

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นการศึกษาวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบการศึกษาเชิงปรากฏการณ์นิยม (Phenomenological Approach) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ เพื่อศึกษาแนวคิดการปรับตัว วิธีการ และกลไกการปรับตัว และผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เนื่องจากเป็นการศึกษาเชิงลึกและเพื่อให้ถูกต้องตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงตามเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ด้วยกัน 3 เกณฑ์ ได้แก่ 1) การเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษอย่างน้อย 2 ปี 2) การเป็นสถานศึกษาที่มีการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีการศึกษา และ 3) การเป็นสถานศึกษาที่มีครูที่จ้างครูที่เป็นชาวต่างชาติที่มีประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษและเป็นการว่าจ้างแบบเต็มเวลา อย่างน้อย 1 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาตามเกณฑ์ 3 แห่ง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามศึกษาแบบหลายวิธีซึ่งรวมถึงการศึกษาเอกสาร ร่องรอยที่เชื่อมโยงกับปรากฏการณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม การออกแบบสอบถามและการบันทึกภาคสนาม ข้อค้นพบในการวิจัยเป็นผลการศึกษาจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจากมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา จำนวน 35 คน และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมหลายมิติ (Multidimensional/ Multi-Faceted) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเป็นภาษาอังกฤษ อาทิ ผู้บริหารระดับวางแผนนโยบายทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ผู้บริหารการศึกษาหน่วยงานท้องถิ่นและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 39 คน โดยผู้วิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์นิยม 7 ขั้นตอนของ โคลไลซี (Colaizzi, 1978) เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลข้อค้นพบที่ได้ในการศึกษารังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

พบว่า มีประเด็นทั้งหมดสรุปได้ทั้งหมด 4 ประเด็น ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งได้แก่ 1) แนวคิดในการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ 2) วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ 3) ผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และ 4) ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมในการปรับตัวของสถานศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดในการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

การปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษพบว่า สถานศึกษามีการปรับตัวใน 5 ลักษณะ คือ 1) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ 3) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษา 4) การเตรียมความพร้อมสู่อนาคต และ 5) การพัฒนาแบบองค์รวมและระยะยาว มีสาระสำคัญประกอบการค้นพบดังนี้คือ

1.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษามีการดำเนินการใน 3 ด้าน คือ การกระจายอำนาจ การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การกระจายอำนาจทางการบริหารดำเนินการโดยมีการแต่งตั้งหัวหน้างานและคณะทำงาน เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนโดยตรง และมีการให้อิสระการทำงานแก่ครูในการเลือกกลยุทธ์การสอนเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของนักเรียนและเป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเป็นการดำเนินการในการแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ได้แก่ ปัญหาการจัดการด้านงบประมาณ และปัญหาการขาดแคลนบุคลากรครู ซึ่งเป็นผลกระทบจากการลดงบประมาณการว่าจ้างครู รวมถึงปัญหาการโยกย้ายของครูอันมีสาเหตุจากการปรับตัวในการจัดการเรียนการสอน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมดำเนินการโดยสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาโดยมีการจัดประชุมร่วมกันหลายฝ่ายเพื่อวางแผนการดำเนินงานและรับฟังเสียงสะท้อนความคิดเห็นกลับสู่ฝ่ายบริหาร

1.2 การบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์

สถานศึกษามีการบริหารที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แบ่งเป็นการบริหารที่ใช้ศาสตร์แห่งการบริหารทั้งหมด 3 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว และแบ่งเป็นการบริหารที่ใช้ศิลป์แห่งการบริหารทั้งหมด 2 แบบ คือ การบริหารบนความขัดแย้ง และการขอมตามเพื่อให้งานสำเร็จ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสะท้อนถึงการนำนโยบายทางการศึกษาในปัจจุบันสู่การปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการแก้ไขปัญหาโดยให้ความสำคัญกับสภาวะแวดล้อมและการทำความเข้าใจกับสถานการณ์และบุคลากร มีการพิจารณาไตร่ตรองถึงสาเหตุของปัญหาและการบริหารงานที่ขัดข้องซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเพื่อการปรับตัว โดยมีการทำความเข้าใจและเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ การใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการรู้จักแสวงหาความช่วยเหลืออันเป็นการผนึกกำลังกับองค์กรภายนอกที่ให้ความสนับสนุนการศึกษา

การบริหารบนความขัดแย้ง ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวทางคิดแก้ปัญหาในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหารซึ่งมักเกิดจากความต้องการที่ไม่สอดคล้องกันและความไม่ไว้วางใจวิธีการสอนของครูด้วยการชี้แจงเหตุผลหลักการทางการศึกษาที่แปรเปลี่ยนและขอให้ผู้บริหารหาโอกาสครูได้ทำงานจนผลงานปรากฏก่อน

การยอมรับเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักจิตวิทยาการยอมรับและการทำความเข้าใจการทำงานของครูเมื่อเกิดปัญหาการวิพากษ์วิจารณ์ในหมู่ครูเพื่อให้ครูสามารถดำเนินการสอนจนสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดไว้

1.3 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษา สถานศึกษามีการปรับตัวโดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษา 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ในสภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบันผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ส่งผลให้ครูต้องเกิดการปรับตัวทางความคิดโดยยอมรับปรากฏการณ์ดังกล่าวและนำมาปรับทัศนคติของตนยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ส่วนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนั้น ครูได้ปรับทัศนคติด้านความกล้าต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลดีต่อการพัฒนาครู การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนาสถานศึกษา

1.4 การเตรียมความพร้อมสู่อนาคต สถานศึกษามีการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษบนพื้นฐานความเข้าใจว่าเป็นการเตรียมความพร้อมสู่อนาคตแก่นักเรียนในการปูพื้นฐานทางภาษาที่สำคัญและการพัฒนาทักษะภาษาทั้งสี่ด้านคือ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพในอนาคตของนักเรียน ซึ่งสะท้อนถึงเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนาแบบองค์รวมและระยะยาว สถานศึกษาดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเป้าหมายการพัฒนาแบบองค์รวมและระยะยาว ซึ่งเป็นผลการพัฒนาปรากฏทั้งในเชิงนามธรรมและเชิงรูปธรรม อันมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับแนวคิดย่อย 4 ประการ คือ การพัฒนาการสอนของครู การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาของนักเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และการพัฒนาโครงสร้างอาคารสถานศึกษา

2. วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

สถานศึกษามีวิธีการและกลไกในการปรับตัวในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษใน 2 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาครู และ 2) การดำเนินการเรียนการสอน

2.1 การเตรียมความพร้อมในการพัฒนา สถานศึกษาดำเนินการส่งครูไทยเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้และเทคนิคทางการจัดการเรียนการสอนและรับการประเมินผลการเรียนรู้หลังการฝึกอบรม ส่วนครูต่างชาติไม่ต้องเข้ารับการฝึกอบรม แต่ต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ อปท. กำหนดไว้

2.2 การดำเนินการเรียนการสอน สถานศึกษามีวิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษา แบ่งได้เป็น 2 มุมมองหลัก คือ 1) มุมมองประสบการณ์ของครู 2) มุมมองประสบการณ์ของนักเรียน และ 3) มุมมองประสบการณ์ของผู้ปกครอง

2.2.1 มุมมองประสบการณ์ของครู

ครูมีวิธีการและกลไกการปรับตัวในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด 4 ประเด็น ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา กลยุทธ์ และกิจกรรมการเรียนการสอน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และปัญหาและการแก้ไขปัญหาลearningการสอน

ปรัชญาการศึกษา ครูมีปรัชญาการศึกษาที่เป็นรากฐานและส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูทั้งหมด 3 ปรัชญา คือ ปรัชญาการศึกษาแบบอัตถิภาวนิยม (Existentialism) ปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยม (Progressivism) ปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยม (Reconstructivism) ทั้งความเชื่อและหลักการปรัชญาการศึกษาทั้งสามนี้มีหลักการร่วมกันคือการให้ความสำคัญกับความจำเป็นในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลักหรือการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้ควรเกิดจากการได้รู้จักคิดวิเคราะห์ การสืบค้นสิ่งที่ตนสงสัยใคร่รู้ การลงมือทดลองและปฏิบัติจริงกับเพื่อนเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมในอนาคต

กลยุทธ์และกิจกรรมการเรียนการสอน ครูดำเนินการเรียนการสอนนั้นแบ่งได้เป็น 11 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเตรียมการสอน โดยครูไทยจะต้องเขียนแผนการสอนประจำปี 2) การวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลด้วยการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้เพื่อให้การช่วยเหลือด้านปัญหาการเรียนของนักเรียน 3) การผสมผสานหลักการและทฤษฎีการสอนสะท้อนให้เห็นว่า ครูได้ใช้วิจารณญาณ

ตรวจสอบความรู้ที่จะนำมาสอนนักเรียนว่ามีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่

- 4) การลองถูกลองผิดในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหัวใจสำคัญของการจัดกิจกรรมเรียนการสอน
- 5) การปรับตัวด้านภาษาของครูต่างชาติ โดยพบว่า ครูต่างชาติมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทย คือการเรียนรู้ภาษาไทยเพื่อใช้ในการสื่อสารกับนักเรียน
- 6) การเรียนรู้ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติเป็นกลยุทธ์การค้อยอดที่ครูจะสนับสนุนให้นักเรียนได้แสดงความสามารถในกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ
- 7) การมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของนักเรียนเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงแนวคิดการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- 8) การสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในห้องเรียนส่งผลเชิงบวกต่อการเรียนรู้และนักเรียนให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของครูเป็นอย่างดี
- 9) การสอดแทรกหลักไวยากรณ์เป็นกลยุทธ์ที่ครูนิยมใช้หลังจากจัดกิจกรรมการเรียนรู้และนักเรียนเริ่มคุ้นเคยกับบทเรียนแล้ว
- 10) การสอนที่ครอบคลุมทั้งทักษะสี่ด้านเป็นกลยุทธ์ที่ทั้งครูไทย และครูต่างชาตินำมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อการเรียนรู้ที่เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ
- 11) การประสานงานการสอนระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ ซึ่งครูไทยจะเป็นพี่เลี้ยงในการช่วยแก้ไขปัญหาด้านการสอนแก่ครูต่างชาติ ทั้งนี้ มีเพียงสถานศึกษาหนึ่งแห่งเท่านั้นที่ไม่พบว่าครูไทยและครูต่างชาติได้ประสานการทำงานร่วมกัน

กิจกรรมการเรียนการสอน ครูดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ของบทเรียน ครูมีการนำอุปกรณ์และเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และใช้กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายตามแนวทางการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน (Cooperative/ Collaborative Learning) โดยผสมผสานกับตัวช่วยกราฟฟิค ออแกไนเซอร์ (Graphic Organizer) ส่วนด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู พบว่า ครูมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เริ่มจากการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่บทเรียน (Preparation) การจัดการเรียนการสอนบทเรียนใหม่ (Presentation) และการสรุปเนื้อหาสาระที่สำคัญของบทเรียน (Conclusion)

ปัญหาและการแก้ไขปัญหการเรียนการสอน ครูพบปัญหาในการเรียนการสอนทั้งหมด 3 ประเด็น คือ ปัญหาความพร้อมของนักเรียน ปัญหาความพร้อมด้านครู และปัญหาความพร้อมด้านปัจจัยสนับสนุน ปัญหาทั้งหมดส่งผลกระทบถึงกันและกัน ปัญหาความพร้อมของนักเรียนที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ไม่เท่ากันในแต่ละรุ่น ทำให้ครูต้องมีการปรับตัวด้านการสอน ปัญหาความพร้อมด้านครูเป็นเรื่องการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้เกิดผลทางการเรียนรู้ต่อนักเรียน อีกทั้งครูต่างชาติต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนครูผู้ช่วย ส่วนปัญหาการขาดปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สถานศึกษาไม่ได้รับทราบการเปลี่ยนแปลงมาก่อนส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของครู

2.2.2 มุมมองประสบการณ์ของนักเรียน

วิธีการและกลไกการปรับตัวผ่านมุมมองประสบการณ์ของนักเรียนสะท้อนประเด็นสรุปสำคัญทั้งหมด 6 ประเด็น ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดต่อการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ กิจกรรมการเรียนการสอนที่ชื่นชอบ กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน ลักษณะครูที่ชื่นชอบ และปัญหาและการแก้ไข ปัญหาในการเรียน สามารถสรุปได้ดังนี้

นักเรียนมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการสอบผ่านเพื่อเข้าเรียนเป็นภาษาอังกฤษ นักเรียนมีกิจกรรมการเรียนการสอนที่ชื่นชอบคือการเล่นเกมส์ งานวันวิชาการ การเขียนตามคำบอก และการทำงานเป็นกลุ่ม มีกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนคือ การเข้าห้องสมุด การเรียนพิเศษหลังเลิกเรียน การสนทนากับครูต่างชาติ การสนทนากับผู้ปกครอง และการอ่านหนังสือให้ผู้ปกครองฟัง ส่วนครูที่นักเรียนชื่นชอบมีบุคลิกลักษณะของครูที่ดี มีอารมณ์ขัน และสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่ผ่อนคลาย ตลอดจนเอาใจใส่การเรียนของนักเรียน และประเด็นสุดท้ายคือ ปัญหาและการแก้ไข ปัญหาการเรียนของนักเรียน พบว่ามี 3 ลักษณะ คือ ปัญหาการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ และวิชาวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งส่วนใหญ่นักเรียนจะเรียนตามไม่ทันบทเรียนจึงต้องเตรียมบทเรียนล่วงหน้าและจับกลุ่มเรียนกับเพื่อนที่เรียนเก่งกว่า นักเรียนยังมีปัญหาการใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันเนื่องจากสภาพสังคมที่ไม่เอื้อต่อการฝึกพูดสนทนาเป็นภาษาอังกฤษ และปัญหาการขาดแคลนโอกาสในการเรียนเพิ่มเติมเสริมความรู้

2.2.3 มุมมองประสบการณ์ของผู้ปกครอง

วิธีการและกลไกการปรับตัวผ่านมุมมองประสบการณ์ของผู้ปกครองสะท้อนเป็นปัจจัยด้านครอบครัว พบว่ามีทั้งที่เป็นปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยอุปสรรคหรือปัจจัยเชิงลบต่อการเรียน ส่วนใหญ่แล้วเป็นผลจากปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัว ส่วนปัจจัยความพร้อมด้านความรู้ความสามารถของผู้ปกครองเป็นปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

3. ผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษมีผลการปรับตัวในภาพรวมประกอบด้วย 2 ประเด็น คือ 1) แนวทางการประเมินผลการปรับตัว และ 2) ผลการปรับตัวในการดำเนินงาน

3.1 แนวทางการประเมินผลการปรับตัว

สถานศึกษามีแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน 2 แนวทาง คือ แนวทางการประเมินผลที่เป็นทางการ ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ การนิเทศการสอนของครูแบบคลินิก (Clinical Supervision) การทำวิจัยและรายงานผลการดำเนินงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนและผลงานการแข่งขันเชิงวิชาการ และแนวทางการประเมินผลที่ไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ การสังเกตบรรยากาศในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และการ

รับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์จากสังคมชุมชน โดยแนวทางการประเมินผลทั้งสองแนวทางทำให้ได้ข้อมูลการประเมินผลด้วยเทคนิควิธีการเชิงคุณภาพและปริมาณ

3.2 ผลการปรับตัวในการดำเนินงาน

ภาพรวมผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ สามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของครูและนักเรียน การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอน ส่วนนักเรียนคลายความกังวลในการเรียนและเรียนด้วยความสนุกมากขึ้น 2) ผลการพัฒนาการด้านความรู้และการสอนของครู ครูมีการปรับตัวด้านพฤติกรรมการสอนและนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปพัฒนาผลงานทางวิชาชีพ 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นการสะท้อนถึงผลการปรับตัวของสถานศึกษา ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการวัดผลจากผลสัมฤทธิ์จากลำดับคะแนนควบคู่กับผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาพชีวิตจริงได้ 4) ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน พบว่า มีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น และ 5) ข้อคิดเห็นด้านสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ผู้ปกครองต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านครูต่างชาติ ที่ไม่ใช่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรง ส่งผลต่อสำเนียงการพูดภาษาอังกฤษของนักเรียนมีความผิดเพี้ยนไปจากสำเนียงภาษาอังกฤษที่เป็นสากล 2) มิติด้านงบประมาณที่ต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 3) มิติด้านกิจกรรมพิเศษที่ต้องการให้สถานศึกษาเพิ่มเติมโดยจัดอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาเป็นเวทีทางการแสดงออกของนักเรียนให้สังคมได้ประจักษ์ และ 4) มิติสุดท้ายคือ มิติด้านสภาพแวดล้อมทั้งที่สถานศึกษาและที่บ้าน ที่ควรมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ

4. ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมในการปรับตัวของสถานศึกษา

ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแล้วมีทั้งหมด 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การศึกษาทางเลือกรับกับการเสียโอกาสทางการศึกษา 2) เป้าหมายของการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) การพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ครูไทยเป็นฐาน 4) อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอน 5) ความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และ 6) การสื่อสารสองภาษาของครูต่างชาติ 7) นวัตกรรมการศึกษา และ 8) ความอยู่รอดขององค์กร

อภิปรายผล

จากการศึกษาการปรับตัวของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคุณภาพการบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ควรนำมาอภิปรายมี 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดในการปรับตัวของสถานศึกษา 2) วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษา 3) ผลการปรับตัวของสถานศึกษา และ 4) ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมในการปรับตัวของสถานศึกษา

1. แนวคิดในการปรับตัวของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวคิดในการปรับตัวของสถานศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่หลากหลายตามมุมมองของแต่ละบุคคล แนวคิดแรกคือ สถานศึกษามีการปรับตัวในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ยึดหลักการให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชนและเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ กามะจ และสุksomจิตร (Gamage & Sooksomchitra, 2004, p. 291) ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางการบริหารโดยเน้นยุทธศาสตร์การคืนอำนาจทางการจัดการศึกษาสู่ชุมชนและการมีส่วนร่วมทางการบริหารจากชุมชน (Community Participation) ผู้บริหารยังได้กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบทางการบริหารแก่ครูที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบร์นาร์ด (Bernard, 1968, p. 2123-A) ที่ได้ศึกษาการเปรียบเทียบหลักสูตรนานาชาติในประเทศอังกฤษกับหลักสูตรปกติในประเทศแคนาดา พบว่า ระบบการศึกษาในประเทศแคนาดามีการกระจายอำนาจทางการศึกษามากกว่าระบบการศึกษาในประเทศอังกฤษ เช่น การอนุมัติสนับสนุนให้สถานศึกษาได้พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของตน ดังนั้นจึงควรมีการผลักดันส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง ผลการวิจัยยังพบว่า มีการแต่งตั้งหัวหน้างานและทีมงานให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักและมีการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ครูตามลำดับสายชั้นที่ครูดูแลอยู่ ซึ่งการจัดเตรียมทีมบุคลากรรับผิดชอบงานโดยตรงมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาปัจจัยความสามารถในการปรับตัวขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Lunenburg & Ormstien, 2008; Robbins, 1999; Drucker, 1998) ทั้งยังเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานเป็นทีมซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การตามทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) ที่กล่าวถึงการบริหารงานในองค์การว่า ระบบย่อยเช่นสมาชิกในองค์การล้วนแล้วแต่มีปฏิสัมพันธ์และพึ่งพากันและกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการดำเนินการที่ต่อเนื่องเป็นพลวัต (Owen & Steinhoff, 1996, p. 63; Silverman, 1970) การแต่งตั้งหัวหน้าและทีมงานรับผิดชอบการดำเนินงานยังเป็นการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ซึ่งเป็นการต่อขยายทฤษฎีเชิงระบบว่า องค์การควรมีการคิดอย่างเป็นระบบ (Senge, 2006, pp. 7-12) องค์การแห่งการเรียนรู้จะดำเนินการที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและกระตุ้นระบบการคิดของสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและร่วมกันทั่วทั้งองค์การ โดยสมาชิกในทีมจะกำหนด

เป้าหมายในการทำงานของคน ซึ่งหัวหน้าทีมต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการพัฒนาค่านิยมร่วมและสร้างวิสัยทัศน์จนอาจเกิดวัฒนธรรมองค์กรและการรู้สึกเป็นส่วนสำคัญขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง (Weiner, 2009) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกองค์กรได้พิจารณาไตร่ตรองว่าควรจะมีการร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการหรือไม่ โดยยึดเกณฑ์การพิจารณาจากสามองค์ประกอบ ได้แก่ รูปแบบของงาน (Task Demands) ทรัพยากรที่มีอยู่ (Resource Availability) และปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factor) สมาชิกจะพิจารณาจากองค์ประกอบสามด้านที่จะส่งเสริมความพร้อมขององค์กรเป็นหลักและตัดสินใจในการร่วมมือกันเป็นหมู่เป็นคณะเพื่อการปฏิบัติงานขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวหน้าเป็นแนวทางการเรียนรู้เป็นทีม สมาชิกพัฒนากลไกกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม (Senge, 2006) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารมีการนำข้อคิดเห็นและเสียงสะท้อนจากครู ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชนมาร่วมวางแผนพัฒนาการศึกษา ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน พบว่ามีส่วนช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีความสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Richardson, 2007) ผลการศึกษายังพบว่าผู้บริหารได้ให้อิสระและโอกาสในการทำงานแก่ครู รวมถึงส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมทางการบริหารและตัดสินใจในการทำงาน อันเป็นการแสดงถึงคุณลักษณะบรรยากาศขององค์กรแบบเปิด (Open Climate) สะท้อนถึงความสุขภาพดีขององค์กรและการบริหารงานที่สมบูรณ์ขององค์กร (Health of School) โดยสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะแบบเปิดนี้จะพบว่าผู้บริหารและครูมีความเข้าใจกันในการทำงาน รักใคร่สมัครสมานสามัคคี ให้ความเคารพในการทำงานของกันและกัน ให้เกียรติและไม่ก้าวก่ายการทำงานของกันและกัน (Halpin & Croft, 1963) นอกจากนี้ ผู้บริหารมีนโยบายมอบอำนาจ (Empowerment) ในการบริหารจัดการเรียนการสอนแก่ครู ส่งผลให้ครูรู้สึกถึงการเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกผูกพันกับองค์กรและเป็นการกระตุ้นแรงจูงใจให้ครูต้องการทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้น (Sergiovanni, 2009, p. 104) การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและครูได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมองค์กรที่แสดงถึงลักษณะการสื่อสารแบบสองทิศทาง (Two-Way Communication Theory) ที่มีการไหลกลับของข้อมูลหรือเป็นเสียงสะท้อน (Feedback Loop) จากการส่งสารเพื่อตรวจสอบถึงความสำเร็จในกระบวนการสื่อสารนั้น (Robbins & Judge, 2007, pp. 323-325) และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาแบบพิเศษของ เชลล่า (Sheila, 1996, p. 2314-A) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจปฏิบัติงานมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการจัดการศึกษาแบบพิเศษมากขึ้น โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารการศึกษา การบริหารงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาหลักสูตร ที่สำคัญคือส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในทาง ที่ดีด้วย

การบริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรเป็นหลักโดยสมาชิกของ องค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กันตามหน้าที่และสัณฐานการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเรียนรู้ การบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาด้วยการประยุกต์ใช้ความเป็นศาสตร์และศิลป์ (Hoy & Miskel, 2008) ความเป็นศาสตร์ในการบริหารหมายถึง การบริหารต้องใช้หลักการทางทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานและแนวทางในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งทฤษฎีช่วยพรรณนา (Describe) อธิบาย (Explain) และคาดเดา (Forecast) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยเหตุและผล ผู้บริหารจึงเชื่อมโยง หลักการทางทฤษฎีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน (Evers & Lakomski, 1996) ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการแสดงภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อใช้แก้ไขปัญหาในการทำงาน เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร (Owens & Steinhoff, 1996; Edmonds, 1979; Conger, 1991; Yulk, 1998; Fiedler, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อค้นพบในงานวิจัยของ กามะจ และสุksomจิตร (Gamage & Sooksomchitra, 2004) ซึ่งศึกษาการ กระจายอำนาจทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยและได้สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการจัดการศึกษา พบว่า ฝ่ายบริหารสถานศึกษาควรได้รับการอบรมความรู้ด้านการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาและการบริหารการศึกษาเพิ่มเติม ภาวะผู้นำที่พบในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด 3 แบบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory of Leadership) และภาวะผู้นำการปรับตัว (Adaptive Leadership) ผลการวิจัยระบุว่า การแสดง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความกลมกลืนผสมผสานกันระหว่างภาวะผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำการปรับตัว โดยทั้งสองแนวคิดมีจุดยืนร่วมกันคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาได้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มุ่งสู่ ความเป็นสากล แสดงถึงการมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาและความเชื่อมั่นในนโยบายการศึกษา โดยผู้บริหารได้รับรู้ถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและตระหนักดีถึงบทบาทการสื่อสาร เป็นภาษาอังกฤษในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โอเวน และวาลสกี (Owens & Valesky, 2007, p. 270) ที่ว่า ผู้นำสถานศึกษาจะต้องจับความรู้ลึกและไวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงภายนอก เพื่อแสดงภาวะผู้นำในการแก้ไขปัญหาเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับที่ มอร์เฟต และคณะ (Morphet et al., 1982) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่วิสัยทัศน์กว้างไกล (Cosmopolitans) ว่าเป็นคุณสมบัติหนึ่งของปัจจัย ที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม จากการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามเรียนรู้ฝึกฝน

ทักษะด้านภาษาอังกฤษของคนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปรากฏการณ์การเรียนรู้ด้านภาษาและการนำความรู้ใหม่ที่ได้ไปฝึกฝนทนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ดี เก้าส์ (De Geus, 1996) ที่วิเคราะห์งานวิจัยเรื่องการปรับตัวและการเรียนรู้ของบุคคลในทฤษฎีของ เพียเจต ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกเกิดกระบวนการเปิดรับข้อมูลและซึมซับความรู้ใหม่ (Assimilation) และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (Accommodation) แสดงถึงกระบวนการของภาวะผู้นำการปรับตัวที่มีลักษณะแบบพลวัตอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำการปรับตัวของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการศึกษารื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change: OC) ของ โกลเวอร์ และคณะ (Glover et al., 2002) โดยได้นำเสนอหลักพื้นฐานเพื่อการพัฒนาและฝึกฝนปฏิบัติภาวะผู้นำการปรับตัว ได้แก่ หลักการมีวิสัยทัศน์ในการปรับตัว (Adaptive Vision) การมีวิสัยทัศน์ในการปรับตัวเป็นคุณลักษณะประการหนึ่งของผู้นำการปรับตัวที่มีความไวต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการคิดวิเคราะห์ล่วงหน้า ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันในอนาคต (Scenario Planning Methods) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่เหนือกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั่วไป (Change Leader) หลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำการปรับตัว ยังรวมถึงหลักความสามารถในการผนึกกำลังจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Creating Synergy) และความสามารถด้านการจัดการความรู้และเทคนิควิธีการ (Managing Knowledge) โดยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความสามารถในการผนึกกำลังจากครูที่มีศักยภาพในการพัฒนาทักษะด้านภาษาโดยเฉพาะ และประสบความสำเร็จจากการเสาะแสวงหาการผนึกกำลังจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนอิสระที่ให้ความช่วยเหลือทางการศึกษาระหว่างประเทศ (Quick & Nelson, 2009, pp. 552-553) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับมุมมองการปรับตัวและการดำเนินการขององค์การกับภาวะผู้นำว่าองค์กรต้องแสดงภาวะผู้นำที่กระตือรือร้นและส่งเสริมความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงและการรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในหมู่สมาชิก โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องมุ่งอยู่ที่ความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลัก นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์และประยุกต์ใช้หลักการเชิงจิตวิทยาในการบริหารเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างครูและผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดแล้วแต่มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องคำนึงถึงหลักการบริหารด้านมนุษยศาสตร์ด้วย (Humanistically Oriented) (Owen & Steinhoff, 1996, pp. 59-60) รวมถึงการแก้ไขปัญหาคความวิพากษ์วิจารณ์และการไม่ไว้วางใจการทำงานในหมู่ครูด้วยกัน ซึ่งส่วนใหญ่จัดเป็นความขัดแย้งในกระบวนการทำงาน (Process Conflict) (Robbins & Judge, 2007) ผู้บริหารใช้วิธีการแก้ไขปัญหามาบนฐานของการเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีตและคำนึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ซึ่งสะท้อนภาพการบริหารที่เป็นศิลป์ ความเป็นศิลป์ทางการบริหารนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารเรียนรู้จากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในการทำงาน การเรียนรู้จากการทำงาน

ที่ผิดพลาดและการแก้ไขปัญหาการบริหาร (Hoy, 1996, Abstract) โดยเมื่อวิเคราะห์ความขัดแย้งระหว่างครูและผู้ปกครองแล้วส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความต้องการที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่ครูได้รับอิสระในการจัดกิจกรรมการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรตามหลักการกระจายอำนาจและผู้ปกครองต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งปัญหาการขัดแย้งดังกล่าวเรียกว่า การขัดแย้งในระบบงาน (Functional Conflict) (Quick & Nelson, 2009, pp. 436-437) โดยธรรมชาติแล้วการขัดแย้งในระบบงานนี้จะนำมาซึ่งผลการปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินการขององค์กร โดยทั้งสองฝ่ายต้องมีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งดังกล่าวเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ทั้งนี้ ปัญหาความขัดแย้งใดๆ ในองค์กรมักจะกลายเป็นแหล่งกำเนิดของนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ มอร์เฟ็ต และคณะ (Morphet et al., 1982) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการผลิตนวัตกรรมว่า หากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีคุณลักษณะของความไม่แน่นอนหรือความขัดแย้ง (Ambivalents) จะใช้หลักเหตุผลวิเคราะห์และวิพากษ์การดำเนินการขององค์กรซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและความแตกต่างจนอาจกลายเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กรก็เป็นได้ สำหรับวิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งของผู้บริหารนั้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มใช้วิธีการแก้ไขปัญหามากกว่าหนึ่งวิธีร่วมกัน ตามที่รูปแบบการจัดการความขัดแย้งในองค์กร 5 รูปแบบของ โรบบิ้น และจัส (Robbins & Judge, 2007) ได้แก่ การใช้อำนาจบังคับ (Competing) การร่วมมือกัน (Collaborating) การประนีประนอม (Compromising) การยอมตามและไกล่เกลี่ย (Accommodating) และการหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) ผู้บริหารมักจะเลือกใช้แนวทางการยอมตามซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ต้องการเอาชนะในระดับต่ำและแสวงหาความร่วมมือในระดับสูง และเลือกใช้แนวทางการร่วมมือกันซึ่งเป็นแนวทางของการเอาชนะและร่วมมือกันในระดับสูง (Win-Win Solution) โดยอาจต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งกว่าจะเห็นผลที่ต้องการได้ ผู้บริหารได้สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูและผู้ปกครอง ขอโอกาสให้ครูได้ทำงานพิสูจน์ความสามารถของครู โดยที่ผู้ปกครองเข้าแทรกแซงการทำงานน้อยที่สุด และครูต้องเปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองในอันที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าแนวทางการยอมตามเพื่อให้งานสำเร็จของผู้บริหารนั้นมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Burns, 1978; Bass, 1998; Avolio, 1999) โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยเงื่อนไขที่ผู้ตามต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้ความสำคัญกับการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล เช่นเดียวกับที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักการยอมตามในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งเพื่อให้ครูได้ปฏิบัติตาม

หน้าที่อย่างสุดความสามารถเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะสำคัญข้อหนึ่งของระบบสังคมที่องค์กรต้องมีการรักษาสภาพความสมดุลของการดำเนินงานไว้ (Morphet et al., 1982, p. 43) ดังนั้น จากภาพรวมทางการบริหารสถานศึกษาที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารมีการผสมผสานทั้งหลักการแนวคิดทฤษฎีและการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเป็นสำคัญ ดังที่ ฮอย (Hoy, 1996) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีบทสรุปทฤษฎีทางการบริหารใดที่สมบูรณ์แบบและเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ เพราะผู้บริหารทุกคนล้วนประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกันตามสภาพปัญหาและบริบทสังคมที่ตนดำรงอยู่

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้านการศึกษาก็ปรากฏอย่างชัดเจนในการปรับตัวของสถานศึกษา โดยครูเกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติโดยยอมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน ฯลฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในชุมชน (มาตรา 9) นอกจากนี้ ครูยังเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษซึ่งเป็นแนวทางการสอนแนวใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้นถือเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Owens & Steinhoff, 1996, pp. 138-141) โดยผู้บริหารรับรู้และตระหนักว่า ครูเกิดความกลัวและอาจเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ที่จะกลายเป็นทั้งอุปสรรคขัดขวางและเป็นตัวถ่วงกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดได้ (Hanson, 1985, pp. 294-306) ผู้บริหารจึงเชื่อว่าควรดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อครูโดยตรง ประการแรก ครูต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้และเทคนิควิธีการสอน เป็นกระบวนการที่ครูต้องสละเวลาส่วนตัวในวันหยุดราชการเพื่อรับผิดชอบและทุ่มเทกับการฝึกอบรมเสริมความรู้เพื่อพัฒนาทักษะด้านภาษา หากครูไม่สามารถปรับตัวให้ยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วย่อมจะส่งผลเสียต่อการบริหารสถานศึกษาในองค์กรรวม กล่าวคือสถานศึกษาจะขาดความสมดุลทางการบริหาร โดยปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาอันเนื่องมาจากการรับปัจจัยภายนอกคือนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสู่การปฏิบัติการเรียนการสอนนี้ ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาให้ตกอยู่ในสภาวะการรักษาสมดุลขององค์กร (Homeostasis) (Waller, 1932, p. 22) กล่าวคือ สถานศึกษาเป็นองค์กรในระบบเปิดซึ่งมีการติดต่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและผลผลิตกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ ดังนั้น เมื่อระบบการบริหารของสถานศึกษาถูกแทรกแซงด้วยนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษทำให้เกิดความไม่สมดุลทางการบริหารหรือสภาวะองค์กรขาดดุลยภาพ (Disequilibrium) จึงเกิดแรงผลักดันให้สถานศึกษาต้องมีการเรียนรู้ปรับตัวเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผลการวิจัยระบุว่าเมื่อเวลา

ผ่านไป ครูรู้สึกว่าคุณมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ในการสอน จึงมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีขึ้น เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอน และการทำความเข้าใจถึงการเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวมและในระยะยาว สถานศึกษาจึงสามารถปรับตัวได้หลังจากที่ครูได้ยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้วและกลับมาดำเนินการจนเกิดสภาวะดุลยภาพอีกครั้งหนึ่ง อันเป็นปรากฏการณ์การปรับตัวของสถานศึกษาแห่ง สภาวะการกลับคืนสู่ดุลยภาพขององค์กร (Organizational Equilibrium) องค์กรสามารถปรับตัวได้ และเริ่มดำเนินงานตามเป้าหมาย (Morphet et al., 1982)

สถานศึกษายังได้มีการปรับตัวในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ตามแนวคิดการเตรียมความพร้อมด้านการศึกษาสู่ชีวิตที่ดีในอนาคต นักเรียนที่เรียนรู้ภาษาอังกฤษ ได้คิดจนสามารถพัฒนาเป็นทักษะติดตัวไปในอนาคตจะสามารถนำความรู้ความสามารถทางภาษาที่ได้ ไปใช้ประโยชน์ได้ในการประกอบอาชีพและสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการงาน ทั้งนี้เพราะภาษาอังกฤษ ได้มีบทบาทสำคัญเป็นภาษากลางในการสื่อสารทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมระหว่างประเทศ ปัจจุบันมีประชากรที่พูดภาษาอังกฤษเป็นภาษาแรก (First Language) ประมาณ 375 ล้านคน เป็นลำดับที่สามของภาษาที่มีการใช้มากที่สุดทั่วโลกถัดจากภาษาจีนกลางและภาษาสเปน (Curtis & Romney, 2006, p. 192) ประเทศในกลุ่มยุโรปได้มีการกำหนดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้เป็นหนึ่งในเป้าหมายที่สำคัญเป้าหมายแรกของการจัดการศึกษา โดยตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ให้ประชากร สามารถเรียนรู้และใช้ภาษาอังกฤษให้ได้เฉกเช่นเดียวกับเจ้าของภาษา (Finkbeiner, 1995 cited in Cohen, Brody, & Shevin-Sapon, 2004, pp. 111-112) อีกทั้งกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) ได้ระบุให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการสื่อสารของกลุ่ม ประชาคมภายในปี พ.ศ. 2558 ตามกรอบพันธสัญญาความร่วมมือ อย่างไรก็ตาม การวิจัยยังพบว่า นักเรียนจะสามารถเรียนรู้ด้านภาษาและพัฒนาเป็นความสามารถทางการสื่อสาร ได้ในอนาคตได้นั้น ย่อมต้องการการปูพื้นฐานทักษะทางภาษาที่แน่นยำเสียก่อนเพื่อสามารถปรับตัวได้ในการเรียนรู้วิชา ต่าง ๆ เป็นภาษาอังกฤษและนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วัยเรียนจนถึงวัยทำงาน ข้อค้นพบดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ จอห์นสัน (Johnson, 2001) ที่ได้กล่าวถึงหลักการเรียนรู้ด้านภาษาที่สำคัญ ว่าครูจะต้องเน้นย้ำการปูพื้นฐานทักษะทั้งสี่ด้านคือการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน นักเรียนจึง สามารถนำทักษะดังกล่าวไปต่อยอดความรู้ที่สูงขึ้นไปได้ นอกจากนี้ การปรับตัวของสถานศึกษา ที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษยังแสดงถึงแนวคิดการพัฒนาสถานศึกษาแบบองค์รวม และระยะยาว เนื่องจากจะทำให้เกิดความต่อเนื่องและยืดหยุ่นในการดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับที่ เบิร์น และสตอลเกอร์ (Burns & Stalker, 1994) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์กรที่มีการบริหารงาน แบบองค์รวมจะช่วยให้องค์การนั้นมีการปรับตัวได้ง่ายขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องทำการ

เปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูเป็นอันดับต้น ๆ เนื่องจากครูเป็นสมาชิกขององค์กรที่แสดงถึงพฤติกรรม องค์กรในการนำนโยบายไปประพฤติดิจินเกิดผลลัพธ์ตามกระบวนการออกมาเป็นผลการ เรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารต้องทำให้ครูเกิดการยอมรับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดการพัฒนาพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนที่ใช้ความรู้และเทคนิควิธีการ ที่ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ จนเกิดเป็นความชำนาญด้านภาษาและ การสอนของครู ซึ่งท้ายที่สุดจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตของกระบวนการ จัดการศึกษาทั้งหมด อันสะท้อนถึงผลการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเป็น ไปตามเงื่อนไขของวิธีการคิดเชิงระบบที่มุ่งเน้นผลประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม (Holistic View) (Senge, 2006) ผู้บริหารเรียนรู้ที่จะประสานงานร่วมกับบุคลากรครูให้เกิดการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

2. วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษา

วิธีการและกลไกในการปรับตัวของสถานศึกษาในลำดับแรกคือ การเตรียมความพร้อม ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรครู โดยการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของครูก่อนการดำเนินการสอนจริง หลังจบการฝึกอบรม ครูจะได้รับการประเมินผลความสามารถ ของตนเองและรับรู้จุดอ่อนจุดแข็งที่ต้องพัฒนาสืบเนื่องเป็นวงจรของการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการ เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ของสถานศึกษา จากนั้นตอน การเตรียมความพร้อมด้านความรู้ของครู พบว่ามีความสอดคล้องกับโมเดลวงจรการบริหารเพื่อการ ปรับตัวขององค์กรของ เซน (Schein, 1965, 1970, 1980 cited in Coghlan, 1999, p. 77) (Schein's Adaptive Coping Cycle) โมเดลของ Schein ได้อธิบายถึงการดำเนินงานเป็นระบบที่สมบูรณ์ของ องค์กร (Healthy System) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเปิดรับข่าวสารการเปลี่ยนแปลงภายนอกผ่านการ รับรู้ตีความ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และนำไปใช้ได้ (Learning, Adaptive & Transformational) เป็นผลผลิตออกมาสู่สังคมและนำข้อมูลป้อนกลับเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นระบบ การพัฒนาองค์กรในที่สุด ในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน พบว่า ครูจะใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการ วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามความเชื่อในลัทธิปรัชญาการศึกษาของตน ซึ่งตรงกับ วาทศิลป์ปรัชญาการศึกษาของ ออนสเทน, ประจักษ์ และออนสเทน (Ornstein, Pajak & Ornstein, 2009, p. 5) ที่ว่า “ปรัชญาได้เข้ามามีบทบาทในทุกส่วนของกระบวนการวางแผนหลักสูตรและการสอนตั้งแต่ ในอดีตถึงปัจจุบันและจะยังคงสืบเนื่องต่อไปในอนาคต ...ครูมีอาจหลีกเลี่ยงการใช้หลักปรัชญาใน การจัดการเรียนการสอนในแต่ละวันได้เลย” จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเชื่อในปรัชญาการศึกษา ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ ปรัชญาการศึกษากลุ่มพิพัฒนาการนิยม (Progressivism) ปรัชญาการศึกษา ปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) และปรัชญาการศึกษากลุ่มอัตถิภาวนิยม (Existentialism) ซึ่งแนวคิด

ด้านปรัชญาการศึกษาทั้งสามกลุ่มที่มีหลักการร่วมกันคือการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน หรือการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษา ครูจึงเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน ที่สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ การลองถูกลองผิดของนักเรียน การมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของนักเรียน และการสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในห้องเรียน โดยนักเรียนจะได้เรียนรู้ด้วยการคิดวิเคราะห์ (Analytic Thinking) การสืบค้นหาคำตอบในเรื่องที่ ตนสงสัย (Inquiry) การลงมือทดลองและปฏิบัติจริง (Learning by Doing) กับเพื่อนเพื่อร่วมมือกัน แก้ไขปัญหา (Problem Solving) และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาสังคมต่อไป (Ornstein et al., 2009, p. 141; Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2007, p. 101; Power, 1982, p. 145) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ครูได้ผสมผสานกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพทางการเรียนรู้แก่นักเรียน อาทิ การเตรียมการสอน การวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล การผสมผสานหลักการ และทฤษฎีการสอน และการสอดแทรกหลักไวยากรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อค้นพบของงานวิจัยเรื่องทฤษฎีความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของ เวินเนอร์ (Weiner, 2009) ที่ว่า องค์การที่รู้จักเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อสร้างความพร้อมและรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์การนั้นสามารถดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ส่วนการสอนที่ครอบคลุมทักษะทั้งสี่ด้าน พบว่า เป็นกลยุทธ์ที่ครูสอนวิชาภาษาอังกฤษทุกคนได้ให้ ความสำคัญในการเรียนการสอน เนื่องจากทักษะการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนล้วนส่งเสริม ซึ่งกันและกัน โดยการเรียนรู้ทักษะการฟังและการพูดซึ่งเป็นทักษะด้านการสื่อสารเพื่อเข้าใจการ สื่อความของผู้อื่นและต้องการให้ผู้ที่เราสนทนาด้วยเข้าใจเรา (Oracy) และการเรียนรู้ทักษะการเขียน และการอ่านซึ่งเป็นทักษะเกี่ยวกับการอ่านออกเขียนได้ (Literacy) จึงมีความเชื่อมโยงกันในการพัฒนา การเรียนรู้ด้านภาษา (Wray & Medwell, 2008)

ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า ครูได้นำวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเป็นสื่อช่วย การนำเสนอการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ที่ครูมีการใช้สื่อการเรียนการสอนทั้งประเภทของจริง ของจำลอง และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ กิจกรรมการเรียนการสอนมีความหลากหลายตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ของบทเรียนและใช้แนวทางการเรียนรู้แบบร่วมมือกันหรือรวมพลังกัน (Cooperative/ Collaborative Learning) ควบคู่กับอุปกรณ์ตัวช่วยจัดการความรู้และความคิดที่เรียกว่า ผังกราฟฟิคออแกไนเซอร์ (Graphic Organizers) ผังกราฟฟิคออแกไนเซอร์เป็นอุปกรณ์ช่วยอำนวยความสะดวกครูในการจัด การเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี และมีการประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการเรียนการสอน ด้านสังคมศาสตร์ ภาษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (Hall & Strangman, 2002) นอกจากนี้ ผังกราฟฟิคออแกไนเซอร์ยังช่วยทำให้นักเรียนเกิดความรู้ความเข้าใจที่ถ่องแท้กับบทเรียน

(Comprehension) เป็นเทคนิคช่วยจดจำคำศัพท์ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยแนวทางการเรียนรู้แบบร่วมมือกันนี้ (Cooperative/ Collaborative Learning) เป็นการเรียนรู้ตามกลุ่มทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivist Theories) (Marshall, 1996; McCaslin & Hickey, 2001) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์ความรู้ของบุคคล โดยนักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมในระดับที่ต่างกันไป โดยมีทั้งที่เชื่อว่ามนุษย์สร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการตีความตามที่ตนเข้าใจ (Psychologist Constructivists) และมนุษย์สร้างความรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมที่ตนสังกัดอยู่ (Social Constructivists) ซึ่งความเชื่อแรกเป็นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมในระดับที่ต่ำกว่าความเชื่ออันหลัง โดยนักเรียนเกิดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนเพื่อช่วยกันปฏิบัติการแก้ปัญหาตามกิจกรรมการเรียนรู้แบบ Problem Solving มีการโต้ตอบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและนำความรู้ที่ได้รับจากเพื่อนไปพัฒนาคือดังเช่นกิจกรรมการเรียนรู้ Think-Pair-Share รวมทั้งการแบ่งปันความรับผิดชอบ (Shared Responsibility) ในการทำงานเช่นกิจกรรมการเรียนรู้โครงการกลุ่ม (Group Project) และมีการใช้ทักษะการรวมพลังเพื่อประสิทธิผลของกลุ่มเช่นการระดมความคิดเห็นของสมาชิก ในที่สุดนักเรียนจะสามารถสร้างองค์ความรู้ของตนได้จากกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือและรวมพลังกัน (Hoy & Hoy, 2006, pp. 116-122)

ด้านปัญหาในการสอนของครู พบว่ามี 3 ปัญหาหลัก ได้แก่ ปัญหาความพร้อมของนักเรียน ปัญหาความพร้อมด้านครู และปัญหาด้านปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยปัญหาความพร้อมของนักเรียนนั้นส่วนหนึ่งเป็นปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจของครอบครัว ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ การวิจัยพบว่านักเรียนที่มาจากครอบครัวมีฐานะยากจนมักแสดงพฤติกรรมที่ไม่ให้ความสำคัญกับการศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงการไม่ได้รับการปลูกฝังค่านิยมด้านการศึกษาจากครอบครัว ซึ่งอาจสืบเนื่องจากในอดีตที่ผู้ปกครองอาจจะไม่ได้รับการสนับสนุนทางการศึกษามาก่อน โดยนักเรียนที่มาจากครอบครัวลักษณะนี้จะมีแนวโน้มเข้ารับการศึกษาเพียงแค่ขั้นพื้นฐานเท่านั้น ในขณะที่นักเรียนที่มาจากครอบครัวที่ผู้ปกครองได้รับการศึกษาในระดับสูงจะมีความพร้อมทางการศึกษามากกว่าและมีความพร้อมทางการพัฒนาทางสติปัญญาอีกด้วย (Feinstein, Duckworth, & Sabates, 2008, pp. 15-17) ปัจจัยความพร้อมด้านครอบครัวจึงกลายเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งโดยส่วนมากเป็นเรื่องเวลาออกชั่วโมงเรียนที่นักเรียนไม่สามารถหาเวลาเพิ่มเติมเพื่อการเรียนการสอนที่ครูจัดให้เป็นพิเศษทั้งแบบมีค่าใช้จ่ายและแบบไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เนื่องจากนักเรียนเหล่านี้มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน จึงมีหน้าที่ที่ต้องช่วยเหลือแบ่งเบาภาระการทำงานเพื่อเลี้ยงชีพของครอบครัวหลังโรงเรียนเลิก ทำให้ไม่สามารถมาเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนที่พิเศษนี้ได้ และ

อาจเป็นเหตุผลเดียวกันที่สามารถอธิบายกับปัญหาด้านศักยภาพที่ไม่เท่ากันของนักเรียนซึ่งส่งผลให้ครูต้องมีการปรับตัวในการเตรียมบทเรียนในการสอน ส่วนปัญหาความพร้อมด้านครูเป็นปัญหาการปรับตัวด้านพฤติกรรมการสอนที่ครูต้องหมั่นฝึกฝนและพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ ทั้งยังมีปัญหาการขาดแคลนครูผู้ช่วยของครูต่างชาติ (Lack of Co-Teachers) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ที่พบว่า สถานศึกษาขาดความพร้อมด้านการเตรียมการจัดหลักสูตรและด้านการสอนทั้งครูไทยและครูต่างชาติ โดยผลการวิจัยพบว่า ในช่วงเปิดภาคเรียน ครูผู้ช่วยจะเข้ามาดำเนินการช่วยสอนและแก้ไขปัญหาการสื่อสารในการเรียนเป็นบางเวลาเท่านั้นและหลังจากนั้นไม่ได้เข้ามาช่วยสอนในห้องเรียนอีกเลย ครูต่างชาติจึงมักจะดำเนินการสอนอยู่เพียงผู้เดียว เมื่อเกิดปัญหาการสื่อสารกับนักเรียนในกรณีนักเรียนไม่สามารถเข้าใจบทเรียนที่ครูถ่ายทอดเป็นภาษาอังกฤษได้ ทำให้ทั้งครูต่างชาติและนักเรียนไม่ได้รับความช่วยเหลือที่ทันท่วงทีจากครูผู้ช่วยที่สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ปัญหาดังกล่าวจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้ปัญหาการขาดแคลนครูผู้ช่วยอาจเป็นไปได้ว่าครูผู้ช่วยมีภาระงานที่ต้องดำเนินการต่อโดยมีความคิดเห็นว่าการอยู่ช่วยสอนเป็นการเสียเวลาการทำงานอื่นของครูและไม่เห็นประโยชน์ที่จะอยู่ช่วยสอนก็เป็นได้ อย่างไรก็ตาม การมีครูช่วยสอน (Co-Teaching) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียนรู้ของครูและนักเรียนเป็นอย่างมาก (Ogbum & Hill, n.d.) ทั้งยังเป็นการสร้างโอกาสการร่วมมือกันสอนของครูหรือการรวมพลังสอนของครู (Collaboration) ซึ่งเป็นการทำงานแบบทีม (Teamwork) ครูทั้งสองคนมีความสำคัญเท่ากันในการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมมือกันสอนไม่ใช่สถานการณ์ที่มีครูคนหนึ่งสอนหลัก และครูอีกคนหนึ่งทำหน้าที่รอง ซึ่งตรงกันข้ามกับสถานการณ์การมีครูผู้ช่วยในสถานศึกษาที่ครูไทยเข้าใจว่าการเป็นผู้ช่วยคือการช่วยแปลภาษาแก่นักเรียนเท่านั้น โดย ไพรัส, เมฟิลด์, แมคเฟดเดน และมาร์ช (Price, Mayfield, McFadden, & Marsh II, 2001) ได้กำหนดหลักการความสำเร็จแห่งการร่วมมือกันสอนไว้ด้วยกัน 4 หลักการ ได้แก่ ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อการร่วมมือกันสอน การสนับสนุนของสถานศึกษาต่อการดำเนินงานการร่วมมือกันสอนของครู การร่วมมือกันสอนระหว่างครูที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน และวิธีการสอนของครูเป็นการบูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาใช้ปรับหลักสูตรและวิธีการสอนให้เหมาะสมกับการเรียนรู้แบบร่วมมือกันของนักเรียน นอกจากนี้ บอส และวอห์น (Bos & Vaughn, 2006) ได้นำเสนอโมเดลการรวมพลังสอนของครู (Co-Teaching) ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ด้านภาษาไว้ 5 โมเดล ได้แก่ โมเดล A หมายถึง การที่ครูคนแรกดำเนินการสอนนำ และครูคนที่สองดำเนินการตรวจสอบความเข้าใจและจัดกิจกรรมกับนักเรียนรอบๆ ห้อง โมเดล B หมายถึง การแบ่งกลุ่มเรียนรู้เป็นสองกลุ่ม ครูทั้งสองดำเนินการสอนบทเรียนและเนื้อหาเดียวกัน โมเดล C หมายถึง ครูแต่ละคนดำเนินการสอนกลุ่มนักเรียนที่มีความรู้

ความสามารถเท่ากันแยกกัน โดยสอนเทคนิควิธีการเสริมที่แตกต่างกัน โมเดล D หมายถึง ครูดำเนินการสอนนักเรียนที่ถูกแบ่งกลุ่มความสามารถกันด้วยวิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน (Cooperative Learning) และโมเดล E หมายถึง ครูร่วมกันสอนบทเรียนเดียวกันพร้อมกัน โดยครูต่างสอนในเรื่องที่ตนเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าระบบการรวมพลังสอนระหว่างครูไทยและครูต่างชาติจะยังไม่เกิดขึ้น จากการสังเกตการเรียนการสอนแบบไม่มีส่วนร่วม พบว่าในปัจจุบันครูต่างชาติได้มีการปรับตัวด้านการเรียนรู้ภาษาไทยเป็นคำและวลีสั้น ๆ เพื่อสื่อสารในการเรียนการสอนกับนักเรียน และพบว่าเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จึงเป็นการสะท้อนถึงวิธีการปรับตัวในการเรียนรู้ของครูต่างชาติเพื่อเป็นการช่วยเหลือพึ่งพาตนเองและแก้ไขปัญหาในการเรียนการสอน

วิธีการและกลไกการปรับตัวจากมุมมองประสบการณ์ของนักเรียน พบว่ามี 5 ประเด็นที่นักเรียนได้สะท้อนความรู้สึนึกคิดออกมาจากวิธีการสนทนากลุ่มและการสังเกตการเรียนการสอนแบบไม่มีส่วนร่วมของผู้วิจัย ได้แก่ 1) ความรู้สึกนึกคิดต่อการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ 2) กิจกรรมการเรียนการสอนที่ชื่นชอบ 3) กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน 4) ลักษณะครูที่ชื่นชอบ 5) ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการเรียน โดยนักเรียนมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการได้เข้ามาเรียนเป็นภาษาอังกฤษ เกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของตนที่สามารถสอบผ่านการคัดเลือกจากนักเรียนทั้งหมด และเกิดความมุ่งมั่นในการเรียนแม้จะพบกับปัญหาความท้าทายด้านภาษา รวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษด้วย ซึ่งผลการวิจัยยังพบว่า จากการที่นักเรียนเกิดความภาคภูมิใจในการสอบผ่านเข้ามาเรียนเป็นภาษาอังกฤษนี้ส่งผลให้นักเรียนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนภาษาอังกฤษ โดยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนมาชอบการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์และวิชาคณิตศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษอีกด้วย ซึ่งนักเรียนมีความคิดเห็นว่า การเรียนการสอนในทุกวิชาเป็นภาษาอังกฤษนั้นเป็นการเรียนที่ยากและท้าทายความสามารถและช่วยให้ได้เรียนรู้คำศัพท์แปลกใหม่ในภาษาอังกฤษจึงเกิดความพยายามในการเรียนมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งทิพย์ พรหมศิริ (2549) ที่พบว่า แรงจูงใจในการเรียน พฤติกรรมการเรียน เจตคติต่อการเรียน ความภาคภูมิใจในตนเอง และความรู้พื้นฐานเดิมของนักเรียนเป็นปัจจัยทางบวกต่อความสามารถในการเรียนรู้และใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติของนักเรียนได้ส่งผลต่อพฤติกรรมทางการเรียน โดยพบว่านักเรียนมีกิจกรรมการเรียนรู้ภายนอกห้องเรียน เช่น การเข้าห้องสมุด การเรียนพิเศษเสริมหลังเลิกเรียน การสนทนากับครูต่างชาติ และการฝึกสนทนากับผู้ปกครองและอ่านหนังสือเรียนภาษาอังกฤษให้ผู้ปกครองฟัง ซึ่งการชวนชวนทำกิจกรรมพิเศษที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกห้องเรียน จากปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมของนักเรียนพบว่า มีความสอดคล้องกับ

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน เ็น (Goal-Setting Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ว่า การตั้งเป้าหมายที่แน่นอนและท้าทายความสามารถจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้บุคคลยึดมั่นในเป้าหมายการทำงานและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ส่งผลให้บุคคลสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ (Locke & Latham, 2002, p. 705; Cummings & Worley, 2009)

สำหรับกิจกรรมการเรียนการสอนที่นักเรียนชอบเป็นพิเศษคือการเรียนรู้ด้วยการเล่นเกม โดยนักเรียนรู้สึกว่าเป็นการเรียนที่สนุกสนาน ให้ความรู้สึกผ่อนคลาย ไม่เครียดกับการเรียนจนเกินไป ทำให้กระตือรือร้นที่จะเรียน และเป็นการเรียนที่ได้รับความรู้ที่เพิ่มขึ้นโดยปริยาย ทั้งนี้เนื่องจากว่า การเรียนภาษาอังกฤษเป็นการเรียนรู้ที่ยากสำหรับนักเรียนโดยทั่วไป ดังนั้น ครูจึงควรจัดกิจกรรมการเรียนที่สนุกสนานและท้าทายความสามารถของนักเรียน ทั้งนี้ นักเรียนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน การเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมทำให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนการสอนกับครู และเพื่อน (Wright, Betteridge, & Buckby, 1984) นอกจากนี้ การเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมที่สนุกตื่นเต้น ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีและเสริมทักษะทางภาษาที่ดีอีกทางหนึ่งด้วย (Ersöz, 2000) มีนักวิชาการด้านภาษาได้ค้นพบว่า การเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมไม่ใช่เป็นเพียงแค่กิจกรรมคั่นเวลาระหว่างการสอนเท่านั้น แต่ยังเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่ามากต่อการเรียนรู้ด้านภาษาของนักเรียน ทั้งนี้เพราะในการเรียนการสอนภาษาทั่วไป นักเรียนต้องสร้างกระบวนการคิดด้านภาษาและหลักไวยากรณ์เพื่อตอบคำถามก่อน แต่การเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมเป็นกระบวนการที่นักเรียนฝึกใช้ภาษาและได้ตอบโดยอัตโนมัติ และเป็นการเรียนรู้ภาษาที่ถูกต้องตามหลักธรรมชาติ (Uberman, 1998) นอกจากนี้ การเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมเป็นกลยุทธ์การเรียนการสอนที่สำคัญเพราะช่วยให้นักเรียนเพิ่มคลังคำศัพท์ได้เป็นอย่างมาก โดยพบว่า การเล่นเกมทำให้นักเรียนรู้สึกผ่อนคลายความตึงเครียดในการเรียน ช่วยให้นักเรียนสามารถจดจำคำศัพท์ใหม่และไม่ลืมคำศัพท์เก่า อีกทั้งการเล่นเกมเป็นการท้าทายความสามารถของนักเรียน และเพื่อนที่เรียนด้วยกันทำให้กิจกรรมจึงเต็มไปด้วยความสนุกสนานตื่นเต้นเร้าใจเป็นอย่างยิ่ง และยังเป็นการเชื่อเชิญให้นักเรียนที่ขี้อายและไม่กล้าแสดงออกมาร่วมเล่นเกมอีกด้วยซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนรู้ (Huyen & Nga, 2003) ดังนั้น กิจกรรมการเรียนรู้ด้วยการเล่นเกมจึงเป็นเครื่องมือและกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนของครูที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวจึงสอดคล้องกับลักษณะของครูที่นักเรียนชื่นชอบคือ ครูที่ใจดี ชอบจัดกิจกรรมการเรียนที่สนุกสนาน มีอารมณ์ขันในการสอน และรู้จักสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายในห้องเรียน นอกจากนี้ การวิจัยได้พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัวสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยเชิงบวกและปัจจัยเชิงลบ โดยปัจจัยเชิงบวกคือปัจจัยสนับสนุนการเรียนของนักเรียน พบว่า ครอบครัวมีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการศึกษาแก่นักเรียนทั้งในด้านการจัดหาสื่อการเรียน เช่น ชุดหนังสือเรียน คอมพิวเตอร์

และอุปกรณ์การเรียน เป็นต้น รวมถึงการจัดหาครูสอนภาษาพิเศษและการสนทนากับผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ระยะยาวและสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยครอบครัวยังเป็นปัจจัยเชิงลบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน โดยสาเหตุส่วนใหญ่มาจากปัญหาด้านสังคมและเศรษฐกิจของครอบครัวที่ไม่สามารถให้การสนับสนุนส่งเสริมนักเรียนในกิจกรรมการเรียนรู้ที่เพิ่มเติมและสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้

ส่วนปัญหาในการเรียนการสอนที่สำคัญของนักเรียนคือปัญหาในการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์ที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยนักเรียนบางส่วนไม่สามารถตามทันบทเรียนได้ทั้งหมดเนื่องจากอุปสรรคด้านภาษา ทำให้ต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการเตรียมบทเรียนล่วงหน้าโดยการอ่านและหาคำศัพท์มาก่อน มีการจับคู่เรียนกับเพื่อนที่เก่งกว่าและให้เพื่อนช่วยติวในเวลาว่าง อีกปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือ ปัญหาการฝึกใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันของนักเรียน ซึ่งนักเรียนพบว่าไม่สามารถนำภาษาอังกฤษไปใช้ฝึกพูดกับบุคคลในสังคมของคนได้ เนื่องจากในครอบครัวหรือหมู่เครือญาติไม่มีผู้ที่สามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้หรือมีน้อยมาก จึงขาดโอกาสสำคัญในการฝึกฝนบทเรียนที่ตนเรียนมาโดยเฉพาะการสนทนา ซึ่งการเรียนภาษาอังกฤษที่เกิดประสิทธิผลนั้น นักเรียนต้องมีการฝึกฝนปฏิบัติภายหลังการเรียนอันเป็นการเน้นย้ำบทเรียนที่ได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความเคยชินและแม่นยำในการใช้ภาษา (Johnson, 2001, p. 39) อีกทั้งผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อค้นพบในปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้อาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสังคมไทย เนื่องจากโดยสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมไทยนั้น คนไทยใช้ภาษาไทยในการสื่อสารเป็นหลัก ไม่ยอมรับการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษและมีทัศนคติเชิงลบที่เห็นได้ชัดเจนต่อการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางสังคมไทยไม่เอื้ออำนวยต่อการฝึกฝนภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวัน ดังนั้น การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสถานศึกษากับการเรียนรู้ด้านภาษาอังกฤษในสังคมไทยจึงเป็นความขัดแย้งกันทั้งในค่านิยมและการนำสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และการนำไปใช้สนทนาในชีวิตประจำวันของนักเรียน

3. ผลการปรับตัวของสถานศึกษา

ด้านผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในภาพรวมพบว่า แนวทางการประเมินผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่สำคัญและเป็นแบบแผนคือ การนิเทศการสอนแบบคลินิก (Clinical Supervision) โดยมีวัตถุประสงค์ทางการประเมินเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาการสอนของครู โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่าจะทำการนิเทศครูที่มีประสบการณ์และความรู้น้อยกว่าเป็นการประเมินผลการเรียนในแต่ละภาคเรียน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการนิเทศการสอนของครูมีความสอดคล้องกับแนวทางการนิเทศแบบคลินิกของ โกลแฮมเมอร์

(Goldhammer, 1969 cited in Sergiovanni, 2009, p. 294) และ กลิคแมน และคณะ (Glickman et al., 2007, p. 302) ที่อาจจะใช้เวลาสั้นในการประเมินแต่ก็เป็นไปตามกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การพูดคุยก่อนการนิเทศ การสังเกตการสอน การวิเคราะห์และตีความข้อมูล การประชุมหลังการเก็บข้อมูล และการวิพากษ์ปัญหาจากกระบวนการทั้งหมด การนิเทศแบบคลินิกเป็นการประเมินที่มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เพราะเป็นการประเมินในขณะที่ดำเนินการและผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นการสะท้อนความเป็นจริงในการเรียนการสอน (Formative Evaluation) และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนสองภาษาของภาครัฐบาลและเอกชนของ ชนาภานต์ ตะยอมศักดิ์ (2549, บทคัดย่อ) ที่ว่า สถานศึกษามีการจัดระบบการนิเทศและการติดตามอย่างสม่ำเสมอ สำหรับภาพรวมของผลการปรับตัวของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษสามารถสรุปได้เป็น 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ผลการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติของครูและนักเรียน 2) ผลการพัฒนาการด้านความรู้และการสอนของครู 3) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียน 4) ความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอน และ 5) ข้อคิดเห็นด้านสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า ครูและนักเรียนจะพัฒนาความรู้ความสามารถในการเรียนการสอนได้ต้องมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษให้ได้ก่อน โดยเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ซึ่งผลปรากฏว่า ทั้งครูและนักเรียนได้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากการเรียนการสอนแบบใหม่และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงจนกระทั่งยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด นักเรียนเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการเรียน โดยเริ่มรู้สึกคลายความกังวลและเรียนด้วยความสนุกสนานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้สึกเห็นใจครูและนักเรียนที่เป็นฝ่ายได้รับผลกระทบและต้องปรับตัวต่อการเรียนการสอนมากที่สุด จึงมีความตั้งใจที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินแบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อลดแรงต่อต้านและเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด ซึ่งปรากฏการณ์นี้เป็นไปตามโมเดลระยะการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin, 1951) (Lewin's Model of Change) ที่กล่าวถึงกระบวนการแรกของการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มที่ระยะการละลายพฤติกรรมเดิม (Phase I: Unfreeze) เป็นระยะที่องค์กรต้องกระตุ้นให้สมาชิกรับรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพยายามลดแรงต้านทานที่สมาชิกองค์กรมีต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสู่ระยะการเปลี่ยนแปลง (Phase II: Change) เป็นระยะการก่อตัวของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านพฤติกรรมบุคลากร โครงสร้างองค์การ โครงสร้างงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ รวมถึงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมความรู้ เป็นต้น ตลอดจนพัฒนาสู่ระยะสุดท้ายคือ การสร้างเสถียรภาพแห่งการเปลี่ยนแปลง (Phase III: Refreeze) เป็นระยะที่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง สมาชิกเริ่มคุ้นเคยกับระบบใหม่ ลดแรงต่อต้านที่เคยมีและปรับทัศนคติในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงอันเป็นการปรับตัวของสมาชิกให้เกิดความสมดุลระหว่างปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

ต่อการเปลี่ยนแปลง (Driving Force = Resistance Force) และให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานจากการเปลี่ยนแปลง เช่น คำชมเชย การเผยแพร่คุณค่าของสมาชิก มีระบบการประเมินผลและมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและสร้างเป็นรูปแบบมาตรฐานใหม่ขององค์กร

ด้านผลการพัฒนาการด้านความรู้และการสอนของครู พบว่า ครูได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสอนจากความรู้และเทคนิคที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อการเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ข้อค้นพบนี้ตรงกับที่ แฮนสัน (Hanson, 1985, pp. 286-287) ได้อธิบายประเภทของการเปลี่ยนแปลงว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้ไตร่ตรองและวางแผนมาก่อน (Planned Change) ซึ่งจะมีเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการขององค์กรคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเรียนการสอน นอกจากนี้ ครูยังได้รับคำชมเชยและกำลังใจจากผู้บริหารในการดำเนินงาน เกิดเป็นแรงจูงใจสนับสนุนให้ครูนำความรู้และประสบการณ์ทางการสอนไปพัฒนาเป็นผลงานทางวิชาชีพของครู ซึ่งเป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา (Transformational Leadership) (Bass, 1998; Avolio, 1994) โดยผู้บริหารจะแสดงความจริงใจเพื่อเป็นต้นแบบสร้างศรัทธาในหมู่สมาชิกขององค์กร (Idealized Influence) เพื่อขอความร่วมมือร่วมกันปฏิบัติตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นการสะท้อนถึงพฤติกรรมการเรียนรู้และวิธีการสอนของครู (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2549) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการอื่นของนักเรียนนอกเหนือไปจากผลสัมฤทธิ์ โดยมีความคิดเห็นว่าการประเมินจากคะแนนจากการสอบและการจัดลำดับผลสอบนั้นไม่เพียงพอต่อการประเมินผลค่าการเรียนรู้ทั้งหมดของนักเรียน โดยผู้ปกครองให้ความเชื่อมั่นกับผลการเรียนรู้ของนักเรียนที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาพชีวิตจริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงหรือในชีวิตประจำวัน (Authentic Assessment) (Popham, 2008, pp. 174-175) ซึ่งหมายถึง การประเมินผลความสามารถทางการเรียนรู้ (Performance Assessment) ผลที่ได้รับจะสะท้อนผลการเรียนรู้ที่มากกว่าการประเมินโดยผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยจะปรากฏว่านักเรียนสามารถสนทนาเป็นภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันได้

ส่วนผลรวมด้านความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนปรากฏว่ามีความพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีความคิดเห็นที่ต้องการให้มีการปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนใน 4 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านครูต่างชาติ 2) มิติด้านงบประมาณ 3) มิติด้านกิจกรรมพิเศษ และ 4) มิติด้านสภาพแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า การจ้างครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษานั้นส่งผลเสียโดยตรงต่อสำเนียงการพูดภาษาอังกฤษของนักเรียนมีความผิดเพี้ยนไปจากสำเนียงภาษาอังกฤษที่เป็นสากล โดยสาเหตุหลักของปัญหาการจ้างครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษานั้นเป็นเพราะ

ปัญหาด้านงบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากต้องจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาสังคมในด้านอื่นที่นอกเหนือจากการพัฒนาทางการศึกษา ปัญหาด้านงบประมาณมีความสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของ ทิพวรรณ ทับจันทร์ (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนเพื่อรองรับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา โดยพบว่า ปัญหาในการปรับเปลี่ยนของโรงเรียนปัญหานึ่งคือ ปัญหางบประมาณในการจัดเตรียมห้องปฏิบัติการทางภาษา จึงกล่าวได้ว่า มิติด้านงบประมาณได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนที่ต่างชาตซึ่งเป็นบุคลากรขององค์กร (พฤติกรรมองค์กร) สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของ ลีวิท (Leavitt, 1965) ที่อธิบายว่า การดำเนินงานหรือผลกระทบของปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งจะส่งผลต่ออีกปัจจัยหนึ่งไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันไปเรื่อย ๆ (Highly Interactive) และมีกรดำเนินงานแบบพึ่งพากันและกัน (Interdependence) นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านอุปสงค์อุปทานของครูเจ้าของภาษาจากการศึกษาพบว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากสังคมนั้น ส่งผลให้เกิดการนำเสนอคำตอบแทนแก่ครูเจ้าของภาษาในอัตราที่สูงกว่าครูต่างชาติทั่วไปถึงประมาณสามเท่า ทำให้ครูเจ้าของภาษาต่างรับข้อเสนอกับนายจ้างที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า และครูต่างชาติทั่วไปที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาจึงรับการจ้างงานด้วยผลตอบแทนที่ต่ำกว่า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครูบ่อยครั้ง ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของเสาวภา จันทร์สงค์ (2547) ที่ระบุว่า สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงด้านผู้สอนบ่อย โดยครูต่างชาติต้องการคำตอบแทนสูงทั้งที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจด้านการจัดทำแผนการสอน สำหรับมิติด้านสภาพแวดล้อมซึ่งรวมถึงสถานศึกษาและบ้าน โดยผู้ปกครองต้องการให้สถานศึกษาให้การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านภาษา อาทิ การฝึกสนทนาอังกฤษที่ควรถือปฏิบัติปฏิบัติกัน ไม่เฉพาะแต่ในห้องเรียนเท่านั้น ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ตรงกันระหว่างผู้ปกครองและครู อย่างไรก็ตาม จากการศึกษพบว่า ครูได้พยายามกล่าวกระตุ้นให้นักเรียนเกิดความกล้าหาญและริเริ่มพฤติกรรมการฝึกพูด หรือกล่าวทักทายครูอันเป็นการริเริ่มการมีปฏิสัมพันธ์นอกห้องเรียนซึ่งเป็นหนึ่งในสี่องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้เกิดกระบวนการปรับตัวและการเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ (Laurillard, 2002) ได้แก่ การอภิปรายซักถาม (Discussion) การโต้ตอบเพื่อขยายมุมมองการเรียนรู้ (Interaction) การปรับตัวในการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนและผู้สอน (Adaptation) และการสะท้อนความคิดเห็นกลับ (Reflection) นำเสนอเป็นกระบวนการ แต่ผลที่ได้รับยังคงไม่เป็นที่น่าพอใจ นักเรียนไม่แสดงความกระตือรือร้นที่จะปรับพฤติกรรมด้านนี้ ซึ่งครูได้แสดงความคิดเห็นว่าอาจเป็นเพราะนักเรียนมีประสบการณ์ที่ไม่ดีเกี่ยวกับการฝึกพูดภาษาอังกฤษจากสังคมมาก่อน เช่น ถูกผู้ปกครองหรือเพื่อนหัวเราะเยาะเวลาที่นักเรียนพยายามฝึกพูดภาษา ทำให้รู้สึกอับอายและสูญเสียความมั่นใจในตนเอง

ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดทัศนคติด้านลบต่อการเรียนรู้ด้านภาษา และยังหาให้นักเรียนขาดความอดทนและไม่เชื่อมั่นในความพยายามที่เรียนรู้ จะทำให้นักเรียนเกิดความท้อแท้และไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนภาษา จนในที่สุดอาจถึงขั้นละทิ้งการเรียนรู้ด้านภาษาที่ได้เคยเรียนมาแล้วทั้งหมดก็เป็นได้ ซึ่งความพยายามของครูเป็นแนวทางเช่นเดียวกับที่ ฮอย และฮอย (Hoy & Hoy, 2006, p. 30) ได้กล่าวว่าสิ่งสำคัญในการเรียนภาษาคือผู้เรียนต้องมีเป้าหมายทางการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเท่านั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้ที่ตนสามารถฝึกสนทนาเป็นภาษาอังกฤษอยู่ด้วยตลอดเวลา และจอห์นสัน (Johnson, 2001) ยังกล่าวสนับสนุนอีกด้วยว่า ผู้เรียนต้องฝึกสนทนาอย่างสม่ำเสมอ มีการโต้ตอบปฏิสัมพันธ์ และต้องอาศัยเวลาในการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ การเรียนรู้ภาษาเปรียบเสมือนกับการเรียนรู้ทางพฤติกรรมด้านหนึ่งของมนุษย์ ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องฝึกการนึกคิดอะไรและไม่ควรกังวลกับข้อผิดพลาดในการฝึกฝน เพราะการเรียนรู้ส่วนหนึ่งมาจากข้อผิดพลาดในการพูด ท้ายที่สุด ผู้เรียนจะสามารถพัฒนาการเรียนรู้ทางภาษาได้เองโดยอัตโนมัติ

4. ประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมในการปรับตัวของสถานศึกษา

จากประเด็นข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลแล้วมีทั้งหมด 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การศึกษาทางเลือกกับการเสียโอกาสทางการศึกษา 2) เป้าหมายของการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) การพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ครูไทยเป็นฐาน 4) อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอน 5) ความเสี่ยงในการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ 6) การสื่อสารสองภาษาของครูต่างชาติ 7) นวัตกรรมการศึกษา และ 8) ความอยู่รอดขององค์กร สามารถอภิปรายได้ดังนี้

ปรากฏการณ์การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ถือเป็นแนวทางการจัดการศึกษาแบบใหม่ที่ท้าทายสังคมไทย เนื่องจากการจัดการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่งได้รับการผลักดันจากวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของผู้บริหาร อปท. บนพื้นฐานของความพร้อม ทั้งนี้ จากการถ่ายโอนความรับผิดชอบในการดูแลสถานศึกษาในระบบโรงเรียนประชาบาลจากกระทรวงศึกษาธิการมาสู่การดูแลของกระทรวงมหาดไทย ต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษา อบรบ และฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นได้ พร้อมด้วยพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของท้องถิ่น และบัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการออกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กระทรวงมหาดไทย, 2518) ดังนั้น

ภารกิจเป้าหมายแรกของ อปท. คือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ชุมชน โดยเมื่อได้ดำเนินงานตามเป้าหมายแรกจนสำเร็จแล้ว อปท. จึงประสงค์จะดำเนินการจัดการศึกษาที่พิเศษกว่าเดิมโดยจัดการเรียนการสอนในวิชาต่างๆ ให้เป็นภาษาอังกฤษ แต่จากการทดลองและดำเนินการบริหารการจัดการเรียนการสอน พบว่า มีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวเนื่องจากความไม่พร้อมของครูไทยที่จะทำการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จากปรากฏการณ์นี้จึงอาจกล่าวได้ว่า ความพร้อมของ อปท. ที่จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนั้นได้บริหารจัดการอยู่บนความไม่พร้อมของครูที่จะสอนและถ่ายทอดบทเรียนเป็นภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนี้กลายเป็นการสร้างทางเลือกทางการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้านภาษา และกลายเป็นการเสียโอกาสทางการศึกษาของนักเรียนบางกลุ่มที่ไม่สามารถสอบผ่านเข้าเรียนในห้องเรียนภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นมุมมองวิพากษ์จากสังคมต่อการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาจำเป็นต้องมีกระบวนการคัดเลือกผู้ที่เข้าเรียนในห้องเรียนภาษาอังกฤษซึ่งเป็นไปตามหลักการของทฤษฎีระบบ (Systems Theories) (Katz & Kahn, 1978) ที่กล่าวถึง ปัจจัยนำเข้า (Input) ผู้กระบวนการจัดการเรียนการสอนตามนักเรียนที่ผ่านการสอบคัดเลือกแล้วจะมีคุณสมบัติด้านภาษาที่พร้อมต่อการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ และหลังจากกระบวนการเรียนการสอนเกิดขึ้น (Throughput) นักเรียนเกิดการเรียนรู้ จะกลายเป็นผลผลิตจากกระบวนการหรือเรียกว่า ปัจจัยนำออก (Output) ตลอดจนนักเรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาไปสร้างประโยชน์ต่อได้ในอนาคตจะกลายเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญสู่สังคม (Outcome)

ประเด็นเป้าหมายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังได้เชื่อมโยงกับประเด็นความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า ผู้ทรงคุณวุฒิบางคนได้แสดงทัศนะไม่เห็นด้วยกับประเด็นความอยู่รอดขององค์กร เพราะเป้าหมายขั้นแรกของการจัดการศึกษา โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่คนในชุมชน ดังนั้น การจัดการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการศึกษาแบบก้าวกระโดด ซึ่งเทียบเคียงกับสถานศึกษาเอกชนที่มีโครงสร้างการบริหารแบบธุรกิจโดยมุ่งแสวงหาผลกำไร โดยการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค จึงทำให้ต้องมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอกและมีการปรับตัวให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อดำรงความอยู่รอดได้ (Owen & Steinhoff, 1996) แต่สถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานภาครัฐที่อยู่ภายใต้การปกครองดูแลและสนับสนุนของภาครัฐ (Domesticated) ย่อมได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ (Morphet et al., 1982) โดยไม่ต้องมีการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด ซึ่งต่างกับหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาตนเองและไม่ได้รับการปกป้องพิทักษ์จากองค์กรใด (Non-Domesticated) ที่ตกอยู่ในสภาวะของการดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดกับสภาวะการแข่งขันภายนอกสถานศึกษาเช่น โรงเรียนเอกชน เป็นต้น

แนวทางการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษนี้ยังส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางการศึกษา พันธกิจ วิสัยทัศน์ บุคลากร และระบบการบริหารสถานศึกษา (Owen & Steinhoff, 1996) โดยมุ่งเน้นการยกระดับการศึกษาท้องถิ่นสู่การศึกษาสากล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมและความเป็นท้องถิ่นอันดีงามของไทย กล่าวคือ สถานศึกษาที่สังกัด อปท. จำนวนมากมักเป็นสถานศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับวัด ได้รับการสนับสนุนในการก่อตั้งเป็นสถานศึกษาโดยวัดดังที่เรียกกันว่า “โรงเรียนวัด” แต่สภาพการณ์ปัจจุบันกลับพบว่าสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนวัดเหล่านี้กลับอยู่ห่างไกลวัดออกไปทุกทีในแง่ของการน้อมนำหลักพระพุทธศาสนามาผสมผสานกับแนวทางการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการปลูกฝังด้านคุณธรรมและศีลธรรมแก่เยาวชน ซึ่งการแสดงทัศนะต่อการศึกษานี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อตามปรัชญาการศึกษาแนวปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) ที่มีหลักการว่า การศึกษาต้องช่วยบรรเทาสังคมและแก้ปัญหาที่มนุษยชาติกำลังเผชิญอยู่ ความรู้เป็นดังเครื่องมือในการพัฒนาสังคมและปรับปรุงแก้ไขวัฒนธรรมอันดีงาม (Brameld, 2000, p. 75) จึงเป็นบทสรุปที่ผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการศึกษาคควรเชิดชูและส่งเสริมการเรียนรู้ด้านคุณธรรมนำการเรียนรู้ทางวิชาการ สำหรับประเด็นการพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ครูไทยเป็นฐานโดยลดงบประมาณจ้างครูต่างชาตินั้นเป็นมุมมองจากทัศนะของผู้บริหาร อปท. และของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุมมองจากผู้บริหาร อปท. ได้สะท้อนให้เห็นถึงการลดความสำคัญของนโยบายการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยให้เหตุผลในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่เทียบเท่าครูต่างชาติได้ แต่ในความเป็นจริง การที่ครูไทยจะเรียนรู้ฝึกฝนภาษาอังกฤษให้มีความสามารถในระดับปฏิบัติการได้นั้น จะต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนาน ต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการฝึกฝน (Johnson, 2001; Hoy & Hoy, 2006) ส่วนในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้ครูไทยเป็นฐานนั้นเป็นการปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวในกรณีที่ อปท. มีนโยบายการเปลี่ยนแปลงการจ้างครูต่างชาติ สถานศึกษาอาจเกิดปัญหาในการบริหารจัดการได้ ดังนั้น การกระตุ้นให้ครูไทยต้องหมั่นเรียนรู้ฝึกฝนอยู่เสมอ จึงเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตซึ่งเป็นการแสดงภาวะผู้นำการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Adaptive Leadership) (Glover et al., 2002) และส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปแบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Edmonds, 1979; Schecrens & Bosker, 1997) นอกจากนี้ปัญหาในการลดงบประมาณจ้างครูต่างชาติแล้ว ยังพบว่า มีปัญหาด้านการดำเนินการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนที่ล่าช้า ซึ่งเป็นผลจากการบริหารงานตามโครงสร้างการทำงานแบบระบบราชการ (Bureaucratic/ Machine Bureaucracy) ที่ต้องผ่านขั้นตอนและลำดับชั้นการทำงานในแนวดิ่ง อีกทั้งยังไม่มีระบบการกระจายอำนาจทางการบริหารที่คล่องตัวและยืดหยุ่น (Mintzberg, 1979) นอกจากนี้

ผลการวิจัยยังค้นพบข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านนวัตกรรมทางการศึกษากับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยมีความคิดเห็นที่แตกต่างตรงกันว่า การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในสังคมไทยยังไม่ถือเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างแท้จริง แม้ว่าจะมีการนำความรู้ เทคนิควิธีการสอน และเทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยดำเนินการจัดการเรียนการสอน ขณะที่โรเจอร์ (Rogers, 1983, p. 11) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิด แนวทาง หรืออุปกรณ์ที่รับรู้กันได้ทั่วไปว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่และต้องการเวลาในการยอมรับสิ่งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ 롭บิน และจัส (Robbins & Judge, 2007, p. 742) ที่กล่าวว่า นวัตกรรม คือ แนวคิดใหม่ ๆ ที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปรับปรุงกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง โดยผู้แสดงทัศนะที่ไม่เห็นด้วยได้ให้เหตุผลว่า นวัตกรรมทางการศึกษาควรใช้เวลานานในการพัฒนาจนกระทั่งเกิดการยอมรับกันโดยทั่วเสียก่อน แต่การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษยังเป็นแนวทางการจัดการศึกษาแบบใหม่ที่ต้องรอเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ในการบริหารจนบรรลุผลสำเร็จ โดยความคิดเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ แม็คคีโอน (McKeown, 2008) ที่กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต และกระบวนการ โดยต้องเป็นความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล แสดงถึงความเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่อย่างเห็นได้ชัด ไม่เป็นแค่เพียงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญขององค์กร และสอดคล้องกับ บุญเกื้อ ครวหาเวช (2543) ที่กล่าวว่า นวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่ได้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการเรียนการสอนมักประสบปัญหาการได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณที่ต่อเนื่องโดยเฉพาะในการจ้างบุคลากรครูต่างชาติ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำการศึกษาการวางแผนแม่บทที่แน่นอนชัดเจนและกำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการการประเมินผล การศึกษาระดับท้องถิ่นที่มีกรรมการเป็นตัวแทนของชุมชนท้องถิ่นทั้งหมด โดยคัดสรรจากอาชีพที่มีความหลากหลายและมีฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อได้รับเสียงสะท้อนในการบริหาร ที่ครอบคลุมทุกส่วนของสังคม

2. ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาควรทำการวิจัยเชิงลึกถึงความต้องการและจำเป็นของผู้ปกครองและประชาชนต่อแนวทางการจัดการศึกษาในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นระยะ ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของประชาชนจากการบริหารงานของหน่วยงานเป็นสำคัญ เพื่อนำข้อคิดเห็นจากชุมชนมาปรับปรุงการบริหารการศึกษาของหน่วยงานและเป็นการสนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำการวิจัยเชิงลึกถึงปัจจัยความพร้อมที่ครอบคลุมกรอบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงสภาพความพร้อมของสถานศึกษาแต่ละแห่ง รวมถึงศักยภาพของบุคลากร ศักยภาพของฝ่ายบริหาร และศักยภาพของผู้ปกครอง

2.3 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน เป็นต้น ควรจัดการประชุมร่วมกันเพื่อระดมความคิดเห็นและอภิปรายอนาคตของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและวางแผนการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่ใช้ครูไทยเป็นฐานในการพัฒนา

2.4 ผู้ปกครองควรทำความเข้าใจหลักการเรียนรู้ด้านภาษาที่แท้จริงคือ การฝึกฝนปฏิบัติที่สม่ำเสมอและต่อเนื่องกัน ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถด้านภาษาในระดับที่สื่อสารได้ โดยผู้ปกครองควรให้การสนับสนุนการฝึกฝนการพูดภาษาอังกฤษกับนักเรียนที่บ้านและหรือจัดหาสื่ออุปกรณ์การฝึกสนทนาแก่นักเรียน เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

3.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมและสังคมไทยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ

3.2 ควรทำการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จในการเรียนภาษาอังกฤษจนมีความสามารถในการสื่อสารได้ ในทุกระดับการศึกษา ทั้งระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา