพิ่มเติมนอกเหนือจากตารางสอนของตัวเอง...” (ผู้บริหารสถานศึกษา แห่งที่ 3)

สุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างจินตภาพให้เกิดแก่ครูว่าการพัฒนาตนเองของครู เพื่อนำความรู้และทักษะมาสอนนักเรียน ในระยะยาวนั้นจะเป็นการพัฒนาที่ครอบคลุมถึงการพัฒนา สถานศึกษาทั้งหมด เป็นการพัฒนาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลในระยะยาว ดังจะเห็นได้จากคำให้ สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ทำให้ครูเข้าใจและเกิดการเชื่อมั่นว่า เป็นการพัฒนาตัวครูเองก่อนครู ได้รับการพัฒนา ตัวเองก่อน พัฒนาเด็กแล้วก็จะเป็นการช่วยพัฒนาโรงเรียนด้วย เกิดขึ้นแน่นอนในระยะยาวนะ...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...การพัฒนาการเรียนเป็นภาษาอังกฤษต้องใช้ครูไทยเป็นฐาน ถ้าความสามารถพร้อม ที่จะพัฒนาได้แล้วนั้น ทักษะครูต้องพร้อมด้วย ต้องรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ต้องกล้าก้าวไป ด้วยกันนะ เพราะมันเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญเลยละ เป็นการพัฒนาโรงเรียนของเรา ชุมชน จะพัฒนาด้วย...” (ผู้บริหารด้านวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ต้องใช้เวลานานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าทำได้สำเร็จ โรงเรียนจะมี ชื่อเสียงเพิ่มขึ้น สังคมที่ไกลออกไปจะรู้จักโรงเรียนเรามากขึ้น...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 1)

4. การเตรียมความพร้อมสู่นาถค

แนวคิดด้านการเตรียมความพร้อมสู่นาถคเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับตัวของ สถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เนื่องจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่นานาชาติ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และฝึกฝนภาษาอังกฤษจึงมีบทบาทต่อการเตรียมความพร้อม ของนักเรียนสู่การดำรงชีวิตในอนาคต โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การเตรียมความพร้อมขั้นพื้นฐาน ทางภาษาของนักเรียนและการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสู่สากล

4.1 การเตรียมความพร้อมขั้นพื้นฐานทางภาษา

การเตรียมความพร้อมขั้นพื้นฐานทางภาษาทั้งสี่ทักษะของนักเรียนระดับประถมศึกษา เป็นแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งในการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครอง ได้ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นของการปูพื้นฐานความรู้ด้านภาษาของนักเรียน โดยเฉพาะ การเขียนและการอ่าน เพราะจะเป็นรากฐานที่มั่นคงของนักเรียนให้เกิดความพร้อมในการเรียนเป็น ภาษาอังกฤษในวิชาต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้นและเกิดเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ จากคำให้สัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

“...พื้นฐานของเด็กเป็นสิ่งสำคัญ ต้องเริ่มที่เด็กก่อน เด็กขยันอ่านขยันเรียนแล้วครูก็ปู พื้นฐานที่จำเป็นให้เด็ก อยากให้เขาฝึกเขียนให้เก่ง จำศัพท์ต่าง ๆ ให้แม่น แล้วเอามาฝึกพูด พอเด็ก เก่งแล้ว เขาโตมาเรื่องบ้านอะไร พ่อแม่ไม่ต้องไปยุ่งเลย การบ้านภาษาอังกฤษไม่เคยเตะเลย เขาทำเองได้หมด อย่างนี้เรามั่นใจว่าเขาเรียนของเขาเองได้ เลื่อนชั้นไปหรือเรียนสูง ๆ เขาก็ไปรอด พ่อแม่ก็สบายใจ...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...ลองสังเกตดู เด็กเล็กจะงานไม่ค่อยทันนะ เด็ก ป.1 ป.2 เจ๊ ต้องมองตัวอักษรบน กระดานทีละตัว ครูก็ให้จด โจทย์ลงสมุด เขาทำไม่ทัน ได้สองประโยค หมดเวลาแล้ว เข้าใจว่าเป็น ที่พื้นฐานเด็กนะ แต่ละคนก็ไม่เท่ากัน A B C ยังไม่แม่น เขียนเลขยังไม่คล่อง เพราะฉะนั้นโรงเรียน ต้องปูพื้นฐานเด็กให้เข้มเลย ให้แม่นเลย ต้องให้เด็กเตรียมพร้อมเลยนะ ไม่งั้นเขาก็เรียนไม่ได้ ตามเพื่อนไม่ทัน...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 2)

4.2 การเตรียมความพร้อมด้านภาษาสู่สากล

เป้าหมายสำคัญของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาสากล ผลการวิจัยจึงพบว่า แนวคิดการเตรียมความพร้อมด้านภาษาสู่สากลเป็นแนวคิดของการวางแผนชีวิตให้นักเรียนจากวัยเรียนจนถึงวัยทำงาน ด้วยการเรียนรู้และฝึกฝนการใช้ทักษะภาษาที่มีความทัดเทียมในระดับสากล

“...การเรียนภาษาอังกฤษเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในอนาคต เมื่อนักเรียน จบไป นักเรียนสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้ต่อยอดและใช้ในการทำงานได้...” (ผู้บริหาร ด้านวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...English is a global language so it is very important for one to learn to gain global competitiveness. So I think the adaptation of the school using English language in teaching and learning [ELITAL] is that we prepare our students for the future. And you know why? Because everyone has a chance to work globally...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์และ วิทยาศาสตร์ สถานศึกษาแห่งที่ 1)

การที่นักเรียนสามารถพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษยังเป็นข้อ ได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดโลกอีกด้วย

“...I believe we try to create foundation for the future. We try so hard to teach our students English-- to be able to speak it even though in reality we have not succeeded yet. I still believe that we have to keep trying...” (ครูต่างชาติสอนวิชาภาษาอังกฤษ สถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...ที่ชุมชนนี้ พ่อแม่ยากจนนะ มีปัญหาสภาพครอบครัวหลายอย่าง ส่งลูก ๆ ให้เรียน ที่นี้ก็พอดีเรามีการสอนแบบสองภาษา ลูกใครเรียนเก่งสอบผ่านก็ได้เรียนไป โชคดีไป ภาษาอังกฤษ มันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเลยนะ ใช้เยอะนะในชีวิตประจำวัน เท่ากับเป็นการช่วยเตรียมความพร้อม ให้กับเด็กของเรา จะเป็นประโยชน์ในอนาคตแน่นอน...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...เป็นภาษาที่เราต้องเรียน สามารถใช้ในหลายๆประเทศได้...” (นักเรียนสถานศึกษา แห่งที่ 1)

“...วิชาภาษาอังกฤษเรียนแล้วสามารถทำให้สื่อสารกับชาวต่างชาติได้ นำความรู้ไป บอกผู้อื่นให้รับรู้ได้...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 3)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องอาศัยการปูพื้นฐานความรู้ด้านภาษาตามลำดับขั้นเป็นสำคัญซึ่งสะท้อนถึงการเตรียมความพร้อมของนักเรียนในระยะยาวเริ่มจากวัยเรียนสู่การดำรงชีวิตในอนาคตคือวัยทำงาน

5. การพัฒนาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลระยะยาว

การพัฒนาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลระยะยาวเป็นแนวคิดที่ปรากฏชัดในการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนการสอนเป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรครูและนักเรียน ผลการวิจัยพบว่ามีแนวคิดที่เกี่ยวข้องเนื่องกันทั้งหมด 4 แนวคิด คือ การพัฒนาการสอนของครู การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาของนักเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และการพัฒนาอาคารสถานศึกษาและเพิ่มสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน

5.1 การพัฒนาการสอนของครู

แนวคิดด้านการพัฒนาการสอนของครูเชื่อมโยงกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษาคือครูต้องลงมือเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการสอน โดยที่ครูต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนผ่านการฝึกอบรมด้านภาษาที่หน่วยงานต้นสังกัดดำเนินการจัดให้ เพื่อนำมาเป็นทุนในการพัฒนาการทำงานด้านการสอนภาษาอังกฤษ ย่อมหมายถึงครูเกิดการปรับตัวในการทำงานตามนโยบายการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ครูพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานสอนจริง อาทิ การทดลองสอนในห้องเรียนดังกล่าวให้สัมภาษณ์ของครูที่ว่า

“...จำเป็นมาก การปรับตัวเนี่ยเราต้องพัฒนาตนเองไง เราต้องลองถูกลองผิด ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนหรือพฤติกรรมการสอนของเรา เราต้องกระตุ้นให้เด็กตอบคำถาม ให้ส่ง Feedback กลับมาในชั้นเรียน ไม่ให้กลัว บางครั้งเด็กเฉื่อย เราดูพฤติกรรมเด็กแล้วว่าเรียนเป็นอย่างไรบ้าง กระตือรือร้นที่จะตอบคำถามหรือเฉื่อยไป แล้วนำมาปรับพฤติกรรมการสอนของเรา... บางครั้งเราต้องยอมรับนะว่าเด็กเรียนไม่รู้เรื่องอาจเป็นเพราะครูก็ได้ เช่น ครูถ่ายทอดไม่เก่ง...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ครูก็ปรับตัวเออะนะ โดยเฉพาะครูที่มีความรู้เนี่ย พูดยังไม่ได้ อย่างแรกเราต้องไปอบรมกันก่อนตามที่หน่วยงานเขากำหนดมา เป็นการพัฒนาความรู้ในแง่ ๆ ก็อบรมเออะเหมือนกันนะ...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...โรงเรียนมีการปรับหลายอย่างนะ โดยเฉพาะในปีแรก ๆ ครูต้องเข้าไปอบรมทุกอาทิตย์ แล้วเอาความรู้ที่นั่นมาปรับเป็นเทคนิคสอนของเราเองบ้าง ชั่วโมงการทำงานเพิ่มขึ้นสอนเข้มข้นขึ้น...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากนี้ จากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกยังพบว่า ครูไทยได้พยายามฝึกสนทนาภาษาอังกฤษกับครูต่างชาติทุกครั้งที่มีโอกาส เช่น ร่วมรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน หรือช่วงเข้าก่อนเคารพธงชาติ เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

“...It's a change to our school and to them. I notice some Thai teachers have been trying to speak English with me whenever they can. I can tell they're trying. They're friendly too and I think for them it's fun to speak English with me. But I know it will take time...” (ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 3)

อย่างไรก็ตาม ความพยายามในการให้โอกาสตนเองฝึกพูดภาษาอังกฤษกับครูต่างชาติในสถานศึกษาของครูไทยยังพบเป็นส่วนน้อย ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...Most Thai Teachers don't speak to me because maybe they can't speak English very well. But there are some who say hi to me occasionally...” (ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...I'd be glad to help them to practice their English you know---little by little. But normally I can only talk to certain Thai teachers---those who can understand me...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 1)

5.2 การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาของนักเรียน

ความรู้ความสามารถด้านภาษาของนักเรียนเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ นักเรียนที่ปรับตัวได้ในกระบวนการเรียนการสอนจะแสดงถึงผลการเรียนที่อยู่ในระดับดีขึ้นไป เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในภาษาอังกฤษที่ครูไทยและครูต่างชาติใช้เป็นสื่อในการเรียนการสอน นักเรียนเกิดความรู้สึกลึกซึ้งทางบวกต่อการเรียนวิชาอื่นเป็นภาษาอังกฤษ ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถด้านภาษาของตน ดังตัวอย่างการสนทนากลุ่มของนักเรียนที่ว่า

“...รู้สึกว่าย่เรียนภาษาอังกฤษไม่ยาก พอแต่งประโยคเป็นเลขคิดว่าย่ไม่ยากเท่าไรก็เรียนได้...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ทำให้เรากล้าหาญ กล้าออกมาแสดงความสามารถ เช่น การแสดงละครภาษาอังกฤษ เราแสดงในกิจกรรมวิชาอื่นด้วย เช่น ถูกเสือ...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ทำให้เรากล้าที่จะพูดกับครูต่างชาติ ถ้าเราพูดไม่ถูก Teacher จะช่วยบอกแล้วเราก้จะกล้าตอบ...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...บางทีช่วงพักกลางวัน เราเจอครูต่างชาติ เราก้จะพากันพูด Say Hello กับครูเขาถามครูว่า How are you? บ้าง ครูเขาตอบกลับมา เราก้ดีใจว่าเราพูดได้เหมือนกันนะ...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากที่นักเรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษในสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ในระดับอื่นได้ อาทิ การแข่งขันด้านภาษาในระดับเขต จังหวัด หรือภูมิภาค ดังตัวอย่างคำสนทนากลุ่มที่ว่า

“...เราได้เรียนรู้ในวิชาภาษาอังกฤษและได้ฝึกพูดอังกฤษอีกด้วย ... ผมเคยไปแข่งภาษาอังกฤษกับเพื่อน...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ปีที่แล้ว เราไปแข่งเพชรยอดมงกุฎ เด็กเก่ง ป.5 ก็ได้รางวัลระดับจังหวัด แต่ไม่ได้รางวัลชนะเลิศที่ 1 แต่ก็ดีใจแล้ว...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 2)

การนำภาษาอังกฤษไปใช้ในชีวิตประจำวันเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ดังจะเห็นได้จากการสนทนากลุ่มของนักเรียนและจากคำสัมภาษณ์ของผู้ปกครอง ดังนี้

“...ได้รู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษต่าง ๆ มากมาย ใช้สื่อสารกับชาวต่างชาติที่นั่นได้...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 3)

“...เวลามีฝรั่งมาซื้อของที่ร้านแม่ แม่เขาจะเรียกให้หนูออกมาช่วยพูดกับลูกค้าฝรั่ง ให้เรารู้กับเขาได้ว่า จะเอาอะไร ราคาเท่าไร ต้องทอนเงินเท่าไร ถ้าไม่ได้ หนูก็ใช้ภาษามือเอา...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ตอนไปเที่ยว เจอนักท่องเที่ยวฝรั่ง ลองพูดกับเขาดู ก็ไม่ได้ยากอย่างที่คิด ที่ยากคือเราตื่นเต้นเองมากกว่า...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ลูกเขาก็พูดคุยกับแฟนยายเขานะ เป็นฝรั่งนะ ก็เห็นคุยกันได้เวลาไปเยี่ยมหรือโทรศัพท์มา เราให้เขาเรียบไปคุย น้องเขาก็คุยสื่อสารพอได้...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...ตอนพาไปเที่ยวห้าง เขาเห็นคำภาษาอังกฤษอะไรก็สะกดอ่านได้บางคำแต่ไม่รู้หมด เขาอยู่ ป.4 นะ เราก็นึกใจแล้วว่า เออ ความรู้เขาเริ่มมีเริ่มพัฒนาบ้างแล้ว...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 3)

ความสามารถของนักเรียนที่พัฒนายังออกมาในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือเพื่อน และครูต่างชาติในห้องเรียนเมื่อมีปัญหาด้านการสื่อสารระหว่างการเรียนการสอน ดังคำบอกเล่าของครูและผู้ปกครองและจากการสนทนากลุ่มของนักเรียนบางคน ดังนี้

“...ถ้าเราเข้าใจที่ครูสอน เราก็จะช่วยเพื่อนด้วย ช่วยสอนเพื่อนบ้าง ... บางวิชาเยอะมาก เพื่อนก็จะช่วยสอนเรา สลับกันไป...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...รู้สึกประทับใจที่เราสามารถสอนเพื่อนทำให้เพื่อนได้คะแนนดีขึ้น...” (นักเรียนสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ถูกขอมาเล่าให้ฟังว่า เพื่อนชอบถามเขาตลอดเลยเวลาแปลคำศัพท์ที่ไม่ออก เขาก็ช่วยบอกเพื่อนไป หรือเพื่อนคุยกับครูไม่รู้เรื่อง หรือครูคุยกับเพื่อนไม่รู้เรื่อง ก็ขอให้เขาหรือเพื่อนอีกสองสามคนที่รู้ภาษาช่วยแปลเป็นไทยให้เด็กที่ไม่รู้เรื่องฟัง เขาก็ช่วยได้นะ...” (ผู้ปกครองสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...Of course, I must look for help if the students don't understand me. There're a few useful students who can help me translate it into Thai...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...Actually, when some of my students don't follow me in the lesson, I will ask someone who understands it explains the lesson or the order for me. They just volunteer helping me. You know in the classroom we can guess what's going on at that moment though we speak different languages...” (ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...Students will ask their classmates in Thai right away when they don't understand the meaning of the word. And the others will say it out loud-the answer--in class. I'm used to that. Sometimes it's too noisy though but I understand...” (ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 3)

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่านักเรียนและครูมีการปรับตัวในการเรียนการสอนในห้องเรียนที่ต่างก็แสวงหากernelกลางคือนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้ดีทั้งสองภาษาคือภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ความช่วยเหลือเพื่อนที่ไม่สามารถเข้าใจได้หมด เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในบทเรียน สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามคำสั่งของบทเรียน รวมถึงการบ้าน รายงาน และโครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษอีกประการหนึ่งด้วย

5.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ

แนวคิดการปรับตัวของสถานศึกษายังเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการสื่อสารหรือสนทนาเป็นภาษาอังกฤษมากขึ้น โดยการสนับสนุนของครูที่จะกระตุ้นให้นักเรียนสามารถพูดคุยเป็นภาษาอังกฤษกับครูได้นอกเหนือจากในชั่วโมงเรียน ดังทำให้สัมภาษณ์ของครูต่างชาติคนหนึ่งว่า

“...All I want to help my students after class is that I want them to come and talk to me just about anything. I mean to help them practice English outside the classroom. Just say hi and tell something that they want to to me. I want them to do this regularly like everyday, five days a week possibly. I always encourage them that...” (ครูต่างชาติสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...Students like to look at us during the lunch time. I guess they want to talk to me. We have this conversation card system that they must make a conversation in order to earn points till the end of the semester. But when they come to me, they don't know what to say. They are too shy or they just can't. I keep asking them what do you want to tell me? Tell me. Tell me...”
(ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์ สถานศึกษาแห่งที่ 2)

นอกจากนี้ จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในบรรยากาศสถานศึกษา พบว่าในช่วงเช้า ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2 ได้กล่าวทักทายและพูดคุยเป็นภาษาอังกฤษบริเวณหน้าเสาธงของโรงเรียน หลังนักเรียนเคารพธงชาติแล้ว อันเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารสองภาษาระหว่างภาษาไทยและภาษาอังกฤษ กระตุ้นให้บุคลากรครูและนักเรียนรับรู้ถึงระดับการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันมากขึ้น ดังนี้

“...Good morning, everyone, teachers and students. Today is Friday, August 27th, 2010. How are you? Are you excited to begin your learning today? สวัสดีค่ะ คุณครูและนักเรียนที่รักทั้งหลาย...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

5.4 การพัฒนาอาคารสถานศึกษาและเพิ่มสื่ออุปกรณ์การจัดการเรียนการสอน การปรับตัวของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลระยะยาวนั้น พบว่า สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาด้านอาคารสถานศึกษาและห้องเรียนที่ใช้ทำการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยเฉพาะ เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นทุกปี การศึกษารวมถึงวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนที่ต้องมีการจัดสรรเพิ่มขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...โรงเรียนเติบโตขึ้นเยอะนะ ดูได้เลยจากการจราจรที่หนาแน่นขึ้น อาคารเรียนหรืออุปกรณ์หนังสืออะไรของเราเริ่มจะไม่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน ผู้ปกครองมีความต้องการส่งเด็กมาเรียนที่นี้เพิ่มขึ้นมากทุกปี การสร้างอาคารเรียนไว้รองรับจึงเป็นสิ่งสำคัญที่อยู่ในแผนงานเรา...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...จำนวนเด็กรับสมัครในปีแรกมีเพียง 30 คน แต่ในปัจจุบันเพิ่มเป็น 100 กว่าคนแล้ว ทำให้เราต้องมีการเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์การเรียนที่เพิ่มขึ้นด้วย...” (ผู้บริหารด้านวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 2)

ในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการสอนให้ง่ายขึ้น ส่งผลให้นักเรียนสามารถทำความเข้าใจกับบทเรียนผ่านสื่อได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การเก็บรักษาสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สถานศึกษาควรมีการจัดสถานที่ที่ชัดเจนเป็นระบบระเบียบให้แก่ครูที่ไม่มีห้องพักประจำของตน เพื่อช่วยประหยัดเวลาในการ

เคลื่อนย้ายสื่อการสอนระหว่างอาคารเรียนและไม่เสียเวลาในการสอนแต่ละครั้ง โดยให้นักเรียนมาเรียนที่ห้องเรียนประจำนี้แทน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ตอนนี้ไม่มีห้องพักครูให้ ครูเลขขอห้องเรียนนี้ไว้เฉพาะเป็นห้องเรียนสองภาษาของเด็กเลข ปกติจะไม่มี ไม่เหมือนห้องวิทยาศาสตร์เพราะแต่ก่อนมันเหมือนไม่ได้ต้องใช้สื่ออะไรเยอะในการสอนภาษาใด แต่เดี๋ยวนี้ไม่ได้ วิชชุเทพ ซีดี หนังสือ รูปภาพประกอบ หรือฟิวเจอร์บอร์ดเราใช้หมดเลย ที่นี้เราจะได้เก็บอุปกรณ์และสื่อการสอนของเราไว้ประจำ ไม่ต้องคอยขนเวลาต้องไปสอนที่คึก โนนทีตึกนี้ที่ มันไม่ทัน กว่าจะขนเสร็จก็กินเวลาสอนไปแล้ว 15-20 นาที ผอ.เขาเข้าใจ เลยยกให้เรา...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...เรื่องงบประมาณจัดซื้ออุปกรณ์ให้โรงเรียน ผมคิดว่ามีพอสมควรนะ ที่ซื้อไปเป็นที่วิจัจริยะให้เด็กได้ใช้เรียนกัน เด็ก ๆ ชอบกันมาก พวกคอมพิวเตอร์ก็มีเป็นร้อยนะ คิดว่าพร้อมแล้วระดับหนึ่ง...” (กรรมการสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากการจัดเตรียมอุปกรณ์และสื่อด้านการเรียนการสอนให้นักเรียนแล้ว การเตรียมอุปกรณ์ในการเรียนรู้สำหรับครูให้พร้อมสรรพของสถานศึกษายังมีส่วนช่วยให้ครูเกิดการพัฒนาการสอนของคนด้วย ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ข้างล่างนี้

“...การพัฒนาครูเป็นสิ่งสำคัญที่สุดนะ ในมุมมองของผอ. การใช้สื่อต่าง ๆ มาบูรณาการช่วยครูให้เกิดการเรียนรู้และนำไปปรับปรุงการสอนของเขาได้ก็จำเป็น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตตรงนี้โรงเรียนก็จำเป็นต้องมี...” (ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งที่ 3)

จากผลการวิจัยข้างต้นจะพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลระยะยาวเป็นการพัฒนาทั้งในเชิงรูปธรรมและเชิงนามธรรม ในเชิงรูปธรรมหมายถึงการพัฒนาสิ่งที่จับต้องได้ อาทิ อาคารสถานที่ ห้องเรียน อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ส่วนการพัฒนาเชิงนามธรรมหมายถึงความรู้ความสามารถด้านภาษาที่ได้รับการพัฒนาฝึกฝนจากศักยภาพภายในตัวบุคคลทั้งครูและนักเรียนให้สามารถแสดงออกมาได้ การพัฒนาเชิงนามธรรมเป็นการพัฒนาที่ต้องอาศัยระยะเวลายาวนานกว่าการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ความมุ่งมั่น ความต่อเนื่องสม่ำเสมอในการพัฒนาและปัจจัยสนับสนุนแวดล้อมด้านอื่นเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดด้านการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในภาพรวมนั้นประกอบด้วยแนวคิดทั้งหมด 5 แนวคิดหลัก ได้แก่ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษากการเตรียมความพร้อมสู่อนาคต และการพัฒนาแบบองค์รวมและมุ่งสู่ผลระยะยาว

ตอนที่ 4 วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษผ่านมุมมองประสบการณ์ของครู นักเรียน และผู้ปกครอง สามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังตารางที่ 3 การสังเคราะห์ความสอดคล้องของกรอบแนวคิดเบื้องต้นของปัจจัยพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงองค์การและวิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่คุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเริ่มต้นเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบหลักการและนโยบายชี้แจงเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษจากการประชุมระดับหน่วยงานต้นสังกัด (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้นำนโยบายดังกล่าวไปสานต่อระดับปฏิบัติการในระดับโรงเรียน โดยวิธีการและกลไกด้านการปรับตัวของสถานศึกษาดังกล่าวสามารถนำเสนอได้ใน 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมความพร้อมของครู

การเตรียมความพร้อมของครูเป็นขั้นตอนการจัดอบรมเสริมความรู้ด้านภาษาอังกฤษแก่ครูไทยที่ต้องสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน โดยหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษาได้ว่าจ้างผู้อบรมซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอกหรือเรียกว่าเป็นที่ปรึกษาภายนอก อาทิ เป็นหน่วยงานระดับอุดมศึกษา เป็นวิทยากรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น เป็นผู้ทำการฝึกอบรมให้ความรู้และประเมินผลครูเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยมีตารางจัดฝึกอบรมเป็นวันหยุดราชการคือวันเสาร์และหรือวันอาทิตย์ และอาจเพิ่มคอนเ็นของวันทำการอีกหนึ่งวัน การฝึกอบรมดังกล่าวมีเนื้อหาการสอนส่วนใหญ่เกี่ยวกับไวยากรณ์ขั้นต้น ไวยากรณ์ขั้นสูง เทคนิคการสอนภาษาอังกฤษและการฝึกสนทนาซึ่งเป็นส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าครูที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกว่ามีภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในการอบรมเพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมนี้ เนื่องจากต้องสละเวลาส่วนตัวในวันหยุดสุดสัปดาห์ไปกับการเดินทางเพื่อไปอบรมเพิ่มเติมในต่างจังหวัด บางครั้งครูจึงรู้สึกท้อแท้ เหนื่อยหน่ายและขาดกำลังใจ ดังทำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ช่วงนั้นก็เข้าใจนะว่าเราต้องพยายามกันมากเลย ต้องทุ่มเทเพื่อการพัฒนาความรู้เข้าอบรมกันอย่างต่อเนื่องหลายสัปดาห์ ก็ยอมรับนะว่ามีเหนื่อยบ้างเหมือนกัน แต่เรากลับมาแล้วในที่ประชุมว่าจะทำก็ต้องทำตามข้อตกลงนั้น...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...การอบรมมีปัญหาเหมือนกันนะ มันกินเวลาเยอะ ครูจะไปเอาเวลาที่ไหนล่ะ ต้องไปอบรมช่วงเสาร์อาทิตย์ตลอด วันพุธกลางวันก็ต้องอยู่โรงเรียนต่ออีก มันก็ไม่มีเวลาพักเลยนะ...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...คืออบรมเพิ่มก็ดีนะ ทำให้ครูเรียนรู้เพิ่มขึ้น แต่บางทีมันก็มีเหนื่อยหน่ายเหมือนกัน ผอ. ก็อยากให้ครูทุ่มเท ครูก็ทุ่มเทนะ แต่ครูก็ท้อบ้างเหมือนกัน...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3)

นอกจากนี้ ครูยังรู้สึกว่าการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ยังขาดความเหมาะสมในหลายประการ เช่น เนื้อหาที่บรรจุในการเรียนการสอนนั้นไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในการนำมาสอนนักเรียนในห้องเรียนจริง เพราะเป็นหลักไวยากรณ์ระดับสูงที่เกินความจำเป็นของการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานคือระดับประถมศึกษา ดังทำให้สัมภาษณ์ของครูคนหนึ่งที่ว่า

“...เนื้อหาเป็นไวยากรณ์ขั้นสูงเลยนะ มันสูงไป ยากไป ครูเรียนเองยังยากเลย แล้วเด็กจะสอนเด็กประถมนะ ไม่ใช่มัธยม แล้วมันจะเอามาใช้ในการสอนได้ไงล่ะ...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3)

อีกทั้งการอบรมนั้นได้ละเลยการทดสอบวัดระดับความรู้ความสามารถของครูเป็นรายบุคคล ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ครูที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาดั้งแต่ระดับเริ่มต้นถึงระดับสูง ต้องเรียนพร้อมกันในทุกบทเรียน ทำให้ครูที่มีความรู้ในระดับสูงจำต้องยอมเข้ารับการอบรมตามนโยบาย ทำให้ครูเกิดความเบื่อหน่ายการอบรมและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการอบรมในครั้งนั้น ดังทำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

“...ขอโทษนะ เราไม่ได้วัดความรู้อะไรครูเลย จับครูทุกคนมาเรียนรวมกันตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น แล้วที่จบมาจากอเมริกานะ พวกขั้น *Beginning* นี่มันไม่จำเป็น เราก็คงไม่ได้ว่าเราเก่งอะไร แต่เรามีข้อจำกัดด้านเวลา อะไรที่ไม่จำเป็นเราก็คงไม่อยากทำ เขาต้องยืดหยุ่นบ้าง และน่าจะมีการวัดระดับกันก่อน ควรแยกห้องเรียนกัน แต่นี่จับรวมกันเลย เราก็คงต้องมานั่งเรียนจุ่มน้ำ *is, am, are* กับเขาเลย ตอนนั้นที่เครียดเลย เราน่าจะเอาเวลาไปทำประโยชน์อย่างอื่นได้ไง...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

อย่างไรก็ตาม พบว่า การอบรมเตรียมความรู้ก่อนการปฏิบัติการสอนจริงมีประโยชน์ต่อครูในภาพรวมและในด้านการแนะนำเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย ส่งผลให้ครูสามารถเลือกใช้ความที่เหมาะสมกับบทเรียนได้ ดังทำให้สัมภาษณ์คนหนึ่งว่า

“...การอบรมจำเป็นนะ ทำให้ครูมั่นใจมากขึ้น มีความรู้มากขึ้น ซึ่งครูก็ต้องรู้จักเลือกประยุกต์ใช้ความรู้บางอย่างกับการสอนของเรา คงไม่ได้ใช้ทั้งหมดที่เรียนมา...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 1)

“...เราก็คงไม่รู้ว่าไม่เห็นด้วยที่เขาให้ครูไปอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อน เราก็คงยอมรับว่ามันมีประโยชน์เหมือนกัน มันจำเป็น โดยเฉพาะครูที่เขายังมีความรู้น้อยอยู่ เขาก็ควรได้รับการพัฒนาก่อนจะได้สอนเด็กได้...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 2)

“...ไวยากรณ์อาจจะหนักไปเอามาใช้สอนเป็นส่วนน้อยมากจริง ๆ แต่มีพวกเทคนิคการสอนวิธีการที่เขาใช้ได้ แล้วเราก็คงเลือกอันที่เราถนัด เป็นเทคนิคในการสอน...” (ครูไทยสถานศึกษาแห่งที่ 3)

โดยสรุป การฝึกอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมของครูก่อนการปฏิบัติการเรียนการสอนนั้น เป็นแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อครูในภาพรวม อย่างไรก็ตาม การอบรมดังกล่าวพบว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเสริมความรู้ด้านไวยากรณ์และเทคนิควิธีการสอนสำหรับครู ส่วนข้อเสียคือการจัดฝึกอบรมขาดการคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องด้านเนื้อหา การฝึกอบรมในการนำไปจัดการเรียนการสอนนักเรียนระดับประถมศึกษา และขาดการวัดระดับความรู้ความสามารถของครูเพื่อการยกระดับการฝึกอบรมของครูซึ่งจะทำให้การจัดการฝึกอบรมเกิดความเหมาะสมมากขึ้น ส่วนการเตรียมความพร้อมของครูต่างชาติ ทางหน่วยงานต้นสังกัดเป็นฝ่ายทำสัญญาจ้าง เป็นภาคเรียนผ่านสถาบันเอกชนซึ่งจะทำการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ และประเมินผล การสอนของครูต่างชาติ โดยครูต่างชาติจะต้องมีวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นไปและได้รับประกาศนียบัตรรับรองการอบรมการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง เช่น TESL: Teaching English as a Second Language หรือเทียบเท่า เป็นต้น ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...Yes, I was trained before taking this job---several courses. I took the TESL course for about a month and I graduated a bachelor. I think that's what they required at least..."
(ครูต่างชาติสถานศึกษาแห่งที่ 3)

"...ครูต่างชาติเราจ้างผ่านบริษัทคนกลางเพราะเราต้องการให้มีการรับรองด้านการศึกษา และประสบการณ์ด้านการสอนของครู รวมถึงการอบรมหรือนิเทศการสอนก่อนส่งมาสอนจริงที่โรงเรียน..." (ผู้บริหารฝ่ายวิชาการสถานศึกษาแห่งที่ 1)

"...You have to have a bachelor's degree in education or related. I have a bachelor's in Agriculture Science and a certificate of teaching English. I teach only Science subject. I also have two years in experience in teaching English in Thailand so I think that's a plus..." (ครูต่างชาติสอนวิชาวิทยาศาสตร์สถานศึกษาแห่งที่ 2)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ครูต่างชาติที่ทำการเรียนการสอนในสถานศึกษานั้นได้รับการว่าจ้างผ่านบริษัทเอกชนเพื่อเป็นการถ่วงดุลการดำเนินการศึกษา ประสบการณ์ และการอบรมความรู้และการสอนเพื่อได้รับการประกันด้านคุณสมบัติที่ตรงหรือเทียบเท่าที่สถานศึกษาต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการจัดการเรียนการสอน

ขั้นตอนการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นขั้นตอนที่สะท้อนถึงวิธีการและกลไกการปรับตัวที่ศึกษาวิจัยจากมุมมองประสบการณ์และความรู้สึนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 มุมมอง ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

1. วิธีการและกลไกการปรับตัวจากมุมมองประสบการณ์ของครู

จากการศึกษาวิธีการและกลไกการปรับตัวของครูในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ผ่านมุมมอง ความรู้สึนึกคิด และประสบการณ์ของครูในสถานศึกษาทั้งสามแห่งนี้

ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นวิธีการและกลไกการปรับตัวของครูที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่
ปรัชญาการศึกษา กลยุทธ์ และกิจกรรมการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และปัญหา
และแนวทางการแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
การบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บังชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human)	มุมมองประสบการณ์ ของครู - ปรากฏการณ์การศึกษา	- การให้ความสำคัญ นักเรียนในการจัด การเรียนการสอน (หน้า 162)	- ครูมีความตระหนักถึงความต้องการ จำเป็นของนักเรียน ในการเรียนรู้ - ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของนักเรียน - ครูมีความเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจาก ประสบการณ์ การคิดวางแผนแก้ไข ปัญหาด้วยตนเองและลงมือปฏิบัติจน ประสบความสำเร็จ - ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น ในบทเรียน - นักเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนในกลุ่มเดียวกัน	- เกิดผลดีกับครูในการปรับบทบาทจาก ปรัชญาสารัตถนิยมสู่พัฒนาการนิยม และอัตถิภาวนิยม - ทำให้นักเรียนได้รับความเอาใจใส่จากครู ถึงความต้องการจำเป็นและปัญหา ในการเรียนรู้ - ทำให้นักเรียนได้รับโอกาสในการฝึกฝน การคิด การรู้จักวางแผน การได้ลงมือแก้ไข ปัญหาด้วยตนเอง และพัฒนาเป็นทักษะ ในการเรียนรู้ - เกิดผลดีทางกระบวนการเรียนการสอนของครู โดยครูดำเนินการสอนตามปรัชญา การศึกษายุคใหม่

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์วิจัย	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	งานพันธกิจ (Task) องค์การ	มุมมองประสบการณ์ ของครู - กลยุทธ์การเรียน การสอน	ปรากฏการณ์วิจัย 1. การเตรียมการสอน (หน้า 164) 2. การวิเคราะห์นักเรียน เป็นรายบุคคล (หน้า 166) 3. การผสมผสานทฤษฎี ทางการสอน (หน้า 166) 4. การลองทดลองคิดใน การเรียนรู้ของนักเรียน (หน้า 167) 5. การปรับตัวด้านภาษา ของครูต่างชาติ (หน้า 168)	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน - ครูไทยมีการจัดทำแผนการสอน ประจำปี - ครูต่างชาติมีการวางแผนกิจกรรมที่จะ ใช้สอนล่วงหน้า - ครูมีการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียนแต่ละคนในห้องเรียน - ครูมีการใช้วิจารณ์งานวิเคราะห์ที่ ทฤษฎีที่เหมาะสมกับบทเรียน - ครูให้ออกาสนักเรียนตอบคำถาม ตามที่นักเรียนเข้าใจโดยไม่มีการ ลงโทษหากตอบผิด - ครูต่างชาติเกิดการเรียนรู้ที่จะพูด ภาษาไทยเป็นคำสั้นหรือวลีเพื่อสื่อสาร และจัดระเบียบในห้องเรียน - ครูต่างชาติมีการพัฒนาทักษะ ภาษาไทย ในระดับการสื่อสารได้	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา - เกิดความชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียน การสอนเป็นภาษาอังกฤษ - ทำให้ครูตระหนักว่านักเรียนต้องการ การแก้ไขการเรียนรู้อย่างไรบ้าง - ทำให้ครูเรียนรู้ที่จะประยุกต์ความรู้ ทฤษฎี กับการปฏิบัติการสอน - นักเรียน ได้พัฒนาทักษะการคิดในการ เรียนรู้จากการลองทดลองผิด - เกิดประโยชน์ในการสื่อสารระหว่าง การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติ

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์ที่ พึงประสงค์	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
	- กลยุทธ์การเรียนการสอน (ต่อ) 6. การเรียนรู้ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติ (หน้า 169) 7. การมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของนักเรียน (หน้า 170) 8. การสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในห้องเรียน (หน้า 171) 9. การสอดแทรกหลักไวยากรณ์ (หน้า 171) 10. การสอนที่ครอบคลุมทักษะสี่ด้าน (หน้า 172)	- ครูมีการสนับสนุนและฝึกฝนนักเรียนให้กล้าแสดงออกเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมและเข้าแข่งขันงานวิชาการ - ครูกระตุ้นให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอน - ครูมีแนวโน้มใช้เกมการเล่นเป็นสื่อเพื่อสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานและสนุกสนาน - ครูมีการพูดจาติดตลกเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในห้องเรียน - ครูให้นักเรียนทำความคุ้นเคยกับบทเรียนใหม่ก่อนแล้วจึงสอนหลักไวยากรณ์ในท้ายบทเรียน - ครูให้นักเรียนฝึกฝนทุกทักษะทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนในแต่ละบทเรียน โดยเน้นความสำคัญต่างกันตามเนื้อหาของบทเรียน	- ครูมีการสนับสนุนและฝึกฝนนักเรียนให้กล้าแสดงออกเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมและเข้าแข่งขันงานวิชาการ - ครูกระตุ้นให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรมการเรียนการสอน - ครูมีแนวโน้มใช้เกมการเล่นเป็นสื่อเพื่อสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานและสนุกสนาน - ครูมีการพูดจาติดตลกเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในห้องเรียน - ครูให้นักเรียนทำความคุ้นเคยกับบทเรียนใหม่ก่อนแล้วจึงสอนหลักไวยากรณ์ในท้ายบทเรียน - ครูให้นักเรียนฝึกฝนทุกทักษะทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนในแต่ละบทเรียน โดยเน้นความสำคัญต่างกันตามเนื้อหาของบทเรียน	- ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองในการฝึกพูดภาษาอังกฤษ - เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนการสอนที่มีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง - เกิดผลดีต่อบรรยากาศห้องเรียนที่ผ่อนคลายและช่วยส่งเสริมให้นักเรียนมีความกล้าในการซักถามปัญหาในการเรียนการสอนกับครูผู้สอน - ช่วยลดแรงต้านของนักเรียนต่อการเรียนรู้กฎเกณฑ์ทางไวยากรณ์ภาษาและทำให้การเรียนการสอนดูเป็นเรื่องง่าย - เกิดผลดีในการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านภาษาโดยรวมและตรงตามแนวทางของธรรมชาติในการเรียนภาษาอังกฤษ	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บ่งชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
	- กลยุทธ์การเรียนการสอน (ต่อ) - กระบวนการจัดการเรียนการสอน	11. การประสานงาน การสอนระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ (หน้า 173) 1. การเตรียมความพร้อมก่อนบทเรียนใหม่ (Preparation) (หน้า 175) 2. การสอนบทเรียน (Presentation) (หน้า 175)	- มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างครูไทยและต่างชาติช่วงเวลาปิดภาคเรียน - มีการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งเนื้อหาการสอนระหว่างครูไทยและครูต่างชาติ - ครูมีการตั้งคำถามกับนักเรียนเพื่อพบทวนบทเรียนเก่า โดยอาจเรียกชื่อตามเป็นรายบุคคลหรือให้ตอบพร้อมกันทั้งห้องเรียน - ครูทำการสอนบทเรียนใหม่และใช้อุปกรณ์การสอน อาทิ เครื่องเล่นซีดี ฟังบทสนทนา ภาพประกอบการสอนบนกระดานไวท์บอร์ด เป็นต้น - ครูมีการสอบถามความเข้าใจนักเรียนเป็นระยะ ๆ ระหว่างทำการสอน	- เป็นการร่วมมือกันทางการสอนและการแก้ไขปัญหาด้านการสอนในหมู่ครูไทยและครูต่างชาติ - ช่วยกระตุ้นความจำจากการเรียนรู้บทเรียนเก่าและเป็นการปูพื้นฐานสู่บทเรียนใหม่ - ครูสามารถปฏิบัติงานสอนได้ตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ของบทเรียน - ทำให้ครูทราบว่านักเรียนมีความเข้าใจบทเรียนหรือไม่ อย่างไร	

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์กร	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บ่งชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
		กระบวนการจัดการ การเรียนการสอน (ต่อ)	3. กรสรุปเนื้อหาสาระ สำคัญ (Conclusion) (หน้า 175)	- ครูทำการสรุปประเด็นสำคัญของบทเรียนที่ได้เรียนไป - ครูให้นักเรียนจดงานและการบ้านส่งบนสมุดส่วนตัว - ครูมีการเดินตรวจดูการทำงานของนักเรียนรอบห้อง - ครูอาจมีการแจ้งการสอบเก็บคะแนนในการเรียนครั้งต่อไป	- เกิดผลดีต่อนักเรียนในการเรียนรู้ใจความสำคัญของบทเรียน - นักเรียนสามารถฝึกฝนทักษะการเขียนและนำไปทบทวนนอกเวลาได้ - ทำให้ครูตรวจสอบความเข้าใจของนักเรียนอีกทางหนึ่ง - เกิดผลดีในการกระตุ้นการอ่านทบทวนบทเรียนที่ได้เรียนไปแล้วเพื่อการเตรียมตัวสอบ
	- ปัญหาและการแก้ไข ปัญหา การเรียน การสอน		1. ปัญหาความพร้อมของ นักเรียน (หน้า 176)	- นักเรียนมาจากครอบครัวฐานะยากจนซึ่งมักไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา - นักเรียนต้องแบ่งเบาภาระครอบครัวเพื่อทำงานเลี้ยงชีพส่งโรงเรียนเด็กจึงไม่ได้รับโอกาสการเรียนรู้เพิ่มเติม - นักเรียนมีศักยภาพทางการเรียนรู้ที่ไม่เท่ากันในแต่ละรุ่น ทำให้ครูต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนตามศักยภาพของนักเรียน	- เป็นปัญหาของปัจจัยนำเข้า (นักเรียน) ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนการสอน ทำให้ครูไม่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ - ครูเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงการสอนของตนเพื่อให้เหมาะสมกับระดับศักยภาพของนักเรียนในแต่ละรุ่น

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บ่งชี้	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
		- ปัญหาและการแก้ไข ปัญหา การเรียน การสอน	2. ปัญหาความพร้อม ด้านครู (หน้า 177) 3. ปัญหาความพร้อม ด้านปัจจัยสนับสนุน (หน้า 178)	- ครูมีปัญหการปรับตัวด้านพฤติกรรม การสอนเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งแก้ไข ด้วยการเข้ารับการอบรมด้านความรู้ และเทคนิคการสอนเพิ่มเติม - ครูต่างขาดทักษะประสบการณ์ปัญหา การขาดแคลนครูผู้ช่วย - ครูไม่ได้รับสื่อด้านการเรียนการสอน เช่น หนังสือเรียน ในปีต่อ ๆ มา - ครูทำการแก้ไขด้วยการให้นักเรียนลอก คำตอบเก่าออกในหนังสือเรียนของ ปีที่แล้วและนำไปถ่ายเอกสารให้ นักเรียนรุ่นใหม่เรียนเป็นใบงานแทน	- ครูเกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการสอน ส่งผลให้การจัด การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น - เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างที่ครู ต่างขาดทักษะการเรียนการสอน นักเรียน ไม่สามารถเข้าใจบทเรียน ได้อย่าง ต่อเนื่อง - ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ในการเรียนการสอนด้วยการทดแทน สื่อการเรียนการสอนด้วยวิธีการอื่น ทำให้ บทเรียนสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บ่งชี้	ปรากฏการณ์สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human)	มุมมองประสิทธิภาพ ของนักเรียน - ความรู้สึกนึกคิดต่อ การเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ	- นักเรียนเกิดความรู้สึก ที่ต่อการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษ (หน้า 179) 1. กิจกรรมการเรียนรู้ ด้วยการเล่นเกม (หน้า 180) 2. กิจกรรมงานวันวิชาการ (หน้า 180) 3. กิจกรรมการเขียนตาม คำบอก (Dictation) (หน้า 181) 4. กิจกรรมการทำงาน กลุ่ม (Group Project) (หน้า 181)	- นักเรียนมีความรู้สึกดีใจที่สอบผ่าน การคัดเลือก - นักเรียนมีความภาคภูมิใจในตนเอง - นักเรียนมีแนวโน้มจะชอบการเรียน วิชาอื่นเป็นภาษาอังกฤษ - นักเรียนยอมรับว่าการเล่นเกมนำให้ บทเรียนน่าสนใจและสนุกสนาน - นักเรียนชอบช่วยงานครูและเข้าร่วม กิจกรรมในวันวิชาการ - นักเรียนรู้สึกตื่นเต้นในการเขียนและ อ่านารจดจำและสะกดคำศัพท์ได้ แม่นยำมากขึ้น - นักเรียนมีการเรียนรู้ในการทำงาน ร่วมกันและสามารถแสดงความคิด สร้างสรรค์	- เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการเรียน การสอนโดยรวม - นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองใน การเรียนเป็นภาษาอังกฤษได้ - เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ในวิชาต่าง ๆ - นักเรียนได้รับความรู้เพิ่มเติมและมี ประสบการณ์ในการทำงานวันวิชาการ - เกิดผลดีต่อการจดจำคำศัพท์ที่หลากหลาย มากยิ่งขึ้นของนักเรียน - ทำให้นักเรียนสามารถพัฒนาทักษะ การทำงานร่วมกับผู้อื่นและเป็นการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์กร	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์เบื้องต้น	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human)	มุมมองประสบการณ์ ของนักเรียน - กิจกรรมการเรียนรู้ นอกห้องเรียน	ปรากฏการณ์เบื้องต้น 1. การเข้าห้องสมุด (หน้า 182) 2. การเรียนพิเศษหลัง เลิกเรียน (หน้า 182)	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน - นักเรียนมีการเข้าห้องสมุดเพื่ออ่าน หนังสือระหว่างพักกลางวันและหลัง เลิกเรียน - นักเรียนมีการเรียนพิเศษหลังเลิกเรียน ที่โรงเรียนเพื่อทำการบ้านให้เสร็จและ ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากงานพิเศษ ที่ครูให้ - นักเรียนสามารถสอบผ่านครูใน บทเรียนที่ยังไม่เข้าใจ - นักเรียนมีการฝึกความกล้าที่จะพูดคุย กับครูต่างชาติช่วงระหว่างวัน - นักเรียนมีการฝึกฝนทักษะการพูด ภาษากับผู้ปกครองที่บ้าน - นักเรียนทบทวนบทเรียนด้วยการอ่าน หนังสือเรียนภาษาอังกฤษให้ ผู้ปกครองฟังถึงทำการบ้านเสร็จ (หน้า 182)	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา - เป็นการส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิด ประโยชน์ในการเรียนรู้ของนักเรียน - เป็นช่องทางทางการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของ นักเรียน - เกิดความกล้าในการฝึกฝนทักษะ การสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษของนักเรียน - ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในการจัดการเรียน การสอนเป็นภาษาอังกฤษนอกห้องเรียน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์วิจัย	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human)	มุมมองประสบการณ์ ของนักเรียน - ลักษณะครูที่ชื่นชอบ	- ครูที่มีบุคลิกภาพ แบบเปิดใจใส นักเรียน ใจดี และมี อารมณ์ขัน (หน้า 183)	- นักเรียนเกิดความรู้สึกที่ดีเมื่อครู สอบถามถึงความเข้าใจในบทเรียน และช่วยอธิบายเพิ่มเติมให้ - นักเรียนชอบเรียนกับครูที่มีอารมณ์ ขัน พุดจาติดลกับทั้งเพราะช่วยให้ บรรยากาศในห้องเรียนผ่อนคลาย - นักเรียนไม่สามารถเรียนทัน บทเรียน เนื่องจากไม่เข้าใจศัพท์ - นักเรียนมีการแก้ไขปัญหาคำยการ จับคู่เรียนกับเพื่อนที่เก่งกว่าให้ เพื่อนช่วยดูให้หลังเลิกเรียน ยกมือ สอบถามกับครู ให้พี่หรือเพื่อนบ้าน ช่วยสอน และมีการเตรียมหา ความหมายของคำศัพท์มาล่วงหน้า	- เกิดผลดีต่อบรรยากาศในห้องเรียนและ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น - นักเรียนมีความสุขในการเรียนรู้ - เกิดผลเสียต่อกระบวนการจัดการเรียน การสอนและนักเรียนไม่เกิดผลการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของบทเรียน - นักเรียนสามารถแก้ไขปัญหาใน การเรียนรู้ได้และเกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	ปัจจัยพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลง องค์การ	ประเด็นสำคัญ	ปรากฏการณ์บังชี	ปรากฏการณ์ที่สัมพันธ์กัน	คุณภาพการบริหารสถานศึกษา
2. วิธีการและกลไก ในการปรับตัว ของสถานศึกษา	บุคลากร (People/ Human) มุมมองประสบการณ์ ของนักเรียน - ปัญหาและการแก้ไข ปัญหาในการเรียน ของนักเรียน (ต่อ)	2. ปัญหาการใช้ ภาษาอังกฤษในชีวิต ประจำวัน (หน้า 184) 3. ปัญหาการขาดแคลน โอกาสในการเรียน เพิ่มเติมเพื่อเสริม ความรู้ของนักเรียน (หน้า 185) - ผู้ปกครองมีความพร้อม ด้านกำลังทรัพย์ สนับสนุนการเรียน ของนักเรียน และ ความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถทาง ภาษา (หน้า 186-187)	นักเรียนไม่มีประสบการณ์พูดภาษาออก ห้องเรียน เช่น ในชีวิตประจำวันและ ไม่มีบุคคลที่จะช่วยฝึกสนทนาได้ - นักเรียนไม่มีเวลาเรียนเพิ่มเติมหลัง เลิกเรียนที่โรงเรียน เพราะต้องรีบ กลับไปช่วยงานที่บ้าน	- เกิดผลเสียต่อการฝึกฝนทักษะการพูดและการฟัง ทำให้ไม่สามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ - ทำให้ครูไม่สามารถสอนบทเรียนเพิ่มเติมในส่วนที่นักเรียนควรได้รับการแก้ไขได้ - เป็นการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของนักเรียน - เกิดผลดีต่อการเน้นย้ำความรู้เดิมและการศึกษาความรู้ใหม่ๆ - ส่งผลดีต่อการฝึกฝนและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอของนักเรียน	