

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

ปริญญานิพนธ์
ของ
สุริมา ดีเป็นธรรม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2547

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ISBN 974-9613-76-7

371.2012

๘785๑

T.3

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

บทคัดย่อ

ของ

สุริมา ดีเป็นธรรม

6 ก.ย. 2547

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2547

๒๐๖๖๖๖ ๒๖

พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน
ของครู ของผู้บริหารโรงเรียน

5. คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง
ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขต
กรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการทำนายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริมา ดีเป็นธรรม. (2547) คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู. ปรินญานินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงวงศ์ดี, อาจารย์ ดร. เสรี ปริดาศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 จำนวนผู้บริหาร 167 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์และการถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 48.50 มีคุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี สำหรับด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.63 มีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและจากการศึกษาดูงาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ทั้งรายด้านและโดยรวม ยกเว้นรายข้อ การวางแผนอนาคตที่ชัดเจนไว้ในใจว่า โรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นเช่นไร ของด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ที่มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าอยู่ในระดับมากทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม

3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอยู่ในระดับมาก ทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม

4. คุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษาและคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

CHARACTERISTICS OF THE GENERAL EDUCATION PRIVATE
SCHOOL 'S ADMINISTRATORS AS RELATED TO THE ABILITY
OF TEACHING BEHAVIOR CHANGE MANAGEMENT

AN ABSTRACT
BY
SUTHIMA DEEPENTHAM

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2004

Suthima Deepentharn. (2003). *Characteristics of the General Education Private School's Administrators as Related to the Ability of Teaching Behavior Change Management*. Master thesis., M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee : Asst. Prof. Dr. Thasana Swaengsakdi , Dr. Seree Preedasak.

The purpose of this study was investigate characteristics of the General Education Private School's administrators as related to the ability of teaching behavior change management. The samples consisted of 167 school administrators of General Education Private Schools in Bangkok that had primary educational level , during 2003 academic year. The instrument was 5 – rating – scale questionnaire. Then data were analyzed by percentage , mean , standard deviation , coefficient correlation and multiple regression analysis.

The major finding revealed the following :

1. Education of the most administrators (48.50 %) were at a master of education degree and the most of them (82.63 %) got Child – Centered Education experienced from both course training of education and study tour.
2. The administrative characteristics i.e. vision and conflict management skills of the administrators were at high level , excepted There is 1 item in the Vision Construction Subscale was at highest level.
3. The ability of teaching behavior change management of the administrators were at high level.
4. The personal characteristics of the administrators i.e. education and the administrative characteristics of the administrators i.e. vision and conflict management skills were significantly related to the ability of teaching behavior change management, the relationship values at the high level were statistical significance at the level of .01.
5. The characteristics of the administrators which could predict the ability of teaching behavior change management at .01 level of significance were The administrative characteristics i.e. vision and conflict management skills.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

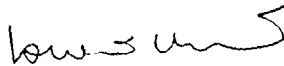
ของ

นางสุริมา ดีเป็นธรรม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

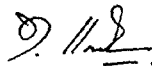


คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร. นภาพร หะวานนท์)

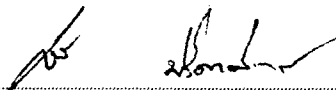
วันที่ 14 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2547

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



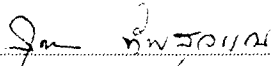
ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์)



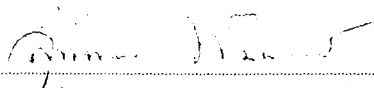
กรรมการ

(อาจารย์ ดร. เสรี ปรีดาศักดิ์)



กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธา ทวีสุวรรณ)



กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. เสรี ปรีดาศักดิ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ได้กรุณาให้คำปรึกษา ตลอดจนชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่ ให้ความเมตตา ให้กำลังใจเป็นอย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุตา ทัพสุวรรณ และอาจารย์ สุทิพรรณ พัฒนพาณิชย์ กรรมการสอบที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง จนปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ สุทิพรรณ พัฒนพาณิชย์ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์พิชัย แก้วสุวรรณ และอาจารย์วิมลพร พันธมนตรี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา และ อาจารย์ภายนอกภาค มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาการศึกษา ให้ผู้วิจัยมีความรู้พื้นฐาน อันเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงานวิจัยขั้นนี้ได้สำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณประกิจ ดีเป็นธรรม ผู้จัดการโรงเรียนธีรวิทยา ที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้วิจัย ตลอดจนช่วยกรุณาจัดพิมพ์เอกสารงานวิจัยฉบับนี้ จนสำเร็จเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ครูบาอาจารย์ ผู้มีพระคุณและขอบคุณทุกคนในครอบครัวที่ให้โอกาสและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา

สุธิดา ดีเป็นธรรม

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย

จาก

ทบวงมหาวิทยาลัย ประจำปี 2546

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ขอบเขตของเนื้อหา	6
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	6
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
สมมติฐานของการวิจัย	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
โรงเรียนเอกชน	17
ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน	17
ประเภทของโรงเรียนเอกชน	19
สภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน	19
การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนเอกชน	21
ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน	23
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	24
พฤติกรรมการสอน	24
แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน	27
ทิศทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน	33
การจัดการเรียนการสอนในอดีต : แบบยึดครูเป็นสำคัญ	34
การจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ : ผู้เรียนเป็นสำคัญ	42
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่	
การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	65

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) การบริหารการเปลี่ยนแปลง	68
ความหมายของการเปลี่ยนแปลง	68
แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง	69
การต่อต้านและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	71
รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	76
ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง	76
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	80
มิติการเปลี่ยนแปลง	82
กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	86
ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	
พฤติกรรมการสอนของครู	90
ชั้นการละลายพฤติกรรม	91
ชั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	93
ชั้นการธำรงรักษาพฤติกรรม	94
คุณลักษณะของผู้บริหาร	97
คุณลักษณะส่วนตัว	101
คุณลักษณะทางการบริหาร	108
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	133
งานวิจัยต่างประเทศ	133
งานวิจัยในประเทศ	135
3 วิธีดำเนินการวิจัย	139
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	139
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	140
รายละเอียดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	142
การเก็บรวบรวมข้อมูล	144
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	145
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	146

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	148
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	148
	การวิเคราะห์ข้อมูล	149
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	149
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	162
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	162
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	162
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	163
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	164
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	164
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	165
	อภิปรายผล	166
	ข้อเสนอแนะ	173
	บรรณานุกรม	175
	ภาคผนวก	188
	ประวัติย่อผู้วิจัย	217

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	140
2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ.	150
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์	151
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะทางการบริหารด้าน ทักษะการบริหารความขัดแย้ง	153
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	155
6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะกับความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	159
7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะที่ทำนายความสามารถของ ผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ...	160
8 ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta Weight) ของคุณลักษณะทางการบริหาร กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	160

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย	14
2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการสอน	26
3 ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน	34
4 ลำดับขั้นพฤติกรรมการสอนของครูจากแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่แบบยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ	66
5 การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู	67
6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาไทย	71
7 ระบบองค์การ	78
8 การวิเคราะห์พลังขับเคลื่อนและสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	79
9 ความสัมพันธ์ของมิติการเปลี่ยนแปลง	84
10 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	85
11 แบบจำลอง Lewin's Three – Step Model	91
12 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์	111
13 สถานการณ์ 4 แบบ ในการบริหารความขัดแย้ง	123
14 ความสัมพันธ์ระหว่าง การเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง	131

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันนี้สิ่งแวดล้อมของการจัดการศึกษานั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเมืองในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา และเห็นพ้องต้องกันว่ายุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่สังคมโลกเปลี่ยนเป็น สังคมที่ไร้พรมแดน มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีชนิดก้าวกระโดด เกิดความสับสนวุ่นวายในการดำเนินชีวิต แต่ในขณะเดียวกัน ก็เกิดช่องว่างที่กว้างออกไปเรื่อยๆ ระหว่างความรวยกับความจน ระหว่างความรู้กับความไม่รู้ ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ความเสื่อมโทรมทางจริยธรรม รวมไปถึงการทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เพื่อสนองความต้องการทางด้านวัตถุของมนุษย์ จนกลายเป็นวิกฤตการณ์ร้ายแรงที่สุดเท่าที่โลกเคยประสบมา (จันทนา จันทรบรรจง. 2543 : 2)

วิกฤตการณ์ของโลกในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถสร้างคนให้ยืนหยัดท่ามกลางวิกฤตการณ์ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาในทุกๆด้านของสังคม (ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์. 2540 : 51) สอดคล้องกับคำกล่าวของ พยุงศักดิ์ จันทรสุรินทร์ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ก : คำนำ) ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเกิดขึ้นอย่างไม่มีทางเลี้ยว เพราะโลกเปลี่ยนไป

เมื่อสังคมไทยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก ดังนั้นจึงไม่แปลกที่จะได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว ซึ่งภาวะวิกฤติที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่นี้ มิใช่เป็นเพียงปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคมเท่านั้น หากแต่เป็นวิกฤติทางภูมิปัญญา เพราะภูมิปัญญาของชาติจะสะท้อนออกมาทั้งในรูปของการจัดการด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมนั่นเอง ซึ่งภูมิปัญญาของชาตินั้นย่อมเป็นผลมาจากระบบการศึกษาโดยตรง เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างเสริมภูมิปัญญาให้แก่คน (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 10 – 11) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของไทยในลักษณะของการปฏิรูปทั้งระบบและครบกระบวนการจึงเป็นสิ่งจำเป็น (คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา. 2542 : 16) ซึ่งเห็นได้ชัดจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มีบทบัญญัติให้มีกฎหมายการศึกษา ตามความในมาตรา 81 ซึ่งต่อมาคือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545 อันถือเป็นกลไกสำคัญใน

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งหมายที่จะให้เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โครงสร้าง และ กระบวนการในการจัดการศึกษาของประเทศ (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2545 : 14)

การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เป็นเหตุผลและสิ่งกระตุ้นเตือนให้โรงเรียน ซึ่งต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมาย จำเป็นจะต้องพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมายและความประสงค์ของสังคมโดยรวม โดยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในระดับโรงเรียนนั้น ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาในภาพรวมมีความเป็นไปได้ยิ่งขึ้น สอดคล้องกับทัศนะของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ซึ่งให้ไว้ เมื่อครั้งเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารมืออาชีพ” ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2545 ว่า คำว่าปฏิรูปการศึกษาเป็นศัพท์ใหญ่ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย รัฐมนตรีและนักการเมือง ความไม่แน่นอนและความสับสนมีมากมาย แต่ความแน่นอนกลับอยู่ที่การปฏิรูปโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องของครูใหญ่ ครูน้อย ที่ต้องช่วยกันทำ เราต้องเริ่มต้นปฏิรูปที่โรงเรียนแล้วจึงขยายผลไปสู่การปฏิรูปการศึกษาโดยภาพรวม (ทศนา แสงศักดิ์ . 2545 : 39 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในระดับโรงเรียน คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ . 2544 ข : 127) เนื่องจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้นั้นส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง โดยทิศทางในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น ควรคำนึงถึงว่า หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือการปฏิรูปการเรียนรู้ ส่วนหัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การปฏิรูปจากการยึดวิชาเป็นตัวตั้ง มาเป็นยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกกันว่า ผู้เรียนสำคัญที่สุด (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 3) ทั้งนี้ได้มีการระบุไว้ชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 22 เกี่ยวกับการจัดการศึกษานั้น ต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ดังนั้นกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ (สมสุข วีระพิจิตร. 2543 : 8) นั้นหมายความว่า พฤติกรรมการสอนของครูก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปให้ทันต่อสภาพการณ์ที่ผันแปร ครูมิใช่ผู้คอยบอกความรู้อีกต่อไป (เยาวรัตน์ หักเกตุ . 2542 : 22) หากแต่ต้อง ดำเนินการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญแทนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ

โรงเรียนเอกชนเป็นองค์การทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งดำเนินงานภายใต้กฎหมายการศึกษาของชาติ และนับเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทยมาโดยตลอด มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน มีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของภาครัฐตลอดมาอย่างต่อเนื่อง (สวัสต์ อุดมโภชน.

2541 : 3) จึงมีอาจที่จะปฏิเสธกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ ตรงกันข้ามกลับต้องตระหนักไว้เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. 2545 : 31) เพราะการที่โรงเรียนเอกชนจะอยู่รอดได้นั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ . 2536 : 236)

สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดนโยบายหลักไว้ว่าจะดำเนินนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาเอกชนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 โดยทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจะร่วมกับโรงเรียนเอกชนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเพื่อมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างเต็มตามศักยภาพแต่ละบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน . 2543 ก : 8 – 9 , 11 – 12)

เมื่อโรงเรียนเอกชนมีความจำเป็นจะต้อง เปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอนไปจากเดิม ผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นตัวจักรที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการสอน โดยผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวขึ้นในโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 155 ; อ้างอิงจาก Cunningham & Cordeiro.2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในตำแหน่งครูใหญ่ นับเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูเป็นอันมาก เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เกิดการสอนที่มีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ข : 141) และเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยตรง มีความใกล้ชิดกับบุคลากรในโรงเรียนตลอดเวลา เป็นไปตามพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน มาตรา 36 กำหนดให้ครูใหญ่ต้องทำงานประจำอยู่ที่โรงเรียนตลอดเวลาที่มีการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 7) ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญต่อครูใหญ่ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (สถาพร ปิ่นเจริญ . 2543 : 78) นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องเริ่มจากตัวผู้นำก่อน (ปริญ ลักษิตานนท์ และคณะ. 2539 : 284) โดยผู้นำต้องรู้ว่าอะไรเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีใด และในการเปลี่ยนแปลงจะมีขั้นตอนอย่างไร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ . 2545 : 13 ; อ้างอิงจาก Burke. 1987 : 92 – 93) เกี่ยวกับเรื่องนี้ ลิปปิท (Lippitt. 1982 : 82) ได้แสดงทัศนะว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องสามารถบริหารกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ได้อีกด้วย สอดคล้องกับความเชื่อของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักวิทยาศาสตร์สังคมที่เชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิก ซึ่งทำได้โดยการละลายพฤติกรรมเดิมให้หมดไป จากนั้นก็เปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์และสุดท้ายคือ การธำรงรักษา

พฤติกรรมใหม่ให้คงทนถาวร (ทองใบ สุตชาติ. 2545 : 385) จากงานทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ ส่วนหนึ่งขึ้นกับความสามารถของครูใหญ่ในการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แต่ละปัจเจกบุคคลย่อมมีความสามารถในแต่ละด้านแตกต่างกัน ในทำนองเดียวกัน ครูใหญ่แต่ละโรงเรียนก็มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไป โดยมีคุณลักษณะและศักยภาพของผู้บริหาร เป็นตัวแปรสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ก : 6) นอกจากนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344) ยังกล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีอยู่มาก แต่ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองถือว่าสำคัญที่สุด ผู้บริหารบางคนอาจมีปัญหาในตนเอง มีคุณลักษณะไม่ถึงพร้อม อาทิ มีความสามารถและทักษะไม่เพียงพอ บางคนก็ขาดเหตุผลจนไม่เป็นที่ยอมรับในบทบาทมองไม่เห็นภาพในอนาคตที่ควรจะเป็น อีกทั้งไม่สามารถกำหนดเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 25)

ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษา เพราะการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 22) นอกจากนั้น ประสบการณ์ของผู้บริหารก็ถือเป็นสิ่งสำคัญไม่น้อย ดังที่ กวี วงศ์พิฒ (2536 : 62) ได้แสดงทัศนะว่า การคิดริเริ่มเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องคิดเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้มีประสบการณ์มากกว่า ย่อมมีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ดังเช่น ประสบการณ์จากการฝึกอบรม และประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน โดยการฝึกอบรม มีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต (อรพรรณ พรสิมา. 2537 : 3) ในขณะที่ประสบการณ์จากการศึกษาดูงานองค์การอื่น ๆ ซึ่งประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่มีความชัดเจนในเรื่องของความเป็นไปได้ (อมรรัตน์ แกมทอง. 2538 : 5) นอกจากนั้น ผู้บริหารที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การได้นั้น ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เนื่องจากวิสัยทัศน์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เราอาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถ กำหนดสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม (มารศรี สุธานี. 2540 : 53) ส่วน ทักษะการบริหารความขัดแย้งก็เอื้อให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้บรรลุผลเช่นกัน เนื่องจาก ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสถานภาพเดิม ตรงกันข้ามจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่าแต่การเปลี่ยนแปลงก็มักจะทำให้สมาชิกเกิดความเครียด แล้วความเครียด ก็นำไปสู่ความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 8) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหลายประการด้วยกัน

จากสภาพการณ์และความเป็นมาข้างต้น ประกอบกับผู้วิจัยเองเป็นบุคคลในแวดวงการศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่ามีคุณลักษณะของผู้บริหารด้านใดบ้างที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากการสอนแบบเดิมที่ยึดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคุณลักษณะที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 2 กลุ่มคือ คุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และคุณลักษณะทางการบริหารประกอบด้วย วิสัยทัศน์และทักษะการบริหารความขัดแย้ง ส่วนตัวแปรตามคือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ นอกจากจะช่วยให้ผู้วิจัยเองรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปที่สนใจได้เรียนรู้วิถีทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดกฎหมายและความต้องการของสังคมแล้ว ยังช่วยให้ข้อคิดและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาดตนเองให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งได้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
2. เพื่อศึกษาระดับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารกับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา
4. เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารที่สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ จะช่วยให้ทราบถึงระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนด้านใดบ้างที่มีความสัมพันธ์และทำนายถึงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยเองผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยทั่วไป รวมถึงหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีคุณลักษณะถึงพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าว ยังผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนเปลี่ยนแปลงไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษา และตอบสนองต่อความต้องการของสังคมโดยรวม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ไว้ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และ 2) คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง

1.2 ด้านความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ผู้วิจัยได้ผนวก 2 แนวคิดทฤษฎีเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ทฤษฎีตัวแบบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบ 3 ขั้นตอนของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ส่วนอีกทฤษฎีที่นำมาบูรณาการเข้าด้วยกันคือ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2546 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 395 โรงเรียน จำนวนครูใหญ่ทั้งสิ้น 395 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2546 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 199 โรงเรียน จำนวนครูใหญ่ทั้งสิ้น 199 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ระดับการศึกษาที่เปิดสอนของโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) ได้กลุ่มตัวอย่างครูใหญ่โรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาเพียงระดับเดียว จำนวน 29 คน ที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา จำนวน 102 คน ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 16 คน และที่เปิดสอนทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 52 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายตามขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น คือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

3.1.1 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.1 วุฒิการศึกษา

3.1.1.1.1 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.1.1.2 ปริญญาตรี

3.1.1.1.3 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

3.1.1.2.1 เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมเท่านั้น

3.1.1.2.2 เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเท่านั้น

3.1.1.2.3 เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

3.1.1.2.4 ไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

3.1.2 คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

3.1.2.1 วิสัยทัศน์

3.1.2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งพิจารณาจากการดำเนินการตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการธำรงรักษาพฤติกรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติเฉพาะที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในระดับที่ต่างกัน ซึ่งในการวิจัยนี้ได้จำแนกคุณลักษณะ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง คุณลักษณะด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ประกอบด้วย

1.1.1 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยจำแนกดังนี้ สูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.2 ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ประสบการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้จากการฝึกอบรม และ/หรือ จากการศึกษา ดูงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญจำแนกดังนี้ เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมเท่านั้น เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเท่านั้น เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน และไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

1.2 คุณลักษณะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ประกอบด้วย

1.2.1 วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการกำหนดภาพในอนาคต ที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นเช่นนั้น รวมทั้งสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่ภาพอนาคตดังกล่าว ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับตัวบทกฎหมายการศึกษาของไทย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งวิสัยทัศน์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน โดยใช้ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลมาช่วย เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจากสภาพปัจจุบันไปสู่ภาพอนาคตนั้นๆ

1.2.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถถ่ายทอดหรือสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มี ให้คณะครูในโรงเรียน รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และยินดีจะร่วมกันเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยอาศัยวิธีการพูด การกระทำ ตลอดจนการให้รางวัลเพื่อเป็นการเสริมแรง

1.2.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้ โดยใช้วิธีหลอมรวมกับ นโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน งานประจำวันของโรงเรียน ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียน

1.2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจัดการและดำเนินการเพื่อคลี่คลายความคับข้องใจ รวมทั้งลด พฤติกรรมต่อต้านและขัดขวางที่เกิดขึ้นกับครูหรือคณะครูภายในโรงเรียน ตลอดจนสามารถดึงเอาประโยชน์จากความขัดแย้งมาใช้ เพื่อให้เกิดผลดีกับโรงเรียนได้ ทักษะที่จำเป็นในการบริหาร ความขัดแย้ง ประกอบด้วยทักษะ 4 ประการ ดังนี้

1.2.2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง ความชำนาญในการพิจารณา คาดคะเน การหาสาเหตุ และการตัดสินใจในการประเมินเพื่อแยกสภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลโดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น

1.2.2.2 การเจรจา หมายถึง ความชำนาญในการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ ให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งเป็นการพูดเพื่อการประสาน และการไกล่เกลี่ย จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

1.2.2.3 การกระจายความเป็นธรรม หมายถึง ความชำนาญในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

1.2.2.4 การใช้อำนาจ หมายถึง ความชำนาญในการใช้อิทธิพลจูงใจให้ปฏิบัติตามข้อตกลง การใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

2. ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจากพฤติกรรมการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ไปสู่พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

2.1.1 กระตุ้นให้ครูมองเห็นผลเสียจากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญในประเด็นต่อไปนี้ การสอนแบบบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้โดยผู้เรียนไม่ได้ค้นคว้า การใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว การแยกสอนเป็นรายวิชาโดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหา

ระหว่างวิชาตลอดจนขาดการเชื่อมโยงสู่ชีวิตจริง การควบคุมบรรยากาศในการเรียนให้สงบเงียบ ขาดปฏิสัมพันธ์ และการประเมินผลการเรียนจากคะแนนสอบ และผลงานเท่านั้น

2.1.2 เปิดโอกาสให้ครูนำเสนอปัญหาที่เกี่ยวกับการสอน

2.1.3 ระดมสมองเพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการสอน ขณะเดียวกันก็โน้มน้าวความสนใจของครูไปสู่ทางเลือกใหม่ คือพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.1.4 โน้มน้าวให้ครูมองเห็นผลดีจากการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ในประเด็นต่อไปนี้ การใช้วิธีสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน การใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การเชื่อมโยงเนื้อหาของแต่ละวิชาให้ประสานกันได้ตลอดจนสอดคล้องกับชีวิตจริง การสร้างบรรยากาศปลุกเร้าใจให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนที่พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียน แต่ละบุคคล

2.1.5 จูงใจเพื่อให้ครูยอมรับในความจำเป็น ของการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอน

2.1.6 พัฒนาเจตคติและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ รวมถึงการส่งครูไปฝึกอบรม และศึกษาดูงานนอกสถานที่

2.1.7 ปรับเปลี่ยนบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ไม่ให้สนับสนุน พฤติกรรมการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ เช่น การควบคุมจำนวนนักเรียนต่อห้อง และการจัด โต๊ะเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงพฤติกรรมเหล่านี้

2.2.1 กำหนดให้ครูจัดทำแฟ้มสะสมงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2.2.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชนให้หลากหลาย

2.2.3 จัดให้มีการสาธิตการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน

2.2.4 เปิดโอกาสให้ครูทดลองสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2.5 ใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การจัดสัมมนา และการจัดทำโครงการ เป็นต้น

2.2.6 วางนโยบายให้คณะครูทุกคนในโรงเรียนสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Refreezing) หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

2.3.1 ให้รางวัล ยกย่องชมเชย และ ประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่แสดง พฤติกรรม การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3.2 กำหนดให้ครูแสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
ทุกครั้งจนเคยชิน

2.3.3 ติดตามประเมินผลพฤติกรรมการสอนของคณะครูอย่างต่อเนื่อง

2.3.4 ให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลพฤติกรรมการสอนทุกครั้ง

2.3.5 รักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการแสดงพฤติกรรม
การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้คงอยู่ตลอดไป โดยใช้วิธีการบำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม
ให้อยู่ในสภาพดีที่ใช้งานได้ แสวงหาแหล่งความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม ควบคุมปริมาณผู้เรียนต่อ
ห้องเรียนและดูแลบรรยากาศในการเรียนรู้ไม่ให้ตึงเครียด

3. พฤติกรรมการสอน หมายถึง การกระทำหรืออาการที่ครูแสดงออก เพื่อให้ผู้เรียน
เกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ
ได้แก่พฤติกรรมการสอนแบบเดิมคือ การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ และพฤติกรรมใหม่ที่
พึงประสงค์คือ พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 พฤติกรรมการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ หมายถึง การกระทำหรืออาการที่ครู
แสดงออกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ด้วยวิธีการสอนแบบบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปยัง
ผู้เรียนโดยแยกสอนเป็นรายวิชาขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน ไม่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยใช้
ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว ครูควบคุมบรรยากาศภายในห้องเรียนให้สงบเงียบ
ขาดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประเมินผลการเรียนจากคะแนนสอบ และผลงานเท่านั้น

3.2 พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึงการกระทำหรืออาการที่
ครูแสดงออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยครูใช้วิธีสอนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะ
กับศักยภาพของผู้เรียน ครูสร้างบรรยากาศปลูกเร้าใจให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้ มีการ
เชื่อมโยงเนื้อหาของแต่ละวิชาให้ประสานกันได้ และสอดคล้องกับชีวิตจริง การประเมินผลการ
เรียนพิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน และพัฒนาการ
ของผู้เรียนแต่ละบุคคล

4. การประเมินตนเอง หมายถึง การที่ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาตรวจสอบเกี่ยวกับ
คุณลักษณะและระดับความสามารถของตนเอง โดยการอ่านข้อความในแบบสอบถาม ซึ่งแสดง
ถึงคุณลักษณะและความสามารถในการเรื่องที่ต้องการประเมิน แล้วเลือกตอบว่า ตนมีคุณลักษณะ
ตรงกับแบบใด รวมทั้งมีระดับการปฏิบัติในแต่ละข้อคำถามอยู่ในระดับใด ตามความเป็นจริง

5. โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่เอกชน หรือคณะบุคคลจัดตั้งขึ้นตาม
พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
เอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา
ปีการศึกษา 2546 ในเขตกรุงเทพมหานคร

6. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ปีการศึกษา 2546 ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยการผนวกแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเข้าด้วยกัน เรียงลำดับจากภาพกว้างลงลึกสู่สิ่งที่ศึกษา ดังนี้ โทเวล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 71 ; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel. 1991 : 380 ; อ้างอิงจาก Towel. 1991 : 80) กล่าวว่า การที่จะให้ โรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพและอยู่รอด ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในระดับโรงเรียน คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน โดยจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อกำหนดให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมการเรียนการสอน และเพื่อสนับสนุนความเป็นปัจเจกภาพของนักเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ข : 126, 127) ประกอบกับแนวคิดของ มารศรี สุธานี (2540 : 55) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ และขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเคิร์ต เลวิน (ทองใบ ชุตินา. 2545 : 385) นักวิทยาศาสตร์สังคมที่มีชื่อเสียงด้านศาสตร์การเปลี่ยนแปลง เสนอแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเจตคติของสมาชิกในองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน นั้นเรียกว่า " ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบสามขั้นตอนของ เลวิน " หรือ Lewin's Three - Step Model ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้น ดังนี้ ขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นการรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอาศัยตัวแบบดังกล่าว มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อพิจารณาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำแนวทางการจัดการการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาพิจารณาและบูรณาการร่วมด้วย

สำหรับตัวแปรต้นที่สัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูนั้นผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของ บุญแก้ว ควรวาเวช (2542 : 258) ที่ระบุว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ ในฐานะตัวแปรเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน รวมถึงการยอมรับนวัตกรรมการศึกษา โดยผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน 2) คุณลักษณะทางการบริหาร

ของผู้บริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง โดยตัวแปรแต่ละตัวมีกรอบแนวคิด ดังนี้

1) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร

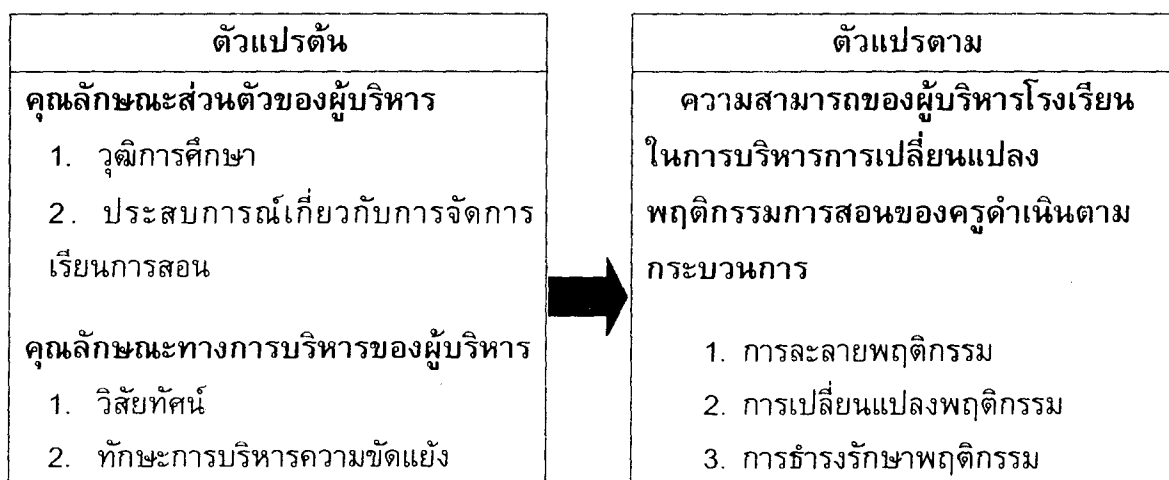
ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 22) ที่กล่าวว่า ในเบื้องต้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษา เพราะการศึกษาก่อให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้ว การศึกษาถือเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้น ประสบการณ์ของผู้บริหารก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่ กวี วงศ์วุฒ (2536 : 62) ได้แสดงทัศนะว่า การคิดริเริ่มเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าย่อมมีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ดังเช่น ประสบการณ์จากการฝึกอบรม และประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่ง อรพรรณ พรสีมา (2537 : 3) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ประสบการณ์จากการฝึกอบรมมีส่วนช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต อันจะช่วยให้หน่วยงานก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในสังคมได้ ในขณะที่ อมรรัตน์ แกมทอง (2538 : 5) ก็ได้แสดงความเห็นว่า ประสบการณ์จากการศึกษาดูงานองค์การซึ่งประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถช่วยแก้ปัญหาเรื่องการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง โดยที่ไม่มีความชัดเจน ในเรื่องความเป็นไปได้ โดย สมร ทองดี และคณะ (ประครอง รัชมีแก้ว. 2545 : 14 ; อ้างอิงจาก สมร ทองดี และคณะ. ม.ป.ป. : 106 – 107) ก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความรู้ใหม่ๆ ที่กำเนิดขึ้นโดยการไปศึกษาดูงานจากโรงเรียนอื่นๆ เพื่อนำความคิดและสิ่งที่เห็นมาดัดแปลงใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียนของตน ถือเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารพึงมี

2) คุณลักษณะทางการบริหาร

การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าประสงค์นั้นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง นั้นหมายความว่า วิสัยทัศน์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เราอาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปได้ (มารศรี สุขานิติ. 2540 : 53) จากทัศนะดังกล่าว วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จึงน่าจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงนำคุณลักษณะดังกล่าว มาเป็นตัวแปรต้นตัวหนึ่งของการวิจัย โดยอาศัยแนวคิดของบรอน (Braun. 1991) ซึ่งแบ่งวิสัยทัศน์ออกเป็น 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

นอกจากนั้น ทักษะการบริหารความขัดแย้ง ก็เป็นคุณลักษณะทางการบริหารที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ไม่น้อย ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 8) ได้แสดงทัศนะว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่า โดยการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกเกิดความเครียด แล้วความเครียดนำไปสู่ความขัดแย้ง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้อาศัยแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 159-162) ซึ่งได้ระบุว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้งนั้นประกอบไปด้วย ทักษะต่อไปนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นแผนภาพ เพื่อแสดงภาพรวมของกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแจกแจงให้เห็นถึงตัวแปรต้นและตัวแปรตามอย่างชัดเจน ดังปรากฏในภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู
2. คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างน้อย 1 คุณลักษณะ สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากการสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญ ไปสู่การสอนแบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ก่อนนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้เป็นฐานในการศึกษาวิจัย โดยมีขอบข่ายของเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนเอกชน

- 1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน
- 1.2 ประเภทของโรงเรียนเอกชน
- 1.3 สภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน
- 1.4 การจัดการเรียนการสอนแบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนเอกชน
- 1.5 ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชน

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

- 2.1 พฤติกรรมการสอน
- 2.2 แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู
- 2.3 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู
- 2.4 การจัดการเรียนการสอนในอดีต : แบบยัดครูเป็นสำคัญ
- 2.5 การจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ : แบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจากแบบยัดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 ความหมายการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 การต่อต้านและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง
- 3.5 ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง
- 3.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.7 มิติการเปลี่ยนแปลง

3.8 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมการสอนของครู

4.1 การละลายพฤติกรรม

4.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4.3 การธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง

5. คุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.1 คุณลักษณะส่วนตัว

5.1.1 วุฒิการศึกษา

5.1.2 ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

5.1.2.1 การฝึกอบรม

5.1.2.2 การศึกษาดูงาน

5.2 คุณลักษณะทางการบริหาร

5.2.1 วิสัยทัศน์

5.2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2 งานวิจัยในประเทศ

1. โรงเรียนเอกชน

1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การศึกษาเอกชน เป็นสิ่งที่มีควบคู่กับสังคมไทยมาโดยตลอด ตั้งแต่สมัยสุโขทัย ซึ่งถือได้ว่าโรงเรียนเอกชนนั้นมีขึ้นก่อนโรงเรียนของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 16) ซึ่งจุฬพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 7 – 13) ได้รวบรวมข้อมูลความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้

1.1.1 สมัยสุโขทัย จัดการศึกษาโดยบวร 3 คือ บ้าน วัด วัง

1.1.2 สมัยอยุธยา มีบาทหลวงชาวฝรั่งเศส ได้รับพระบรมราชานุญาตจากสมเด็จพระนารายณ์มหาราชให้ตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ศาสนา และให้การศึกษาแก่ประชาชน ได้แก่ โรงเรียนสามเณร โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนมหาพรหมณ์ วิทยาลัยคอนสแตนติน และวิทยาลัยแห่งชาติ

1.1.3 สมัยกรุงธนบุรี มีการจัดตั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยซ่อมแซมโรงเรียนสามเณรจากของเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 5 หรือ 6 คน เท่านั้น

1.1.4 สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ สำหรับวิวัฒนาการของการศึกษาเอกชนในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ แบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะก่อนและหลังใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์

1) ระยะก่อนใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ. 2325-2461)

ในสมัยรัชกาลที่ 3 (พ.ศ. 2371) มีชนชั้นนารีเพรสไบทีเรียนจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์และการศึกษาสมัยใหม่สอนภาษาจีนในประเทศไทย

สมัยรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2394 – 2411) นางมัททูน มีชนชั้นนารีชาวอเมริกันได้เปิดโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ โดยเปิดสอนภาษาไทย และมีชนชั้นนารีเพรสไบทีเรียนได้เปิดโรงเรียนกินนอนสอนภาษาจีนแห่งแรกในประเทศไทย ภายหลังรวมกันและเปลี่ยนมาสอนภาษาไทย

ในปี พ.ศ. 2408 คณะมิชชันนารีอเมริกันโดยนางแมคฟาร์แลนด์ ได้ตั้งโรงเรียนสตรีขึ้นเป็นแห่งแรก เรียกว่า โรงเรียนหัตถกรรม ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนอรุณประดิษฐ์

ในปี พ.ศ. 2413 หมอ เอส ซี ยอร์ช และคณะได้จัดตั้งโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง เป็นโรงเรียนประจำสำหรับสตรีแห่งแรกของประเทศไทย ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น วัฒนาวิทยาลัย ตรวบนจนทุกวันนี้

ในปี พ.ศ. 2431 ศาสตราจารย์ จอห์น เอ เอकिन และคณะ ได้จัดตั้งโรงเรียนคริสเตียนไฮสกูลขึ้น คือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนในปัจจุบันนี้

ในปี พ.ศ. 2448 มีโรงเรียนราษฎร์ที่คนไทยเป็นเจ้าของเป็นโรงเรียนแรก คือ โรงเรียนบำรุงวิทยา และมีโรงเรียนที่สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถโปรดให้จัดตั้งขึ้น คือ โรงเรียนราชินี โรงเรียนเอกชนในสมัยนั้น เรียกกันว่า “ โรงเรียนเชลยศักดิ์ ” ถ้าเปิดสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเรียกว่า โรงเรียนวิเศษเชลยศักดิ์ โรงเรียนเชลยศักดิ์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ โรงเรียนเชลยศักดิ์บำรุง หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในบางส่วน และอยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ อีกประเภทหนึ่งคือ โรงเรียนเชลยศักดิ์นอกบำรุง หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และไม่ต้องอยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ต่อมาเรียก “ โรงเรียนบุคคล ”

2) ระยะหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ. 2461 – ปัจจุบัน)

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ. ศ. 2461 ขึ้น และเรียกโรงเรียนที่เอกชนตั้งขึ้นว่า “โรงเรียนราษฎร์”

พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ได้ประกาศใช้มาแล้วรวม 4 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 ซึ่งได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อ พ.ศ. 2470 ฉบับ พ.ศ. 2475 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้ง คือ พ.ศ. 2482 และ พ.ศ. 2483 ฉบับ พ.ศ.2497 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อ พ.ศ.2518 และฉบับ

ปัจจุบัน พ.ศ. 2525 เรียกว่าพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 พร้อมทั้งเปลี่ยนการเรียกชื่อจาก “โรงเรียนราษฎร์” มาเป็น “โรงเรียนเอกชน” มาจนถึงปัจจุบัน

1.2 ประเภทของโรงเรียนเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน 2525 ได้กำหนดลักษณะโรงเรียนเอกชนไว้ 3 ประเภท ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ข : 4)

- 1) โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้ รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน มาตรา 15(1)
- 2) โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้ รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน มาตรา 15(2)
- 3) โรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคล ผู้ยากไร้หรือเสียเปรียบทางการศึกษาใน ที่จัดเป็นรูปการศึกษาสงเคราะห์ มาตรา 15(3)

สำหรับโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้น สามารถจำแนกประเภท ตามลักษณะและระดับที่เปิดทำการสอนได้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ข : 5)

- 1) ประเภทสามัญศึกษา ได้แก่โรงเรียนที่สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิด การศึกษา เกี่ยวกับวิชาสามัญศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา โดยแต่ละโรงเรียนสามารถเปิดสอนในหลายระดับพร้อมกันได้ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละโรงเรียน
- 2) ประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่โรงเรียนที่สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิด การศึกษา เกี่ยวกับวิชาชีพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษา (ปวช.) และระดับอุดมศึกษา (ปวท. และ ปวส.)

1.3 สภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน

รัฐเปิดโอกาสให้เอกชนที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีเจตจำนงค์ที่จะจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นผู้จัด ร่วมจัด และร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 19) การศึกษาเอกชนทำให้เกิดการแข่งขันและเปรียบเทียบระหว่างรัฐและเอกชนตลอดจนเกิดการแข่งขันทะหว่างการจัดการศึกษาของ เอกชนด้วยกันเอง ซึ่งน่าจะก่อให้เกิดผลในทางบวก กล่าวคือ ทำให้คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาโดยรวมของประเทศดีขึ้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. 2532 : 1)โดย ผลการแข่งขันดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนในปัจจุบันมีความแตกต่างกันด้านคุณภาพ

ระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกัน ศักยภาพของผู้บริหาร ความเอาใจใส่ของครู และระบบการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ก : 6) อย่างไรก็ตามแม้ผลการแข่งขันจะทำให้คุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนมีมาตรฐานสูงขึ้นในระดับหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันก็พบว่ายังมีปัญหาคอขวดอยู่บ้างบางประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นปัญหาที่พบในโรงเรียนเอกชนทุกระดับ ซึ่งคุณภาพการจัดการเรียนการสอนนี้ถือว่ามีความกระทบต่อรายได้ของโรงเรียนได้ทางหนึ่ง (พวงรัตน์ เกษรแพทย์. 2536 : 70 – 71) เนื่องจากการศึกษาภาคเอกชนจะอยู่ได้ก็ด้วยการ “ขายคุณภาพ” ให้ผู้รับบริการเกิดความศรัทธาและมั่นใจเลือกที่จะเข้ารับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541 ข : 4) จึงสรุปได้ว่า คุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนนั้นโยงใยสัมพันธ์กับความอยู่รอดของโรงเรียนอย่างแน่นนอน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 31)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนนั้น ยังมิให้เห็นสังเกตได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนพบว่า คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประเภทสามัญศึกษาบางกลุ่ม ยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ สมควรต้องได้รับการปรับปรุง ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นผลมาจากสาเหตุหลายประการ กล่าวคือ การพัฒนาทางวิชาการทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง การบริหารงานด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนหนึ่ง ยังมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย การนิเทศทั้งภายในและภายนอกยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดทำแผนการบริหารงานที่เป็นระบบตามหลักวิชาการ ความไม่เพียงพอของวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนของครูไม่เป็นไปตามแนวทางของหลักสูตรที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 35)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานของรัฐในกระทรวงศึกษาธิการที่ดูแลการจัดการศึกษาเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ดังนั้น จึงเข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทาง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนเอกชน โดยใช้ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาเอกชนเข้ามาช่วย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ค : 38) โดยยึดหลักว่า การปฏิรูปการศึกษาเอกชนเป็นเรื่องที่จำเป็นและต้องจัดให้มีความสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 หากจำแนกเป็นรายด้านพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ใน 5 ด้าน คือ การปฏิรูปกฎหมายและระเบียบ การปฏิรูปการเรียนรู้อ การประกันและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การอุดหนุนและสนับสนุนการ

ศึกษาเอกชน การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ค : 39 – 41)

ซึ่งการปฏิรูปการเรียนรู้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ดังนั้นโรงเรียนเอกชนจึงควรให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ อันนำไปสู่ความคาดหวังว่า ผู้เรียนจะเป็นคนดี มีความรู้ คู่คุณธรรม อยู่อย่างมีความสุขตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยยึดหลักการดังต่อไปนี้ หลักผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และหลักการศึกษาตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ค : 80)

1.4 การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตระหนักดีว่าในทศวรรษที่ผ่านมาการเปลี่ยนแปลงต่างๆเป็นไปอย่างรวดเร็วและเห็นได้ชัด ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ระบบการสื่อสาร ทำให้มีการติดต่อสัมพันธ์กับประชาคมโลกกว้างขวางยิ่งขึ้น บุคคลและสังคมต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ ดังนั้น การจัดการศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆให้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 44) อีกทั้งเพื่อเป็นการแก้ปัญหาด้านคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน จึงมีเจตจำนงค์ที่จะส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้บังเกิดผลสำเร็จต่อการเป็นทางเลือกที่ดีและมั่นใจให้แก่ผู้บริโภคนั้น การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนจึงถูกหยิบยกมาเป็นนโยบายสำคัญของหน่วยงาน เพื่อให้มีแนวทางการจัดการและพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจนสอดคล้องกับ หลักการ นโยบาย และจุดเน้นของแผนการศึกษาของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541ข : 4) เนื่องจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจะบรรลุตามเป้าหมาย และส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาโดยตรงได้นั้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือการสอนของครูนั่นเอง

ในเบื้องต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเอกชนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร 7 ประการ ลงในแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540 – 2544 เป็นที่น่าสนใจว่า หนึ่งในนั้น กำหนดให้ครูได้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และเหมาะสมกับผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ข : 10) ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าว ยังปรากฏสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้น ยังมีนโยบายให้โรงเรียนเอกชนร่วมกันปฏิรูปการเรียนรู้ภายใต้หลัก 3 ประการ คือ ยึดผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด ยึดหลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ค : 80) จากหลักการดังกล่าว ได้แปลงไปสู่ระดับนโยบาย เพื่อให้สามารถลงสู่ระดับปฏิบัติในโรงเรียนเอกชนได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้มีนโยบายให้โรงเรียนเอกชนจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็น

สำคัญให้ผู้เรียนได้คิดและปฏิบัติ ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้รับการฝึกให้เกิดการเรียนรู้
นอกระบบ ตามอรรถยาศัยและตลอดชีวิต ขณะเดียวกัน มีนโยบายจัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับ
เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและเรียนรู้ทักษะการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอน
สนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีทักษะในการทำงาน เพื่อมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียน และคำนึงถึงการ
ให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน ร่วมกันพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่
พึงประสงค์ อาทิ การพัฒนาคุณภาพและทักษะชีวิตเพื่อให้ผู้เรียนรู้จักการพึ่งพาตนเอง กล้า
แสดงความคิดเห็น การเสริมสร้างให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ เคารพในศักดิ์ศรีความเป็น
มนุษย์ของผู้เรียน การพัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดสื่อและอุปกรณ์เพื่อให้
ครูมีอุปกรณ์การเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนอย่างมีความสุข การ
พัฒนานิสัยรักการอ่านและทักษะที่นำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต (สำนักงานคณะกรรมการการ
ศึกษาเอกชน. 2543 ก : 9, 11 - 12)

สำหรับหลักการในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญของ
โรงเรียนเอกชนนั้น มิได้มีหลักการเฉพาะเจาะจงสำหรับโรงเรียนเอกชนแต่อย่างใด หากแต่เป็น
การดำเนินการโดยยึดหลักการมาตรฐานเดียวกันของกระทรวงศึกษาธิการที่ว่า ในการที่ให้ ผู้
เรียนมีบทบาทสำคัญที่สุด การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต้องสอดคล้องกับความสนใจ และ
ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ให้ผู้เรียนได้มีส่วน
ร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ เกิดความกระตือรือร้น และผูกพันกับสิ่งที่ได้เรียนในลักษณะ ดังต่อ
ไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544 : 5 - 6)

— ให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้เอง โดยการออกแบบกิจกรรมให้ศึกษาค้นคว้า
คิดวิเคราะห์ แปลความ ตีความ เชื่อมโยงความรู้ สร้างความคิดรวบยอด และสรุปเป็นข้อความรู้

— ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เรียนรู้จากกัน แลกเปลี่ยนกัน ทั้งด้านข้อมูล ความรู้
ความคิด และประสบการณ์

— ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

— ได้เรียนรู้กระบวนการควบคู่กับการมีผลงาน อันเกิดจากกระบวนการเรียนรู้

— มีโอกาสนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้

อย่างไรก็ตามแม้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้มีนโยบายให้โรงเรียน
เอกชนในสังกัดจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้หลักการเดียวกัน แต่ใน
สภาพจริงแล้ว โรงเรียนเอกชนบางแห่ง ยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายตามที่นโยบาย
กำหนดได้ ดังเช่นที่ เขียว ภูภิญโญยิ่ง (2543 : 14 – 15) ได้กล่าวสรุปจากประสบการณ์ในการ
ตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน ในนามของกรมการตรวจสอบจากสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชนว่า ยังมีข้อสังเกตบางอย่างที่บ่งบอกถึงการจัดการสอนที่อาจจะไม่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ เช่น ครูให้เด็กเข้าแถวเดินกอดอกเข้าห้องเรียนหลังเคารพธงชาติ สวดมนต์ไหว้พระ

ซึ่งดูแล้วเหมือนถูกทำโทษ และไม่เป็นไปตามธรรมชาติของเด็ก จนกระทั่งนักเรียนเดินเข้ามาในห้องเรียน ก็ยังอยู่ในลักษณะเดิม ทุกคนนั่งเงียบ มือกอดอกฟังครูอย่างเดียว มีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเองกับครู การจัดโต๊ะเรียนก็จัดแบบทุกคนหันหน้าเข้าหากระดานดำ ยิ่งบางโรงเรียนมีนักเรียนในห้องมากถึง 40-60 คน ทำให้แทบจะไม่มีช่องว่างให้ทำกิจกรรมเลย แต่ขณะเดียวกันโรงเรียนที่ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญก็มีปรากฏให้เห็น โดยในการตรวจสอบว่า โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหรือไม่อย่างไรนั้น กรรมการตรวจสอบจะยึดตามตัวบ่งชี้ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบ ด้วยการขอเอกสารเกี่ยวกับการเรียนการสอนทั้งหมด เช่น หลักฐานการวิเคราะห์หลักสูตร แผนการสอน / บันทึกการสอน แล้วนำไปนั่งสังเกตระหว่างการสอนจริง เพื่อดูว่าสิ่งที่เขียนกับสิ่งที่ปฏิบัติตรงกันหรือไม่ สามารถสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ บทบาทของครูและนักเรียนมีส่วนส่วนเพียงใด จากนั้น กรรมการตรวจสอบจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการสังเกตและการขอเอกสารอีกทางหนึ่ง แล้วจึงเขียนสรุปสิ่งที่พบเห็นจากการตรวจสอบ จากนั้น ส่งให้พนักงานพิมพ์ให้เรียบร้อย ก่อนส่งให้ทางโรงเรียนอ่านเพื่อทบทวนและตรวจสอบความถูกต้องร่วมกัน ถ้าถูกต้องครอบคลุมสิ่งที่เกิดขึ้นจริงคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้บริหารโรงเรียนจะร่วมกันลงนาม หากพบว่าไม่ถูกต้องหรือเขียนไม่ครบ ก็สามารถดำเนินการแก้ไขและเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ได้

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในหลายประเด็นด้วยกัน อาทิ การเรียกชื่อตามตำแหน่งของบุคคลที่จัดว่าเป็นผู้บริหาร สายบังคับบัญชา วิธีการเข้าดำรงตำแหน่ง วาระการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนระดับอำนาจในการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 7 – 9) กำหนดให้ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ตามลำดับ สายการบังคับบัญชา โดยไม่มีระเบียบกำหนดว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งใน 3 ตำแหน่งดังกล่าว เป็นบุคคลเดียวกันหรือคนละบุคคล ทำให้เกิดเป็นช่องว่างให้สามารถดำรงตำแหน่งได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง ส่วนวิธีการเข้าดำรงตำแหน่งและคุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งนั้น ให้เป็นไปตามความใน มาตราที่ 30 – 31 , 33 - 36 ดังนี้

มาตราที่ 30 ให้ผู้รับใบอนุญาตจัดให้มีผู้จัดการคนหนึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบในกิจการทั่วไปของโรงเรียน และควบคุมปกครองครูใหญ่ ครู และนักเรียนในโรงเรียน

มาตราที่ 31 ห้ามบุคคลใดเป็นผู้จัดการ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาต และได้รับอนุญาตให้เป็นผู้จัดการจากผู้รับอนุญาต

มาตราที่ 33 ให้ผู้รับใบอนุญาตจัดให้มีครูใหญ่คนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในด้านวิชาการของโรงเรียนและเป็นผู้ควบคุมปกครองครู และนักเรียนของโรงเรียน

มาตราที่ 34 ห้ามบุคคลใดเป็นครูใหญ่ เว้นแต่ได้รับแต่งตั้งจากผู้จัดการ โดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาต และได้รับอนุญาตให้เป็นครูใหญ่จากผู้อนุญาต

มาตราที่ 35 ผู้ขอรับใบอนุญาตให้เป็นครูใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ได้รับใบอนุญาตให้เป็นครูตามมาตรา 39
2. มีความรู้ และประสบการณ์ตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตราที่ 36 ครูใหญ่ต้องทำงานประจำอยู่ที่โรงเรียนตลอดเวลาที่มีการสอน เว้นแต่จะมีเหตุอันสมควร ส่วนเรื่องของการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้น มิได้มีระเบียบกำหนดไว้แต่ประการใด นั้นหมายความว่า สามารถดำรงตำแหน่งได้ตลอดไป ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้บริหารระดับที่สูงกว่าขึ้นไปและนโยบายของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีความคล่องตัวและมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ในด้านการบริหารได้อย่างเป็นอิสระมากกว่าโรงเรียนของรัฐ ในด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้ง 2 ตำแหน่ง ที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันนั้น ได้ระบุไว้ในมาตรา 48 ดังนี้

มาตราที่ 48 ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันดังนี้

1. จัดให้นักเรียนได้รับการศึกษาตลอดเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอน
2. รักษาความสงบเรียบร้อยตลอดเวลาที่นักเรียนอยู่ในโรงเรียน รวมทั้งสอดส่องระมัดระวังมิให้มีการดำเนินการอันเป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของประเทศ หรือความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชนในบริเวณโรงเรียน

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

2.1 พฤติกรรมการสอน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนจะบรรลุตามเป้าหมาย และส่งผลถึงคุณภาพการศึกษาโดยตรงได้นั้น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ การสอนของครู (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2538 : 22) ดังนั้น การสอนของครูจึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดความคาดหวังของหลักสูตรบรรลุผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการนำหลักสูตรไปใช้ ทำให้ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษากลายเป็นความจริงขึ้นมา ครูจะต้องใช้เทคนิคตลอดจนวิธีสอนแบบต่างๆ ให้เหมาะกับนักเรียนและเนื้อหาของหลักสูตรจึงจะสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ (อนุศักดิ์ สมิตสันต์. 2540 : 72 – 73) โดยการสอนนั้น เป็นหน้าที่หลักของครู ถึงแม้สังคมจะเปลี่ยนไปมีเครื่องมือ ข่าวสารข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวก และสื่อการเรียนการสอนเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยการสอนของครูแต่ความสำคัญและความจำเป็นของครูก็ยังมีอยู่ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.

2543 : 50) ครูเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ต่อการจัดการศึกษา (พรนิภา ลิ้มปพยอม. 2542 : 7) ครูต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่หลักของตน คือ เรื่องการสอน (ยนต์ ชุ่มจิต. 2535 : 26) การสอนที่ดีนำไปสู่ คุณภาพของผู้เรียน โดยลักษณะการสอนที่ดีนั้นจำเป็นต้องมองจากพฤติกรรมการสอนที่ครูได้แสดงออก โดยมีเกณฑ์เป้าหมาย คือผลสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน (สุรพันธ์ ดันศรีวงษ์. 2538 : 2)

ความหมายของพฤติกรรมการสอน

หากพิจารณาวิเคราะห์คำว่า “ พฤติกรรมการสอน ” ก็พบว่า มีคำสองคำผนวกกันอยู่ คำแรก คือ คำว่า “ พฤติกรรม ” ซึ่งมีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 : 583 – 584) ว่า เป็นการกระทำหรืออาการที่แสดงออกมาทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า และคำหลัง คือ “ การสอน ” ซึ่งบุคคลทั่วไปส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า การสอนคือการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาโดยใช้วิธีการบอกให้ทำ ให้จำ ให้จดและนำไปท่องจำ เพื่อการสอบในลำดับต่อไป แต่ในแวดวงของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะเข้าใจการสอนว่า มิได้หมายถึงการบอกให้จำแต่เพียงอย่างเดียว การสอนมีความหมายลึกซึ้งกว่านั้น กล่าวคือ วิธีการใดก็ตามที่ครูนำมาใช้เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ก็เรียกได้ว่าเป็นการสอนทั้งสิ้น (อาภรณ์ ใจเที่ยง. 2537 : 1) ขณะเดียวกัน ศรีมงคล เทพเรณู (2545 : 4) ก็ได้ให้ความหมายของการสอนไว้ว่า เป็นการจัดประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ นอกจากนั้น อีฟ และ ดันแคน (ศรีมงคล เทพเรณู. 2545 : 3 ; อ้างอิงจาก Hough & Duncan. 1972) ยังให้ความหมายของการสอนในแง่การทำกิจกรรมของผู้สอน ไว้ว่า การสอน หมายถึง กิจกรรมของบุคคลซึ่งมีหลักการและเหตุผล เป็นกิจกรรมที่บุคคลได้ใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข

จากข้อมูลหลากหลายข้างต้น ทำให้พบว่า “ การสอน ” มีความหมายได้หลายอย่าง ขึ้นกับทัศนะของแต่ละบุคคล แต่จุดหมายที่สำคัญของการสอน ก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน คือ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นของผู้เรียน ดังนั้น เมื่อผนวกเข้าด้วยกันจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสอน หมายถึงการกระทำหรืออาการที่ครูแสดงออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

องค์ประกอบของพฤติกรรมการสอน

การกระทำหรืออาการที่ผู้สอนแสดงออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นหรือที่รวมเรียกว่า พฤติกรรมการสอนของครูนั้น คงมิได้หมายความว่าเพียงแค่ชั่วขณะที่ทำการสอนเท่านั้น เนื่องจาก สุมณ อมรวิวัฒน์ และ สมพงษ์ จิตระดับ (2530 : 60) ได้ร่วมกันกล่าวว่า พฤติกรรมการสอนของครู ควรประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ ศึกษาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตรให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เตรียมการสอนอย่างดี ทุกครั้งก่อนทำการสอน

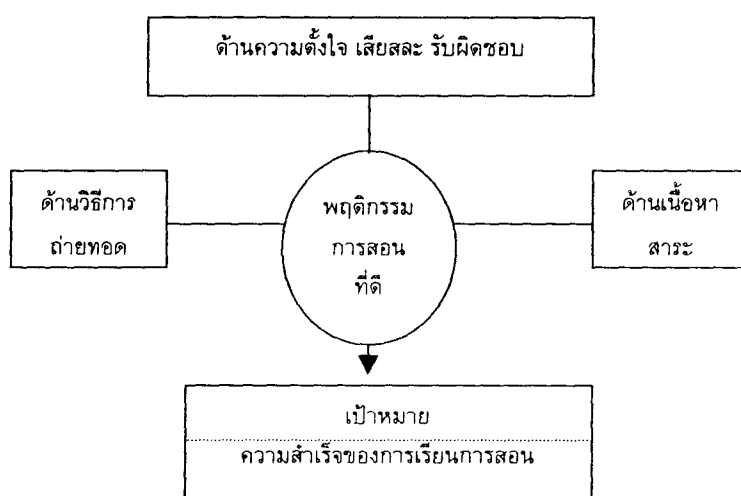
จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมและ ประเมินผลการสอนทุกขั้นตอน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์ในการจัดกิจกรรมโดย ตลอด จัดสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้ได้จริง

ทำนองเดียวกัน กิ่งฟ้า สินธุวงศ์ (อุไรพร พานิชกุล. 2539 : 18 ; อ้างอิงจาก กิ่งฟ้า สินธุวงศ์. 2534) ได้จำแนกพฤติกรรมการสอนของครูไว้ 3 ขั้น คือ

1) ขั้นเตรียมการ อันประกอบด้วย การสำรวจปัญหาและทรัพยากร การกำหนด วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ผู้เรียน จัดลำดับเนื้อหาสาระ การกำหนดกิจกรรม การกำหนดสื่อ การกำหนดแนวทางการประเมินผล และการเขียนแผนการสอน

2) ขั้นดำเนินการอันประกอบด้วย การนำเข้าสู่บทเรียน กิจกรรมการเรียนการสอน การสรุป และวัดผล

3) ขั้นประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินผล และการวิเคราะห์ผลการประเมิน
สุรพันธ์ ตันศรีวงศ์. (2538 : 2) แสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมการสอนที่ดีไว้ว่าประกอบด้วย องค์ประกอบด้านวิธีการถ่ายทอด ด้านเนื้อหาสาระ และด้าน ความตั้งใจสอน โดยนำเสนอในลักษณะภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการสอน

ที่มา : สุรพันธ์ ตันศรีวงศ์. (2538). วิธีการสอน. หน้า 2.

การศึกษาพฤติกรรมการสอน

พฤติกรรมการสอนของครูเป็นสิ่งที่สามารถศึกษาได้ ซึ่งผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการ ศึกษาพฤติกรรมการสอนของครู ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ในฐานะผู้นำของโรงเรียน ผู้ซึ่งมี ภารกิจอันสำคัญและหน้าที่โดยตรง ในการดำเนินการใดๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ภายในโรงเรียน (Ben . 1963 : 10) เป็นผู้ชี้แนะครูที่ไม่รู้จักปรับตัวให้ทันสมัย ได้เปลี่ยนแปลง ความคิด และทำการพัฒนาพฤติกรรมการสอนของตนเสียใหม่ (ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา

กาญจนพันธ์. 2540 : 73) แต่ก่อนจะถึงขั้นตอนการพัฒนาการสอนได้นั้น ต้องผ่านขั้นตอนการศึกษาพฤติกรรมการสอนของครูที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเสียก่อน เพื่อให้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาในลำดับต่อไป ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น โดยการสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การประชุมสัมมนา การพิจารณาจากแผนและบันทึกการสอนของครู ตลอดจนการสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ตัวครูผู้สอนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียน รวมทั้งชุมชนและผู้ปกครอง

ถึงกระนั้น ทักษะเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมการสอนของครู ก็เชื่อว่าจะมีจำกัดอยู่ในวงแคบแค่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่สามารถกระทำการดังกล่าวได้แต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ยังมีผู้มองต่างมุมเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ไอโณนิส (Ioannis. 1968 : 25) ได้แสดงทัศนะว่า การศึกษาพฤติกรรมการสอนของครูนั้น มีด้วยกัน 4 วิธี คือ ศึกษาจากรายงานการประเมินผลของผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์ การสังเกตของผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ การรายงานโดยตัวผู้สอน และจากการประเมินของผู้เรียน

จากทัศนะดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การศึกษาพฤติกรรมการสอนนั้น ทำได้หลายวิธี และสามารถทำได้โดยบุคคลหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นโดย ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้สอน และผู้เรียน สำหรับผู้วิจัยเองมีความเห็นว่า ถึงแม้การศึกษาพฤติกรรมการสอนของครูจะสามารถทำได้โดยบุคคลหลายกลุ่มก็ตาม แต่บุคคลที่เหมาะสมจะทำหน้าที่และแสดงความรับผิดชอบโดยตรงต่อการสอนของครู และการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนควรจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน เป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบงานวิชาการทุกอย่างของโรงเรียน (สมชัย วุฒิปรีชา. 2530 : 2) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานด้านการสอนซึ่งถือเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุดในอันที่จะนำไปสู่คุณภาพของโรงเรียน ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญมาเป็นอันดับแรกๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดจากการขาดการพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการ สอดคล้องกับคำกล่าวของ สรสิทธิ์ เขตคาม (2545 : 33) ที่ว่า หากผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อการสอนของครู ปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.2 แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

เพื่อความเข้าใจในปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน จากแบบยึดครูเป็นสำคัญ ไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแรงผลักดันหรือพลังขับ (Forces) ที่มีอิทธิพลต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังต่อไปนี้

สภาพปัญหาของสังคมไทย

ที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการหลายท่าน อาทิ นิธิ เอียวศรีวงศ์ รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์ จักรทิพย์ นาถสุภา และ เกษียร เตชะพีระ ให้ทัศนะว่า สังคมไทยอยู่ในพลังของคลื่นลูกที่หนึ่ง และลูกที่สอง ส่วนพลังของคลื่นลูกที่สามยังไม่ชัดเจนนัก เป็นสังคมทวิภาค (Dual society) ที่อยู่ในระยะของการเปลี่ยนผ่านจากสังคมแบบจารีตประเพณีเป็นสังคมสมัยใหม่ เป็นสังคมที่มีทั้ง

แบบเก่าและแบบใหม่ผสมอยู่ (วิโรจน์ สารัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. 2545 : 36) เป็นสังคมที่ไร้พรมแดน มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีชนิดก้าวกระโดด เกิดความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิตจนสามารถกดปุ่มสั่งการสิ่งทีประสงค์ได้ภายในเสี้ยววินาที แต่ในขณะเดียวกัน ก็เกิดช่องว่างที่กว้างออกไปเรื่อย ๆ ระหว่างความรวยกับความจน ระหว่างความรู้กับความไม่รู้ ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายในสังคม เกิดความขัดแย้งทางความคิด ความเสื่อมทางจริยธรรมรวมถึงการทำลายทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการทางวัตถุของมนุษย์ จนกลายเป็นวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรงที่สุดเท่าที่โลกเคยประสบมา (จันทนา จันทรบรรจง. 2543 : 2) ซึ่งภาวะวิกฤติที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่นี้ มิใช่เป็นเพียงปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคมเท่านั้น หากแต่เป็นวิกฤติทางภูมิปัญญาเพราะภูมิปัญญาของชาติ จะสะท้อนออกมาทั้งในรูปของการจัดการทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคมและอื่นๆ นั้นเอง ซึ่งภูมิปัญญาของชาติย่อมเป็นผลมาจากระบบการศึกษาโดยตรง เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญ ในการสร้างเสริมภูมิปัญญาให้แก่คน (กรมสามัญศึกษา. 2544 : 10 – 11) แต่ที่ผ่านมา ลักษณะการจัดการศึกษาของไทยมิได้เป็นไปเพื่อสร้างเสริมภูมิปัญญาให้แก่คนไทยดังเห็นได้ชัดจากร่องรอยที่ปรากฏดังนี้ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 18–19)

1) คนทุกวัยตั้งแต่เกิดจนจบมหาวิทยาลัย เรียนแต่วิชา รู้แต่หนังสือ ถูกล้อมกรอบด้วยห้องเรียน การพัฒนาคนจึงไม่เอื้อให้มีคุณสมบัติ มองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง มุ่งงาน ชาวนชีวิต

2) วิธีการเรียนการสอน ไม่เน้นกระบวนการที่ทำให้ผู้เรียน ได้พัฒนาในด้านการคิด วิเคราะห์ การแสดงความคิดเห็น และการแสวงหาองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนขาดคุณลักษณะ ขาดสงสัย และใฝ่หาคำตอบ การสอนยังเน้นการสอนหนังสือ มากกว่าการสอนคน นอกจากนั้นยังขาดการเชื่อมโยงภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3) ครูยังเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ครูยังคงยึดมั่นว่าตนเองเป็นผู้รู้มากที่สุดถูกที่สุด และมีอำนาจมากที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนมีหน้าที่รับปรับตัวให้สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้และวิธีการของครู สถานศึกษาจึงไม่เป็น “โรงเรียน ” แต่เป็น “โรงเรียน ”

4) กระบวนการเรียนรู้เป็นความทุกข์อันเจ็บปวด น่าเบื่อหน่าย ทั้งพ่อแม่ ครู นักเรียน ยึดหลักสูตรเป็นเกณฑ์ โดยมีการสอบ และคะแนนสอบ เป็นสิ่งพิพากษาความสำเร็จ ทุกคนจึงเครียด ขาดความสุขในการศึกษา

5) โรงเรียนไม่สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ กลายเป็นอาณาเขตที่ขาดความสัมพันธ์กับชีวิตชุมชน ห่างไกลธรรมชาติและแหล่งเรียนรู้

6) กระบวนการเรียนการสอนเป็นพฤติกรรมจำเจ และพฤติกรรมถ่ายทอด สัตส่วน การฝึกปฏิบัติ การฝึกคิด และการอบรมบ่มนิสัย ยังมีน้อยกว่าการท่องบ่นเนื้อหา ผู้เรียนเคยชินต่อการทำตาม เชื่อฟัง นั่งนิ่ง จึงขาดความคล่องในการคิดแบบวิทยาศาสตร์

7) ตลอดเวลาอันยาวนานในระบบโรงเรียน เด็ก เยาวชน และผู้ใหญ่ มีโอกาสน้อยที่จะได้รับการอบรมบ่มนิสัยให้พากเพียร สู้งาน ยึดมั่นความสุจริต ทั้งกาย วาจา ใจ

เมื่อการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษาไทย อยู่ในสภาพดังกล่าวข้างต้นจึงไม่แปลกนักที่ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยในระดับนานาชาติ ประจำปีพุทธศักราช 2544 ตกอยู่ในอันดับที่ 44 จาก 49 ประเทศ ซึ่งจัดอันดับโดยสถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาการจัดการ (International Institute for Management Development : IMD) อันเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่เชื่อถือมากที่สุดในโลก ในการศึกษาและจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยสถาบัน IMD ได้จัดให้การศึกษาเป็น 1 ใน 5 องค์ประกอบของการจัดอันดับด้านประสิทธิภาพของรัฐ มีการคำนวณจากเกณฑ์ชีวิตทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นที่น่าตระหนก เมื่อพบว่า เด็กไทยมีคะแนนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าเกือบทุกประเทศในเอเชีย โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า เด็กไทยทำข้อสอบแบบ ท่องจำเนื้อหาวิชาได้ดี ในขณะที่ทำข้อสอบในลักษณะที่ต้องใช้เหตุผลและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ไม่ค่อยได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 1 , 4 , 58)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว เป็นสิ่งกระตุ้นเตือนให้รัฐและบุคคลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักในปัญหาดังกล่าว และมองหาแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 58 – 59) มีนโยบายและแนวทางในการผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

1) ปรับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน จากเดิมที่เป็นการสั่งการจากหน่วยงานกลางและเน้นการสอนแบบครูเป็นสำคัญ มาเป็นหลักสูตรที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและผู้เรียน และจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาในด้านการเรียนการสอน

3) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรม จากการจัดการศึกษาที่เน้นการสอนให้เด็กจำ มาเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้มีความสุขในการเรียน

4) พัฒนาสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีการศึกษา และแหล่งการเรียนรู้

5) มีการประกันคุณภาพสถานศึกษา

นั่นหมายความว่า สภาพปัญหาที่ปรากฏดังได้นำเสนอไปแล้วนั้น เป็นแรงผลักดันประการหนึ่งที่มีอิทธิพล ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาหันมาพิจารณาเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประการหนึ่ง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเกิดขึ้นจากเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ตามความในมาตรา 81 ที่ระบุให้รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม พุทธศักราช 2542 มีผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นวาระสำคัญแห่งชาติ มีสาระสำคัญทั้งสิ้น 9 หมวด ซึ่งทุกหมวดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ล้วนมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนหรือยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา สาระของหมวดนี้ ครอบคลุมหลักสาระและกระบวนการจัดการศึกษาที่เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่ มาตรา 22 ถึง มาตรา 30 ต่อมามีการแก้ไขพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นฉบับที่ 2 ลงวันที่ 19 ธันวาคม พุทธศักราช 2545 ทำให้มีความบางส่วนเปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามในหมวด 4 มาตรา 22 – 30 ไม่พบความแตกต่างแต่อย่างใด เนื้อหาสาระสำคัญยังเป็นเช่นเดิม กล่าวคือ ให้ยึดว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัด ฝึกทักษะ กระบวนการคิด จัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ทำได้ ทำเป็น ปลูกฝังคุณธรรมไว้ทุกวิชา ผู้สอนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกเวลา ทุกสถานที่ ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการ ความประพฤติ การร่วมกิจกรรม และจากการทดสอบ ส่วนกลาง กำหนดหลักสูตรแกนกลาง สถานศึกษาจัดทำสาระหลักสูตรเกี่ยวกับชุมชน สังคมและท้องถิ่น (วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. 2545 : 46) นั้นย่อมเป็นการชี้ชัดว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นแรงผลักดันที่สำคัญอันมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการเรียนการสอนในระบบการศึกษาไทย อันส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องเร่งดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับดังกล่าว

นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด

สืบเนื่องจากสาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ยังผลให้หน่วยงานต่างๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับสถานศึกษาในสังกัด ต้องวางนโยบายให้สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาดังกล่าว

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชนโดยตรง ฉะนั้นการนำเสนอข้อมูลในส่วนของนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดนี้ จึงเป็นการนำเสนอ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนเอกชนโดยตรง ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาเอกชนไว้ 7 ประการ ลงในแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540 – 2544 โดยหนึ่งในนั้น กำหนดให้ครูได้พัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน ไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 ข : 10) ซึ่งข้อกำหนดดังกล่าวยังปรากฏสืบเนื่องจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้น ยังมีนโยบายให้โรงเรียนเอกชนร่วมกันปฏิรูปการเรียนรู้ ภายใต้หลัก 3 ประการ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ค : 80)

1) ยึดหลักผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด เน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาพลังความคิด สร้างสรรค์อย่างเต็มศักยภาพ

2) ยึดหลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง มุ่งเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

3) ยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต มุ่งสร้างแหล่งความรู้เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนมีโอกาสเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง เพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐานได้

จากหลักการดังกล่าว ได้แปลงไปสู่ นโยบายเพื่อให้สามารถลงสู่ระดับปฏิบัติในโรงเรียนเอกชน โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2543 ก : 9, 11 – 12) ได้มีนโยบายให้โรงเรียนเอกชนจัดกระบวนการเรียนการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ในกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้คิดและปฏิบัติ ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และได้รับการฝึกให้เกิดการเรียนรู้นอกกรอบ ตามอัธยาศัยและตลอดชีวิต ขณะเดียวกัน ก็มีนโยบายจัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน โดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และเรียนรู้ทักษะการวิจัยเพื่อพัฒนาการสอน สนับสนุนให้ครูและผู้บริหารมีทักษะในการทำงานเพื่อมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียน และคำนึงถึงการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียน ร่วมกันพัฒนาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ เพื่อสนับสนุนการจัดการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ อาทิ การพัฒนาคุณภาพและทักษะชีวิตให้ผู้เรียนรู้จักพึ่งตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็น การเสริมสร้างให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้เรียน พัฒนาห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดสื่อและอุปกรณ์เพื่อให้ครูมีอุปกรณ์การเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนอย่างมีความสุข พัฒนานิสัยรักการอ่านและทักษะที่นำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต

โรงเรียนเอกชน เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงมีความจำเป็นต้องเคารพและปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นเมื่อหน่วยงานต้นสังกัดมีนโยบายให้โรงเรียนเอกชนจัดการเรียนการสอน แบบที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้สอดคล้องกับกฎหมายการศึกษาของไทย โรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปจึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวนี้ จึงสรุปได้ว่า นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

กระทรวงศึกษาธิการ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เห็นสมควรกำหนดให้มี หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยให้ยึดหลักความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เป็นหลักสูตรแกนกลางที่โครงสร้างหลักสูตรยืดหยุ่น เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในภาพรวม 12 ปี แบ่งออกเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ช่วงชั้นละ 3 ปี โดยหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 นี้ เป็นหลักสูตรแกนกลางของประเทศที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อที่จะพัฒนา คุณภาพของผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้บนพื้นฐานของความเป็นไทยและความเป็นสากล รวมทั้งมีความสามารถในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ ตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้สถานศึกษาจัดทำสาระรายละเอียดเป็นรายปีหรือรายภาค เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณสมบัติอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ รวมถึงจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน แต่ละกลุ่มเป้าหมาย(กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 จ : คำนำ, 2)

การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อพัฒนาคนให้มีความสมดุล โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด ทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 จ : 3)

โดยในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามหลักการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ให้ยึดหลักว่า เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ เพื่อปวงชนอย่างเสมอภาค โดยคำนึงว่า ผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพได้ เป็นหลักสูตรที่มี โครงสร้างยืดหยุ่น ทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

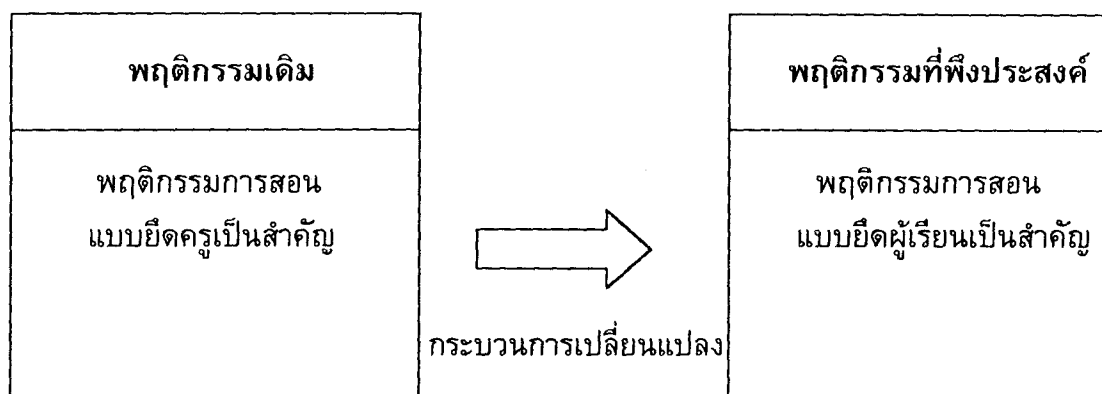
จุดมุ่งหมายและแนวทางในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนหลักการสำคัญของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังได้นำเสนอไปแล้วนั้น บ่งบอกให้เห็นถึงการจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ว่า ควรเป็นแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพที่แต่ละคนมี ดังนั้น เมื่อมีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนต่างๆ ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับหลักการและแนวทางดังกล่าว นั้น ฉะนั้น หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จึงเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดัน

ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจากแบบยัดครูเป็นสำคัญไปสู่แบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการเรียนการสอนไปสู่การจัดการเรียนการสอนแบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ อันส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนเอกชนนั้น ประกอบด้วย สภาพปัญหาของ สังคมไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งแรงผลักดันทั้งหลายเหล่านั้น ล้วนเป็นแรงผลักดันจากภายนอกทั้งสิ้น แต่ก็ได้หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพราะแรงผลักดันจากภายนอกเท่านั้น แรงผลักดันบางส่วนเป็นผลจากภายในโรงเรียนเอง เนื่องจากโรงเรียนเอกชนแต่ละแห่งย่อมต้องพัฒนาตนเองไปสู่ มาตรฐานคุณภาพพระระดับสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541 ก : คำนำ) เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียนและผู้ปกครอง จนได้รับความไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษาเล่าเรียน นำมาซึ่งความอยู่รอดของโรงเรียนในที่สุด ซึ่งการที่โรงเรียนเอกชนจะอยู่รอดได้นั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 236) และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในระดับโรงเรียน ก็คือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ข : 127) จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อรูปแบบเดิมๆ ที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา จึงกลายเป็นแรงผลักดันจากภายในที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้หนทางหนึ่ง

2.3 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมประกอบด้วยสภาพก่อนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง และสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง หรือสภาพที่พึงประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง อันบ่งบอกถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ทำนองเดียวกัน เมื่อมีเป้าประสงค์จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน ผู้บริหารก็ต้องมีคำตอบในใจว่า จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปในทิศทางใด สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ต้องการศึกษเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากลักษณะการสอนแบบเดิม กล่าวคือ การสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญ ไปสู่พฤติกรรมการสอนที่พึงประสงค์ คือ การสอนแบบยัดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

จากภาพประกอบจะเห็นได้ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง จะทำหน้าที่เป็นตัวกลาง ในการเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจากยึดครูเป็นสำคัญ ไปสู่พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญตามที่ประสงค์ได้ ซึ่งบุคคลสำคัญในการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ ก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ด้วยเหตุผลที่ว่า การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะบรรลุผล สำเร็จตามที่ได้ระบุไว้ในมาตรา 22 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผู้สอนแล้วยัง ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนอีกด้วย ซึ่งต้องเอาใจใส่ดูแลกระบวนการเรียนรู้ให้สมดุล ให้ผู้เรียนได้ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้เจริญถึงขีดสุดของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่ง ความสำเร็จของผู้เรียน และเพื่อเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในสังคมไทยต่อไป (สมสุข ชีระพิจิตร. 2543 : 9) สอดคล้องกับคำสรุปที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้อำนวยความสะดวกและปฏิบัติการให้การ ศึกษาเดินถูกทิศทางไปสู่จุดหมายที่วางไว้ (กระทรวงศึกษาธิการ . 2544 ง : คำนำ)

2.4 การจัดการเรียนการสอนในอดีต : แบบยึดครูเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ หรือในลักษณะที่ครูมีความสำคัญนั้น ยึดครองอำนาจในการเรียนรู้ของผู้เรียนมาเป็นเวลานาน ซึ่งหากจะพิจารณาตามวิวัฒนาการของ ทฤษฎี หลักการและแนวคิดทางการศึกษาควรจะหมดอำนาจไปนานแล้ว แต่ในความเป็นจริง การเรียนการสอนในลักษณะที่ครูเป็นสำคัญยังหาหมดอำนาจไม่ ยังคงครองอำนาจอยู่อย่าง เหนียวแน่น (ทิศนา ขัมมณี. 2545 : 113) ครูยังเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ครูยังคงยึดมั่นว่า ตนเองเป็นผู้รู้มากที่สุดและมีอำนาจมากที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนมีหน้าที่รับปรับตัวให้ สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้รวมทั้งวิธีการถ่ายทอดอันจำเเจของครู (คณะอนุกรรมการปฏิรูป การเรียนรู้ . 2543 : 18 – 19)

ความหมาย

Teacher – Centered Method นั้นบ้างก็เรียกว่าการสอนแบบครูเป็นศูนย์กลาง บ้างก็เรียกให้คล้องจองกับการสอนที่ผู้เรียนเป็นสำคัญว่า การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ สำหรับในงานวิจัยฉบับนี้ใช้คำว่า “ การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ” ตามเหตุผลที่ได้อ้างดังกล่าวแล้ว มีผู้ให้ความหมายของการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญว่า หมายถึง การสอนที่ครูเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ ครูเป็นผู้ตั้งจุดมุ่งหมาย ควบคุมเนื้อหา จัดกิจกรรม และวัดผล แต่เพียงฝ่ายเดียว (สุพิน บุญชูวงศ์. 2538 :51) และวัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541 :7) ก็กล่าวถึงการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญว่า เป็นวิธีการที่ครูจะถ่ายทอดความเชี่ยวชาญของตนให้กับลูกศิษย์ ผู้มีลักษณะเป็นลูกมือคอยรับความรู้ และเน้นความรู้ความจำและการฝึกฝน มากกว่าเจตคติหรืออารมณ์ความรู้สึก ครูคือผู้มีอำนาจในห้องเรียน ความสัมพันธ์ของครูและนักเรียนจะเป็นไปในลักษณะการเชื่อฟัง การให้รางวัล และการลงโทษ ความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และความหวาดกลัว ส่วน พัฒนา ชัชพงศ์ (2544 : 9) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไว้เช่นกันว่าหมายถึง การสอนที่ครูเป็นผู้รับผิดชอบ ในการจัดกิจกรรม และเสนอบทเรียนแก่ผู้เรียน ทั้งนี้ โดยยึดเอาความต้องการของครูเป็นหลักว่า ผู้เรียนควรต้องรู้อะไรบ้าง จากนั้นจึงถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่ผู้เรียน สอดคล้องกับทัศนะของ ทิศนา ขัมมณี (2545 : 4) ที่กล่าวว่า การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญหรือยึดครูเป็นศูนย์กลางนั้น เป็นการสอนในลักษณะที่ครูมีบทบาทเป็นตัวเอกในการเรียนการสอน ครูเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ครูเป็นผู้แสดงในขณะที่ยุติเรียนทำ หน้าที่เป็นผู้รับ

จากคำนิยามที่นักวิชาการศึกษาได้ให้ไว้นั้น สรุปความได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญนั้น หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญต่อครูมากกว่าผู้เรียน ครูเป็นผู้มีอำนาจในชั้นเรียน ครูสอนแบบบรรยาย เพื่อถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน โดยแยกสอนเป็นรายวิชาขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน ไม่สอดคล้องกับชีวิตจริงโดยใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว ครูควบคุมบรรยากาศภายในห้องเรียนให้สงบเรียบร้อยปฏิบัติสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประเมินผลการเรียนจากคะแนนสอบ และผลงานเท่านั้น

แนวความคิดพื้นฐานและทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าในรายละเอียด เกี่ยวกับ ปรัชญาการศึกษาสากลแนวต่างๆ ซึ่งเป็นที่นิยมกันในกลุ่มประเทศในเขตซีกโลกตะวันตก และเผยแพร่ไปยังประเทศอื่นๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วยนั้น ผู้วิจัยพบว่า มีบางปรัชญาที่มีแนวคิดและความเชื่อไปในทางเดียวกันกับแนวคิดพื้นฐานของการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ และด้วยเหตุที่ว่า ปรัชญาดังกล่าวเหล่านั้นเป็นปรัชญาร่วมสมัยที่มีมาช้านาน จึงน่าจะสรุปและอ้างอิงได้ว่า ปรัชญาเหล่านั้นเป็นพื้นฐานของแนวความคิดส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ นอกจากนั้นจากการศึกษายังพบทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง และน่าจะเป็นพื้นฐานของแนวความคิดในการจัด

การเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งทั้งปรัชญาการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น นำเสนอได้ดังนี้

1) ปรัชญาสารัตถนิยม (Essentialism)

ปรัชญาสารัตถนิยม เป็นปรัชญาการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากปรัชญาจิตนิยม (Idealism) และปรัชญาสัจนิยม (Realism) โดยแต่ละแนวมีความเชื่อดังนี้ (ทิศนา ขัมมณี. 2545 : 25 ; อ้างอิงจาก Stumpf. 1994 325 – 340)

ปรัชญาสารัตถนิยมตามแนวจิตนิยม มีความเชื่อว่า การศึกษาคือเครื่องมือในการสืบทอดมรดกทางสังคม ซึ่งก็คือวัฒนธรรมและอุดมการณ์ทั้งหลาย อันเป็นแก่นสาระสำคัญ (Essence) ของสังคมให้ดำรงอยู่ต่อไป ดังนั้น หลักสูตรการศึกษาจึงควรประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และวัฒนธรรม อันเป็นแก่นสำคัญซึ่งสังคมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม สมควรที่จะรักษาและสืบทอดให้อนุชนรุ่นต่อไป การจัดการเรียนการสอนจะเน้นบทบาทของครูในการถ่ายทอดความรู้และสาระต่างๆ แก่ผู้เรียนในฐานะผู้รับสืบทอดมรดกทางสังคม โดยผู้เรียนจะต้องอยู่ในระเบียบวินัย และพยายามเรียนรู้สิ่งที่ครูถ่ายทอดให้อย่างตั้งใจ

ส่วนปรัชญาสารัตถนิยม ตามแนวสัจนิยมนั้น เชื่อว่าการศึกษาเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้และความจริงทางธรรมชาติ เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของมนุษย์ ดังนั้นหลักสูตรการศึกษา จึงควรประกอบไปด้วย ความรู้ ความจริง และการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และปรากฏการณ์ทางธรรมชาติต่างๆ การจัดการเรียนการสอนตามความเชื่อนี้ จึงเน้นให้ผู้เรียนแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริง และการสรุปกฎเกณฑ์ จากข้อมูลข้อเท็จจริงเหล่านั้น

เมื่อผู้วิจัยพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นพบว่า มีความเหมือนกันตรงที่เชื่อว่าการศึกษาคือเครื่องมือในการถ่ายทอดหรือสืบทอดความรู้ แต่เมื่อพิจารณาถึงลักษณะการจัดการเรียนการสอนแล้ว พบว่า การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางของปรัชญาสารัตถนิยมตามแนวจิตนิยมนั้น มีลักษณะใกล้เคียงกับลักษณะการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญมากกว่า จึงน่าจะสรุปได้ว่า ปรัชญาดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของแนวความคิดในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ

2) ปรัชญาสัจนิยมวิทยา (Perennialism)

เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ปรัชญานิรันตรนิยม เป็นอีกปรัชญาที่มีความเชื่อในลักษณะที่น่าจะเป็นพื้นฐานของแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ เนื่องจากปรัชญานี้ มีความเชื่อดังนี้ (ทิศนา ขัมมณี. 2545 : 26 ; อ้างอิงจาก Kneller. 1964 : 107 – 112)

คนมีธรรมชาติเหมือนกันทุกคน ดังนั้นการศึกษาจึงควรเป็นรูปแบบเดียวกันสำหรับทุกคน และเนื่องจากมนุษย์มีคุณสมบัติที่แตกต่างจากสัตว์อื่นๆ คือ เป็นผู้สามารถใช้เหตุผลในการดำรงชีวิตและควบคุมกำกับตนเอง มิฉะนั้นจะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ การศึกษาเป็นการเตรียมตัวเพื่อชีวิต เป็นสิ่งที่จะช่วยให้มนุษย์ปรับตัวให้เข้ากับความจริงแท้ที่แน่นอน ถาวร ไม่เปลี่ยนแปลง มิใช่เป็นการปรับตัวให้เข้ากับโลกแห่งวัตถุ ซึ่งไม่ใช่ความจริงแท้ ดังนั้น การจัดการ

เรียนการสอนตามปรัชญานี้ จึงมุ่งเน้นการสอนให้ผู้เรียนจดจำ ใช้เหตุผล และตั้งใจกระทำสิ่งต่างๆ โดยผู้สอนใช้การบรรยาย ชักถามเป็นหลัก รวมทั้งเป็นผู้ควบคุม ดูแลให้ผู้เรียนอยู่ในระเบียบวินัย

นอกจากปรัชญาการศึกษาทั้งสองแนวดังกล่าว ยังมีทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและน่าจะเป็นพื้นฐานของแนวความคิดในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เน้นการรับรู้และการเชื่อมโยงความคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนคริสต์ ศตวรรษที่ 20 นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้คือ ล็อก (Locke) วุนด์ (Wundt) ทิชเชเนอร์ (Titchener) และ แฮร์บาร์ต (Herbart) ซึ่งมีแนวความเชื่อดังนี้ (ทิศนา แหมมณี. 2545 : 48 – 50 ; อ้างอิงจาก Bigge. 1964 : 33 – 47)

- 1) มนุษย์เกิดมาไม่มีความดีความเลว การเรียนรู้เกิดได้จากแรงกระตุ้นภายนอก
- 2) ล็อก เชื่อว่า คนเราเกิดมาพร้อมกับจิตหรือสมองที่ว่างเปล่า การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5
- 3) วุนด์ เชื่อว่า จิตมีองค์ประกอบ 2 ส่วน อันได้แก่ การสัมผัสทั้ง 5 และการรู้สึก (Feeling) ซึ่งหมายถึง การดีความหรือแปลความจากการสัมผัส
- 4) ทิชเชเนอร์ มีความเห็นเช่นเดียวกับ วุนด์ แต่ได้เพิ่มส่วนประกอบของจิตอีก 1 ส่วน ได้แก่ จินตนาการ (imagination) คือ การคิดวิเคราะห์
- 5) แฮร์บาร์ต เชื่อว่าการเรียนรู้มี 3 ระดับคือ ขั้นการเรียนรู้โดยประสาทสัมผัส (Sense Activity) ขั้นการจำความคิดเดิม (Memory Characterized) และขั้นการเกิดความคิดรวบยอดและความเข้าใจ (Conceptual Thinking or Understanding)
- 6) นอกจากนั้น แฮร์บาร์ต ยังเชื่อว่า การสอนควรเริ่มจากการทบทวนความรู้เดิมของผู้เรียนเสียก่อน แล้วจึงเสนอความรู้ใหม่ต่อไป

จากแนวความเชื่อดังกล่าว ประยุกต์สู่หลักการจัดการเรียนการสอนได้ว่าควรจัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ผ่านทางประสาทสัมผัสทั้ง 5 ให้ผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ สอนโดยดำเนินการตาม 5 ขั้นตอนของ แฮร์บาร์ต เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี กล่าวคือ การทบทวนความรู้เดิม การเสนอความรู้ใหม่ การเชื่อมโยงความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ การสรุปข้อความรู้ และการนำไปใช้

ลักษณะการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ

มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ดังรวบรวมได้ดังนี้

สุพิน บุญชูวงศ์ (2538 : 51) กล่าวว่า การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญมีลักษณะดังนี้

- 1) ครูสอนในลักษณะบอกเล่า อธิบาย หรือสาธิตให้ผู้เรียนดูและสังเกต

2) นักเรียนมีโอกาสมิมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนระดับน้อย
 3) ครูเป็นผู้ตั้งจุดมุ่งหมาย ควบคุมเนื้อหา กิจกรรม และวัดผล แต่เพียงฝ่ายเดียว และ รุ่ง แก้วแดง (ทิศนา แคมมณี. 2545 : 183 – 184 ; อ้างอิงจาก รุ่ง แก้วแดง. 2540 : 90 – 117) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้เช่นกัน ดังนี้

- 1) ครูมีบทบาทในการทำกิจกรรมต่างๆ มากกว่าผู้เรียน
- 2) โรงเรียนมีการสอนมากกว่าการเรียนรู้ โดยยึดตัวครู หลักสูตร เนื้อหาวิชาและการวัดผลเป็นหลัก มุ่งเน้นเนื้อหาทำให้ผู้เรียนไม่ได้ใช้ความคิด และไม่ได้สร้างความรู้ด้วยตัวเอง
- 3) เป็นการสอนแบบแยกส่วน แยกเป็นรายวิชาและขาดการเชื่อมโยงกับชีวิตจริง
- 4) ผู้เรียนมีความทุกข์ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการเรียนรู้ ขาดความใฝ่รู้
- 5) ผู้เรียนมีบทบาทเป็นผู้รับความรู้จากครูทำให้ขาดความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

6) การเรียนรู้ ถูกจำกัดอยู่ในห้องเรียนเท่านั้น
 ส่วน นวลจิต ชาวกีรติพงศ์. (2542 : 15) นั้นกล่าวว่า การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญนั้น มีลักษณะที่เด่นๆ ดังนี้

- 1) ครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ จากหนังสือให้กับผู้เรียน
 - 2) ผู้เรียนเป็นผู้รับและจดจำความรู้ที่ครูถ่ายทอดให้
 - 3) วัดผลโดยตัดสินความเก่งอ่อน จากความสามารถในการจดจำความรู้ที่ครูให้
- นอกจากนั้น พัฒนา ชัชพงศ์ (2544 : 9) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า ลักษณะของการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญนั้น เป็นดังนี้

- 1) ครูอธิบายพร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่ ครูเป็นผู้ระบุว่าผู้เรียนจะต้องเรียนอะไรอย่างไร
 - 2) ครูให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดโดยใช้สื่อที่เป็นนามธรรม
 - 3) ครูคาดหวังให้ผู้เรียนทุกคนตอบถูก ทำแบบฝึกหัดที่เหมือนกัน ท่องจำให้ได้
 - 4) ครูใช้วิธีทบทวน ซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อให้ผู้เรียนจดจำในสิ่งที่ครูสอน
 - 5) ครูควบคุมบรรยากาศในห้องเรียนให้สงบ เงียบ
 - 6) ครูให้รางวัลหรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่พอใจต่อการทำกิจกรรมของผู้เรียน
- ลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้นั้น โดยภาพรวมแล้ว มีทัศนะไปในทางเดียวกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญนั้น มีลักษณะดังนี้ ครูมีบทบาทเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน ด้วยวิธีการบอกกล่าว เล่าเรื่อง บรรยาย อธิบายความ และสาธิต โดยครูเป็นผู้กำหนดว่าผู้เรียนจะต้องเรียนอะไร และเรียนอย่างไร ในการสอนนั้น แยกสอนเป็นรายวิชา และสอนเป็นกลุ่มใหญ่ๆ บรรยายภาคเครื่องเรียด และถูกควบคุม ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนในสิ่งเหมือนๆ กัน ยึดครูและหลักสูตรเป็นหลัก วัดผลและประเมินผู้เรียนจากคะแนนและผลงาน

รูปแบบในการจัดการเรียนการสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญนั้น มีหลายรูปแบบ ดังเช่น

สุพิน บุญชูวงศ์ (2538 : 51 – 54) จำแนกวิธีสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญ ไว้ดังนี้

1) วิธีสอนแบบบรรยาย (Lecture Method)

หมายถึงวิธีสอนที่ครูพูด บอกเล่า อธิบายเนื้อหา หรือเรื่องราวต่างๆ ให้นักเรียนฟัง โดยที่ครูเป็นฝ่ายเตรียมการเรื่องราวต่างๆมาแล้ว นักเรียนเป็นฝ่ายมารับความรู้เหล่านั้น ซึ่งโดยทั่วไป มักจะเป็นการสื่อความหมายทางเดียว คือ จากครูไปสู่ นักเรียน โดยนักเรียนจะมีโอกาสมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย ซึ่งในการสอนแบบนี้มีข้อดีคือ ใช้เวลาน้อย สอนเป็นกลุ่มเล็กหรือใหญ่ก็ได้ เหมาะกับเนื้อหาที่มีความยาก และได้ฝึกการเขียนย่อความ แต่ข้อเสีย คือ ผู้เรียนมีส่วนร่วมน้อย เกิดความเบื่อหน่าย และผู้เรียนไม่มีโอกาสคิดค้นหาความรู้เอง

2) วิธีสอนแบบสาธิต (Demonstration Method)

หมายถึงวิธีสอน ที่ครูมีหน้าที่ในการวางแผนการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ โดยมี การแสดงหรือการกระทำให้ดูเป็นตัวอย่าง นักเรียนจะเกิดการเรียนรู้จาก การสังเกต การฟัง การกระทำ หรือการแสดง และอาจเปิดโอกาสให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมบ้าง ซึ่งในการสอนแบบนี้มีข้อดี คือ ผู้เรียนมีความสนใจมากขึ้น ผู้เรียนได้เห็นกระบวนการทำให้เข้าใจง่ายขึ้น ได้พัฒนาทักษะการสังเกต และสรุปความ และทำให้ผู้เรียนได้เห็นของจริงไม่เบื่อหน่าย แต่ข้อจำกัดของการสอนแบบนี้ คือ ผู้เรียนยังคงเฝ้าดูจากการสาธิตของครู ไม่มีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ในขณะที่ทศนา แคมมณี (2545 : 113 – 119) แสดงทัศนะว่า การจัดการเรียนการสอนทางตรง หรือ Direct Instruction นั้นถือเป็นการจัดการเรียนการสอนแบบยัดครูเป็นสำคัญ ที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยจำแนกออกเป็น 2 แบบใหญ่ๆ คือ การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ผลการวิจัย (Research – Based Direct Instruction) และ การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory – Based Instruction) ซึ่งแต่ละแบบมีรายละเอียด และจุดเน้นดังต่อไปนี้

1) การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ผลการวิจัย (Research – Based Direct Instruction) โดยการจัดการเรียนการสอนแบบนี้ มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- ครูเป็นศูนย์กลาง หมายถึงครูมีบทบาทสำคัญ ในการควบคุม กำกับทิศทางของการเรียนการสอน ครูเป็นผู้ตัดสินใจว่า ผู้เรียนควรจะเรียนอะไร
- เป้าหมาย เน้นที่การเรียนรู้วิชาการ เนื้อหาสาระ และข้อมูลความรู้
- ครูมีความคาดหวังว่า ผู้เรียนทุกคนจะประสบผลสำเร็จในการเรียน
- ผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบต่องานของตนเอง
- ผู้เรียนอยู่ในบรรยากาศที่ปลอดภัย

— มีกฎ ระเบียบ กติกาชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมภายใต้การควบคุมของครู

2) การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory – Based Instruction) โดยผู้ที่จัดการเรียนการสอนแบบนี้ มีความเชื่อว่า ครูควรสอนตามทฤษฎีหรือหลักการที่ได้มีการศึกษา พิสูจน์ ทดสอบมาอย่างดีแล้ว

สรุปได้ว่า รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญนั้น มีหลายแบบด้วยกัน นักวิชาการบางท่านก็จำแนกตามวิธีการที่ครูใช้สอนหรือถ่ายทอด ออกเป็นรูปแบบการสอนแบบบรรยาย และรูปแบบการสอนแบบสาธิต ในขณะที่นักวิชาการอีกท่าน จำแนกตามข้อมูลและแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ โดยแบ่งออกเป็น 2 แบบ ใหญ่ๆ คือ การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ผลจากการวิจัย และอีกแบบคือ การจัดการเรียนการสอนทางตรงแบบใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการจำแนกการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญออกเป็นกี่รูปแบบก็ตาม แต่หลักการโดยทั่วๆ ไป ยังคงเหมือนกัน อาจแตกต่างกันบ้างในเรื่องของขั้นตอนและรายละเอียดในบางส่วนเท่านั้น

ตัวบ่งชี้ของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ

จากการศึกษาค้นคว้า ไม่พบว่า มีการกล่าวถึงตัวบ่งชี้ของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญโดยตรง อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาลักษณะและหลักการของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญดังได้นำเสนอไปแล้วนั้นช่วยให้ผู้วิจัยค้นพบข้อสรุปรวบยอดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบดังกล่าว โดยจำแนกเป็นตัวบ่งชี้การสอนของครูและตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้การสอนของครู

- 1) ครูเป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะสอน
- 2) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ
- 3) ครูควบคุมบรรยากาศในห้องเรียนให้สงบ เงียบ
- 4) ครูสอนเป็นกลุ่มใหญ่ ใช้วิธีการเดียวกันไม่คำนึงถึงความแตกต่างเป็นรายบุคคล
- 5) ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการบรรยาย อธิบายหรือสาธิตให้ดู
- 6) ครูจัดเนื้อหาสาระตามลำดับขั้นตอนตายตัว โดยยึดหลักสูตรเป็นหลัก
- 7) ครูใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่
- 8) ครูทบทวนซ้ำๆ เพื่อให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่ครูสอน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ความรู้ใหม่
- 9) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อช่วยในการจำ มากกว่าเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้
- 10) ครูสอนแยกเป็นรายวิชา ไม่มีการบูรณาการเข้าหากัน

เมื่อผลจากการจัดการเรียนการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญเป็นเช่นนั้น คงไม่เกิดประโยชน์อะไรหากประเทศไทยจะยังคงดำเนินการจัดการศึกษาแบบนั้นต่อไปเพราะนอกจากจะเป็นการบั่นทอนคุณภาพของผู้เรียนแล้ว ยังส่งผลถึงสังคมโดยรวมอย่างเลื่องไม่ได้อีกด้วยดังนั้น การเปลี่ยนแปลงไปสู่การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.5 การจัดการเรียนการสอนที่พึงประสงค์ : แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป้าหมายของการจัดการศึกษา นอกจากจะมุ่งสร้างสรรค์สังคมให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวมแล้ว ยังมุ่งสร้าง “ คน ” หรือ “ ผู้เรียน ” ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงของการศึกษา ให้มีคุณลักษณะที่มีศักยภาพ และความสามารถที่จะพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินค่า และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการรับและพัฒนาเทคโนโลยีได้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสม มีความสามารถในการแก้ปัญหา และเผชิญหน้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ รู้จักการทำงานเป็นทีม ตระหนักในการมีส่วนร่วม ที่จะรักษาวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การปกครองระบอบประชาธิปไตย และคุณธรรมตามหลักศาสนา (วัฒนาพร ระเบียบทุกข์. 2541 : 2) ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการศึกษา ประกอบกับผลจากการวิจัยทั้งในและต่างประเทศพบว่า แนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวนี้ ก็คือ การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั่นเอง

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ระยะแรกของการปฏิรูปการศึกษา มีการใช้คำว่า “การสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง” หรือ “ Child-Centered ” กันอย่างแพร่หลาย มีนักวิชาการศึกษาไม่น้อย ที่ยืนยันว่าการสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง คือการสอนตามความสนใจของผู้เรียน ตามใจผู้เรียน ให้ผู้เรียนศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้กับผู้เรียน ซึ่งต่อมามีหลายโรงเรียนที่ให้ผู้เรียนเรียนเองตามที่อยากจะเรียน ค้นคว้าเองแล้วมานำเสนอในชั้นเรียน (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2544 : 18) จนเป็นเหตุให้นักเรียนคนหนึ่งเขียนบันทึกถึงผู้บริหารโรงเรียนของเขาว่า อยากให้โรงเรียนเลิกการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ที่เรียกว่า Child-Centered เพราะทำให้พวกเขาเรียนไม่รู้เรื่องโดยบอกรายละเอียดว่าแต่ละคาบครูไม่ค่อยสอน ไม่ค่อยอธิบาย แจกแต่ใบงาน ใบความรู้ แบ่งกลุ่มให้นักเรียนไปค้นคว้า แล้วปล่อยเด็กล่าพัง หรือให้ดูวิดีโอ โดยไม่มีการสรุปใดๆ ทำให้พวกเขาไม่ได้รับความรู้เต็มที่ ต้องไปเรียนกวดวิชาหลังเลิกเรียนจนตีกตื้น เมื่อกลับถึงบ้านก็ไม่ได้พักผ่อน เพราะต้องทำการบ้านใบงานที่ครูแต่ละคนต่างพากันมอบให้ เพราะถ้าไม่ทำก็จะมีผลต่อคะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) นักเรียนคนดังกล่าวถามต่อว่า แล้วอย่างนี้จะทำให้พวกเขามีความสุขต่อการเรียนตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช

2542 ได้ว่าไว้ได้อย่างไร (ธเนศ ขำเกิด. 2544 : 23) ดังนั้น จึงมีปัญหาโต้แย้งกันมากมายว่า การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น เป็นศูนย์กลางของอะไรกันแน่ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช (2544 : 9) ได้แสดงทัศนะไขข้อข้องใจไว้ว่า ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น หมายถึง การเป็นศูนย์กลางใน 3 ประการนี้

1) การเป็นศูนย์กลางแห่งความรัก ถ้าเริ่มต้นด้วยการรักลูกศิษย์ ครูผู้สอนก็จะเกิด จินตนาการหลักอิทธิบาทสี่ และวิธีะก็จะตามมา ครูจะอดทนและใจเย็นรอคอยความสำเร็จของ ลูกศิษย์ โดยเชื่อมั่นว่า ลูกศิษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้ได้ เพียงแต่ครูต้องหาวิธีการที่ เหมาะสม เพื่อจัดการให้เขาเกิดการเรียนรู้

2) การเป็นศูนย์กลางแห่งอำนาจ เดิมทีผู้มีอำนาจมากที่สุดในชั้นเรียนคือครู ต่อไป ควรคืนอำนาจให้นักเรียนบ้าง เพื่อให้เขามีอิสรภาพทางปัญญาที่จะคิดเองบ้าง เช่น การเลือก กิจกรรมที่เขาชอบ และการกำหนดแนวทางการประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3) การเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้เรียนได้เรียนรู้เอง และค้นพบความรู้ ด้วยตนเองตามรูปแบบการเรียนรู้ ที่สัมพันธ์กับสมรรถภาพทางสมองของแต่ละคน

อย่างไรก็ตาม ยังมีความสับสนและความขัดแย้งในเรื่องดังกล่าวอยู่ในวงกว้าง โดยเฉพาะในแวดวงการศึกษาเอง การโต้แย้งนี้ผ่อนคลายเมื่อได้มีการเปลี่ยนจากคำว่า การสอน ที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง มาเป็นการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2544 : 18) ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่เรียกใหม่ออย่างนี้ เพราะเกรงว่าจะเกิดความเข้าใจผิด คิดว่า การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นวิธีการสอนรูปแบบหนึ่ง ที่มีผู้เรียนนั่งรวมกันอยู่เป็น กลุ่มตรงกลาง แล้วมีครูเดินอยู่รอบนอก หรือการให้ผู้เรียนไปศึกษาเองทั้งหมดโดยมีครูกำหนด หัวเรื่องให้ซึ่งถือเป็นเรื่องเข้าใจผิดที่ต้องคิดทบทวนกันใหม่ แท้ที่จริงแล้วการสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญนั้น ไม่ใช่วิธีสอนหรือวิธีการ หากแต่เป็น หลักการหรือแนวทางในการจัดการศึกษาที่ ผู้บริหารและครูแต่ละคนต้องตระหนักในหลักการที่ว่า จะทำอย่างไรให้นักเรียนทุกคนได้รับ ประโยชน์สูงสุด โดยได้รับสิทธิและโอกาสเสมอกัน ดังนั้น ครูจึงต้องใช้วิธีการที่หลากหลาย และ เหมาะสมกับจุดประสงค์เนื้อหาของวิชา และพื้นฐานของผู้เรียนแต่ละคน จะยึดแต่รูปแบบหรือวิธีใดวิธีหนึ่งไม่ได้ ครูจึงต้องพิจารณาเองว่า จะใช้วิธีใด จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน (ธเนศ ขำเกิด. 2544 : 24, 25)

ภายหลังกระแสความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียน สำคัญได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้างเรื่อย ๆ ยังผลให้เกิดความสับสนต่อการดำเนินการของ สถานศึกษาโดยทั่วไป เมื่อเป็นเช่นนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ และผู้รู้ในแวดวงการศึกษา ไทย จึงได้มีการเคลื่อนไหวเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ทั้งโดยการจัดประชุมสัมมนา การนิเทศ รวมถึงการตีพิมพ์และการเผยแพร่เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียด

ต่างๆเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่ถูกต้อง อาทิ ประวัติเป็นมา ความหมาย แนวคิดพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย ลักษณะ หลักการ กระบวนการ รูปแบบ ตัวบ่งชี้ และ ผลจากการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ และนำเสนอในลำดับต่อไปนี้

ประวัติความเป็นมา

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child – Centered) เริ่มมีมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 17 โดย จัง-จาคว์ รูซโซ (Jean-Jacques Rousseau) ให้แนวคิดที่ว่า เด็กควรเรียนรู้โดยการกระทำ (Active Constructionist) สำรวจ ค้นคว้า ทดลอง ปฏิบัติผ่านกิจกรรม จนเกิดการพัฒนา ฉะนั้นหลักสูตรและกิจกรรมควรจัดอย่างเปิดกว้าง ไม่ควรกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตายตัว (พัฒนา ชัชพงศ์. 2544 : 8) สำหรับประเทศไทยนั้น การเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น แท้จริงแล้วนักการศึกษาไทยให้ความสำคัญมาช้านาน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ ในปี พุทธศักราช 2495 โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ถนนประสานมิตร ต่อมา ยกฐานะเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร และ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบัน โดยการนำของ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี ได้จัดการเรียนการสอนวิชาครู แบบพัฒนาการนิยม (Progressive Education) ผสมผสานกับ พุทธปรัชญาการศึกษาไทย โดยให้ศูนย์การเรียนอยู่ที่นิสิตให้เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Active Learning) มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จากข้อมูลในห้องสมุดซึ่งถือว่า เป็นแหล่งของการเรียนรู้ที่สำคัญ มีการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตเพื่อเป็นที่ศึกษาทดลองรวมทั้งเป็นการดำเนินการเพื่อให้แนวคิดนี้ไปสู่โรงเรียน (สมสุข ธีระพิจิตร . 2543 : 8) จากแนวคิดดังกล่าว ต่อมาได้มีการกำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาด้วยกล่าวคือ ปีพุทธศักราช 2521 กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแนวคิดนี้ไว้ในหลักสูตรทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยเน้นเรื่องการสอนแบบบูรณาการ ส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ หลังจากนั้น ในปีพุทธศักราช 2533 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรับปรุงหลักสูตรใหม่โดยสานต่อแนวคิดเดิม ส่งเสริมในเรื่องทักษะกระบวนการและการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง Constructivism (ธเนศ ขำเกิด. 2544 : 24)

ถึงกระนั้นก็ตาม เมื่อมีการนำหลักสูตรข้างต้นมาใช้จริง กลับไม่ค่อยพบว่าครูได้มีการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ยังคงใช้วิธีสอนแบบครูเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เป็นหลัก เพราะง่ายต่อครู (กุลยา ดันติผลาชีวะ. 2544 : 19) นั่นเท่ากับว่าเรายังไม่สามารถ ปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของครูในเรื่องนี้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจากการประเมินผลหลักสูตรทุกฉบับที่ผ่านมา มักพบข้อมูลว่าตัวหลักสูตรไม่ค่อยจะมีปัญหา แต่ปัญหาอยู่ที่กระบวนการในการนำหลักสูตรไปใช้ (Implementation) ยังไม่สามารถบรรลุตามจุดมุ่งหมายและหลักการของหลักสูตรได้ ดังนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จึงมีข้อกำหนดเพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ โดยกำหนดหลักการและจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน ให้ถือว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และ

พัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด พร้อมทั้งกำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ 9 มาตรา เพื่อสร้างความเข้าใจ เรื่องการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้ตรงกัน กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งกระจายอำนาจ ทั้งนี้โดยมีมาตรฐานและระบบประกันคุณภาพภายในภายนอกสถานศึกษา เป็นระบบควบคุมและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (ธเนศ ขำเกิด. 2544 : 24) ในปีพุทธศักราช 2545 ก็ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นฉบับที่ 2 แต่ความโดยรวมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้ง 9 มาตรา ยังคงไว้เช่นเดิม

จากประวัติความเป็นมาดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญในประเทศไทย ไม่ได้เพิ่งมาปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในความเป็นจริง ได้ดำเนินมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 50 ปี แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า 50 ปีที่ผ่านมา ยังไม่ปรากฏว่า ทุกโรงเรียนได้จัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนในฐานะของผู้นำจะต้องตระหนักในปัญหาดังกล่าว แต่เพียงแค่การตระหนักคงไม่เพียงพอที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนพลิกโฉมไปเป็นแบบที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้ หากแต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำหน้าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน จากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้นได้ดังใจหวัง

ความหมาย

“ การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนสำคัญ ” ซึ่งมักเรียกกันว่า “ การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ” หรือ Child-Centered ต่อเมื่อมีความสับสนอันเกิดจากคำว่า ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จึงได้มีการเปลี่ยนมาใช้คำว่า ผู้เรียนเป็นสำคัญแทน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า นักวิชาการที่ใช้คำว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น ใช้คำผิด เพราะแท้ที่จริงแล้ว จะเรียกว่าอะไรก็ตามแต่ ประเด็นสำคัญอยู่ที่การนิยามความหมายหลักการและแนวทางว่าตรงกันหรือใกล้เคียงกันหรือไม่ อยู่ในขอบเขตที่จะสรุปได้ว่า เป็นอันเดียวกันหรือไม่ แต่ที่ต้องเปลี่ยนคำเรียกเป็นเพราะต้องการที่จะป้องกันความสับสนที่อาจมีต่อการปฏิบัติจริงเท่านั้น ในที่นี้ จะนำเสนอความหมายของคำดังกล่าวตามที่มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

สุพิน บุญชูวงศ์ (2538 : 51) ใช้คำว่า การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยให้นิยามว่า หมายถึง การสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นผู้วางแผนบทเรียน ดำเนินการค้นคว้าหาความรู้ โดยมีครูเป็นผู้แนะแนวไปสู่การค้นคว้า และนำสื่อการเรียนการสอนมาใช้ จนสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ วัฒนาพร กระจุกทุย (2541 : 2) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น

หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนในเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง และได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ส่วน ไสว ผักขาว (2542 : 7) ก็ให้คำนิยามของคำว่า การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางว่า หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนใช้กระบวนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง และฝึกฝนให้ใช้กระบวนการอย่างชำนาญ เป็นการเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ สอดคล้องกับคำกล่าวของ นวลจิตต์ เชาว กิรติพงศ์ (2542 : 15) ที่ว่า การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น หมายถึงการสอนที่มุ่งให้ผู้เรียนสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนอย่างจริงจัง โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ นอกจากนั้น ชนาธิป พรกุล (2544 : 3, 7) ก็ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในความหมายทำนองเดียวกันว่า หมายถึงการจัดการให้ผู้เรียนเป็นคนที่สำคัญที่สุดให้ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้ และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุดโดยผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง ลงมือปฏิบัติจนเกิดความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ไปบูรณาการใช้ในชีวิตประจำวัน ให้มีคุณสมบัติตรงกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา ที่ต้องการให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขทั้งกายและใจ ในขณะที่ ทิศนา ขัมมณี (2545 : 121) นักวิชาการศึกษา เจ้าของแนวคิด CIPPA Model อันเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่รู้จักกันดี ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนมีบทบาทหรือมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ทั้งทางด้านกาย สติ ปัญญา อารมณ์ และสังคม แบรินด์สและกินนิส (Brandes & Ginnis. 1988 : 171 – 175) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้น หมายถึง การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลักบนฐานความเชื่อที่ว่าบุคคลทุกคนสามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุศักยภาพสูงสุดแห่งตนได้

นอกจากนั้น ยังมีการใช้คำว่า “ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ” แทนคำว่า “ ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ” แต่ความหมายยังคงเป็นไปในทำนองเดียวกัน ดังเช่น คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 40) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด นั้น หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ให้มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริง โดยต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน โดย ประเวศ วะสี (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ . 2543 : 40 ; อ้างอิงจาก ประเวศ วะสี. 2543) ในฐานะประธานคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ กล่าวเสริมว่า การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนสำคัญที่สุด หมายถึง การเรียนรู้ในสถานการณ์จริง ซึ่งสถานการณ์จริงของแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงต้องยึดเอาผู้เรียนแต่ละคนเป็นตัวตั้ง ครูจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ กิจกรรมและการทำงาน นำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนครบทุกด้าน ทั้งทางกาย ทางจิตหรืออารมณ์ ทางสังคม และทางสติปัญญา

ซึ่งรวมถึงพัฒนาการทางจิตวิญญาณด้วย ส่วน กุลยา ตันติผลาชีวะ (2544 : 19) ก็แสดงทัศนะเกี่ยวกับค่านิยมของการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้อย่างสั้นๆ ว่า หมายถึง การสอนที่ให้ความสำคัญกับเด็ก คำนึงถึงธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและความต้องการที่แตกต่างกัน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำว่า การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเมื่อผู้วิจัยศึกษาจากค่านิยมที่ผู้รู้หลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้พบข้อสรุปว่าการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ นั้น น่าจะหมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน และมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยครูสอนและใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ครูสร้างบรรยากาศปลูกเร้าใจให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้และมีการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชาให้ประสานกันได้ และสอดคล้องกับชีวิตจริง การประเมินผลการเรียน พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

แนวความคิดพื้นฐานและทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

ในปีพุทธศักราช 2540 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการวางแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ (คณะอนุกรมปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 49)

- 1) แก่นแท้ของการเรียนการสอน คือการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2) การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกแห่ง ทุกเวลา ต่อเนื่องยาวนานตลอดชีวิต
- 3) ศรัทธาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของการเรียนรู้
- 4) ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีด้วยการสัมผัสและการสัมพันธ์
- 5) สารที่สมมูลเกิดจากการเรียนรู้คือ ความรู้ ความคิด ความสามารถ และความดี

ซึ่งแนวคิดดังกล่าว นำไปสู่การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด บนฐานความเชื่อที่ว่าสมองของมนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้สูงสุด มนุษย์มีความหลากหลายทางสติปัญญาและความสามารถ อีกทั้งการเรียนรู้ของมนุษย์นั้น มักเกิดจากประสบการณ์ตรง (คณะอนุกรมปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 37 – 38) นอกจากนั้น ครู ยังต้องมีพื้นฐานความเชื่อว่าการสร้างความรักและความศรัทธาต่อการเรียนเป็นสิ่งจำเป็น ในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ นำไปสู่การเรียนรู้อย่างมีความสุข การเห็นคุณค่าในตนเองของผู้เรียน ย่อมนำความสำเร็จในการเรียนรู้มาสู่ผู้เรียน ด้วยความเชื่อมั่นและความภาคภูมิใจ การเรียนรู้เป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ที่ต้องอาศัยความรู้เดิมและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมรอบตัวผู้เรียนประกอบกัน และเชื่อว่า การส่งเสริมผู้เรียนถูกจุดถูกทาง จะสามารถทำให้ความเก่งด้านต่างๆของผู้เรียนแต่ละบุคคลปรากฏออกได้อย่างเต็มที่ (รพีพรรณ เอกสุภาพันท์. 2541 : 31 – 32) ในเรื่องเดียว

กันนี้ ทิศนา ขวมนมณี (2545 : 280) แสดงทัศนะว่า ในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ต้องประสาน 5 แนวคิดหลักๆ เข้าด้วยกัน ดังนี้

- 1) แนวคิดการสร้างความรู้ (Constructivism)
- 2) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Group Process and Co – operative Learning)
- 3) แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเรียนรู้ (Learning Readiness)
- 4) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการเรียนรู้ (Process Learning)
- 5) แนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Transfer of Learning)

จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ ที่เป็นทั้งของไทย และ สากล นำมาจัดสาระและกระบวนการเพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องนำสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 5)

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข
- 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 3) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- 4) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย : ศิลปะ ดนตรี และ กีฬา
- 5) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย : การฝึกฝนกาย วาจา ใจ

รพีพรรณ เอกสุภาพันธ์ (2541 : 33 – 34) แสดงทัศนะว่า การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จะประสบความสำเร็จได้ ครูจะต้องวิเคราะห์สภาพผู้เรียน เพื่อให้รู้วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learning Style) เพราะการรู้วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน จะช่วยให้ครูเลือกกิจกรรมหรือวิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนถนัดหรือชอบ โดยใช้ทฤษฎีเหล่านี้เป็นพื้นฐาน

1) ทฤษฎีรูปแบบการเรียนรู้ของมนุษย์ ซึ่งมีหลากหลาย บ้างถนัดเรียนรู้จากการฟัง การใช้สายตา การจับต้อง การใช้สมองซีกขวาในการจินตนาการ ตลอดจนการใช้สมองซีกซ้ายในการใช้หลักตรรกวิทยา

2) ทฤษฎี 4 MAT เป็นลีลาการเรียนรู้ของผู้เรียน 4 วิธี ได้แก่ ผู้ที่ชอบถามว่า Why What How หรือ ที่ชอบตั้งเงื่อนไขในรูป... if

3) ทฤษฎีสติปัญญาหลากหลาย ได้แก่ ผู้ชอบเรียนภาษา ผู้ชอบคณิตศาสตร์ ผู้ชอบศิลปะ ผู้ชอบใช้พื้นที่ในการวาด ออกแบบ ฟัน มองเห็นการเปลี่ยนแปลง และอ่านแผนที่ แผนภูมิ ผู้ชอบดนตรี ผู้ชอบพลศึกษา ผู้ชอบสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือผู้ชอบอยู่กับตนเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญข้างต้นมีผู้สรุปว่า แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวนี้มีที่มาที่ไป กล่าวคือ พัฒนามาจากปรัชญาการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (วัฒนาพร ระวังทุกข์. 2541 : 2 – 3)

1) ปรัชญาพิพัฒน์นิยม (Progressivism) ซึ่งมีความเชื่อว่า การศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม อาชีพ และสติปัญญา โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนตามความสนใจ ความถนัด และคุณลักษณะของผู้เรียน สิ่งที่ยึดควรเป็นประโยชน์สัมพันธ์สอดคล้องกับชีวิตประจำวัน และสังคมของผู้เรียนมากที่สุด รวมทั้งส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยทั้งในและนอกห้องเรียน บทบาทของครูในปรัชญาสาขานี้ คือ เตรียม แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียน สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเข้าใจ เห็นจริง และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งนี้ โดยให้ผู้เรียนทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่น

2) ปรัชญาปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) มีความเชื่อว่า การศึกษาจะต้องมุ่งปรับปรุงและพัฒนาสร้างสรรค์สังคมใหม่ที่ดี และเหมาะสมกว่าขึ้นมา โดยมีครูเป็นผู้บุกเบิกเป็นนักแก้ปัญหา สนใจและใฝ่รู้เรื่องของสังคม และปัญหาสังคมอย่างกว้างขวาง ในขณะเดียวกัน ครูต้องมีทักษะในการรวบรวมสรุปและวิเคราะห์ปัญหา เน้นให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดพิจารณา เพื่อแก้ปัญหาตามแนวทางประชาธิปไตย และปลูกฝังให้ผู้เรียนตระหนักในส่วนรวม

3) ปรัชญาอัตถิภาวนิยม (Existentialism) ซึ่งเห็นว่า มนุษย์ควรมีสติและโอกาสที่จะเลือกสรรสิ่งต่างๆด้วยตัวเองมากกว่าที่จะให้ใครมาป้อนหรือมอบให้ ดังนั้นเป้าหมายของการศึกษาคือการมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้มีอิสรภาพ และมีความรับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้มีสิทธิเสรีภาพที่จะเลือกเรียนด้วยตนเอง ครูเป็นเพียงผู้กระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้เท่านั้น

4) ปรัชญาการศึกษาแนวพุทธศาสตร์ (Buddhistic Philosophy of Education) ปรัชญานี้ อิงคำสอนของพุทธศาสนา โดยอาศัยหลักของไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ในการอธิบายเรื่องของชีวิต โลก และปรากฏการณ์ต่างๆ โดยมีความเชื่อว่า มนุษย์มีศักยภาพที่จะขจัดกิเลส ควบคุมพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามแนวทางที่ดีได้ การเรียนการสอนตามแนวนี้ ผู้เรียนเป็นผู้ลงมือทำเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดปัญญา ด้วยกระบวนการรับรู้ข้อมูลต่างๆ อย่างหลากหลาย หรือคิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง ครูมีบทบาทเป็นผู้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้

นอกเหนือจากปรัชญาทั้ง 4 แนว ดังกล่าวแล้ว ทฤษฎีการเรียนรู้ ก็ถือว่ามีสำคัญในฐานะเป็นพื้นฐานของแนวคิดการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเช่นกัน ดังเช่น 3 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ (วัฒนาพร ระวังทุกข์. 2541 : 4 – 6)

1) ทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้คือ สกินเนอร์ (Skinner) ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การเรียนรู้จะเกิดขึ้น เมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง การแสดงพฤติกรรมจะมีความถี่สูงขึ้น หากมีการเสริมแรง

2) ทฤษฎีการเรียนรู้ของกลุ่มพุทธินิยม (Cognitivism)

นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้ คือ บรูเนอร์ (Bruner) ตามทฤษฎีนี้ เชื่อว่า คนทุกคนมีธรรมชาติใคร่รู้ใคร่เรียน เพื่อก่อให้เกิดสภาพสมดุล ดังนั้น การที่ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนตามความต้องการและความสนใจของตนเอง จึงมีความหมายสำหรับผู้เรียน ในการจัดการเรียนการสอนครูต้องช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นโครงสร้างของสิ่งที่จะเรียน เพราะจะทำให้ผู้เรียนจำสิ่งที่เรียนได้และสามารถทำความเข้าใจในหลักเกณฑ์ต่างๆนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

3) ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism)

นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้คือ มาสโล (Maslow) ความเชื่อของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีอิสระที่จะนำตนเองและพึ่งตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะทำประโยชน์ให้สังคม มีเสรีภาพในการเลือกทำสิ่งต่างๆ การจัดการเรียนการสอนควรจัดการให้ผู้เรียนมีสมรรถภาพทั้ง 3 ด้าน ให้พัฒนาไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ ด้านความรู้ (Cognitive) ด้านเจตคติ (Affective) และด้านทักษะ (Psychomotor) ครูต้องฝึกให้ผู้เรียนรู้จักคิด รู้จักใช้เหตุผล มีความชื่นชม และมีเจตคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน และให้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง

จึงสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น นอกจากจะได้แนวคิดจากปรัชญาการศึกษาทั้ง 4 แนว กล่าวคือ ปรัชญาพิพัฒน์นิยม ปรัชญาปฏิรูปนิยม ปรัชญาอัตถิภาวนิยม และพุทธปรัชญา แล้วยังได้แนวคิดมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ เช่น จากกลุ่มพฤติกรรมนิยม กลุ่มพุทธินิยม และกลุ่มมนุษยนิยม อีกด้วย

จุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

จุดมุ่งหมายของการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มิใช่เพียง รู้จำ รู้เข้าใจ แต่เพื่อรู้ใช้และรู้ปฏิบัติด้วยตนเอง (ทวีป อภิสิทธิ์ . 2542 : 37) และจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกสองประการก็คือเพื่อสนับสนุนความเป็นปัจเจกภาพของผู้เรียน และเพื่อกำหนดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมของโรงเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ . 2544 ค: 126) ในเรื่องเดียวกันนี้ ทิศนา ขัมมณี (2545 : 280) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนในแบบนี้ ก็เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เรียนอย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเองให้ได้ โดยอาศัยความร่วมมือจากกลุ่ม นอกจากนั้น ยังเพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ อาทิ กระบวนการคิด กระบวนการกลุ่ม กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และกระบวนการแสวงหาความรู้ เป็นต้น และ สุพล วังสินธ์ (2542 : 43) ก็กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียน เก่ง – ดี – มีความสุข ตลอดทั้งมองกว้าง

คิดไกล ใฝ่รู้และเชิดชูคุณธรรม สำหรับคำว่า เก่ง – ดี – มีความสุข นั้น คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 28 – 29) ได้ให้ความหมาย ดังนี้

คนเก่ง คือคนที่มี สมรรถภาพสูงในการดำเนินชีวิตโดยมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งหรือรอบด้าน หรือมีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง เช่นทักษะและกระบวนการวิทยาศาสตร์ ความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านภาษา ศิลปะ ดนตรี กีฬา มีภาวะผู้นำ รู้จักตนเอง ควบคุมตนเองได้ เป็นต้น เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ทันเทคโนโลยี มีความเป็นไทย สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ และทำประโยชน์ให้เกิดแก่ตน สังคม และประเทศชาติได้

คนดี คือคนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านจิตใจ และพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีเหตุผล รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ พากเพียร ขยัน ประหยัด มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นและสิทธิของผู้อื่น มีความเสียสละ รักษาสิ่งแวดล้อม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข

คนมีความสุข คือคนที่มีสุขภาพกายและจิตดี ร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรักต่อทุกสรรพสิ่ง มีอิสรภาพปลอดพ้นจากการตกเป็นทาสของอบายมุข และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงแก่อัตภาพ

ลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีลักษณะแตกต่างจากการจัดการเรียนการสอนที่ยึดครูเป็นสำคัญ โดยผู้เรียนต้องสร้างความรู้เองและมีส่วนร่วมในการเรียนอย่างแท้จริง โดยมีครูเป็นผู้อำนวยความสะดวก (นวลจิตต์ ชาวศิริพิพงศ์. 2542 : 15 – 16)

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 40) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะ ดังนี้

- 1) มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน
- 2) ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 3) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 4) ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้
- 5) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ทำนองเดียวกัน กมล ภูประเสริฐ (2544 : 44) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญไว้เช่นกันว่า ควรต้องเป็นไปตามลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน
- 2) ส่งเสริมความสามารถในกระบวนการเรียนรู้
- 3) ส่งเสริมพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นกระบวนการคิด การปฏิบัติจริง และนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

5) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งผู้เรียน ผู้สอน และผู้เกี่ยวข้อง

ในขณะที่ พัฒนา ชัชพงศ์ (2544 : 8 – 9) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญว่า ในทางปฏิบัติ ครูควรดำเนินการสอนในลักษณะดังต่อไปนี้

1) ให้ผู้เรียนเลือกและเริ่มกิจกรรมตามความพอใจโดยครูเป็นผู้จัดเตรียมไว้

2) ให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่ครูจัดไว้ให้เลือก

3) ครูใช้คำถามปลายเปิดที่เด็กสามารถตอบได้ถูกหลายคำตอบ

4) ครูใช้กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิด มโนทัศน์

5) ผู้เรียนมีโอกาสได้เลือกสื่อที่หลากหลาย

6) บรรยากาศการเรียนรู้สนุกสนาน มีการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้

7) ครูใช้การชี้แนะทางอ้อม แรงเสริมทางบวก และการกระตุ้น นำไปสู่การเรียนรู้

และสำหรับ ทิศนา แคมมณี การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้นทำได้โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะที่ให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง (Construction of Knowledge) ซึ่งนอกจากผู้เรียนจะต้องเรียนด้วยตนเองและพึ่งตนเองแล้วยังต้องพึ่งการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับเพื่อน บุคคลอื่นๆ และสิ่งแวดล้อมรอบตัว รวมทั้งต้องอาศัยทักษะกระบวนการ (Process Skills) ต่างๆ จำนวนมาก เป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ นอกจากนั้นการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างต่อเนื่องได้ดี หากผู้เรียนอยู่ในสภาพที่มีความพร้อมในการรับรู้และเรียนรู้ มีประสาทการรับรู้ที่ตื่นตัวไม่เฉื่อยชา ซึ่งสิ่งที่สามารถช่วยให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพ ดังกล่าวได้ ก็คือ การให้มีการเคลื่อนไหวทางกาย (Physical Participation) อย่างเหมาะสม กิจกรรมที่มีลักษณะดังกล่าว จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี เป็นการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง และความรู้ความเข้าใจที่เกิดขึ้น จะมีความลึกซึ้ง และอยู่คงทนมากขึ้น หากผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ (Application) ในสถานการณ์ที่หลากหลาย (ทิศนา แคมมณี. 2545 : 280)

ลักษณะของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้นั้น มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีลักษณะเด่นๆ คือ ครูต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน กิจกรรมการเรียนการสอนมีลักษณะให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และได้สัมผัสปฏิบัติจนนำไปสู่การสร้างความรู้ด้วยตนเอง จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ตามความสนใจและความสามารถเฉพาะตัวของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งนี้ ต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ และการจัดการเรียนการสอนยังควรดำเนินไปในลักษณะที่ให้ผู้เรียน ครู บุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสิ่งแวดล้อมได้มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน

หลักการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การกระทำใดๆให้สำเร็จ อย่างน่าเชื่อถือย่อมต้องอาศัยหลักการ ที่ชัดเจนเป็น ที่ตั้งเช่นเดียวกันกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ก็ต้องมีหลักการดำเนินการเช่นกัน ส่วนรายละเอียดของหลักการดังกล่าว มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

วัฒนาพร ระบุว่า (2541 : 9 – 10) กล่าวเกี่ยวกับหลักการในการจัดการเรียนการสอนแบบนี้ว่า ควรยึดหลัก 7 ประการดังนี้

- 1) ผู้เรียนรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง โดยผู้เรียนจะรับผิดชอบตั้งแต่การเลือกเรียน วางแผนการเรียน การศึกษาค้นคว้า ตลอดจนประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2) เนื้อหาวิชา มีความสำคัญและมีความหมายต่อการเรียนรู้ นั่นคือ ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกสิ่งที่จะเรียนตามประสบการณ์เดิมและความต้องการของผู้เรียน
- 3) การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จ หากผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้คิด ร่วมวางแผน ได้ค้นพบประเด็นปัญหาที่ท้าทาย ผู้เรียนจะรู้สึกพึงพอใจหากได้ประเมินความสำเร็จของตนและการได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนและครู ในสิ่งที่เป็นพฤติกรรมด้านดี
- 4) สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียน ต้องเป็นปฏิสัมพันธ์ในลักษณะช่วยเหลือกัน
- 5) ครู คือ ผู้อำนวยความสะดวก และเป็นแหล่งความรู้ ครูต้องมีความสามารถในการค้นพบความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และสามารถค้นหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เหมาะสมให้กับผู้เรียน ประกอบกับความเต็มใจของครูที่จะให้การช่วยเหลือโดยไม่มีเงื่อนไข ครูจะเป็นผู้ให้ทุกอย่างแก่ผู้เรียนอย่างเป็นกัลยาณมิตร
- 6) ผู้เรียนมีโอกาสเห็นตนเองในแง่มุมที่แตกต่างจากเดิม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในตัวผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีความมั่นใจในตนเอง และควบคุมตนเองได้มากขึ้น กลายเป็นบุคคลที่ตนเองอยากเป็น ปฏิบัติตนเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เปิดเผยตนเองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่กำลังดำเนินไป ทั้งภายนอกและภายในตนเอง
- 7) ให้ถือว่าการศึกษาคือ การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหลายด้านไปพร้อมกัน ทั้งด้านความรู้ ความคิด และ ด้านอารมณ์ความรู้สึก

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ (2543 : 40 – 41) ได้เสนอหลักการในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ประสบความสำเร็จว่า ต้องยึดหลัก ดังนี้

- 1) กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี ถ้าผู้เรียนมีโอกาสคิดสร้างสรรค์ โดยที่ครูช่วยจัดบรรยากาศการเรียนรู้ จัดสื่อ และสรุปสาระการเรียนรู้ร่วมกัน
- 2) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถ ทางสติปัญญา อารมณ์ สังคม ความพร้อมของร่างกายและจิตใจ
- 3) สาระการเรียนรู้ต้องมีความสมดุลเหมาะสมกับวัย ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนและความคาดหวังของสังคม เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความดี และมีสุขในการเรียน

4) แหล่งเรียนรู้ต้องมีหลากหลายและเพียงพอที่จะให้ผู้เรียนได้ใช้เป็นแหล่งค้นคว้า

5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับครู และระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ต้องมีลักษณะเป็น กลยณมิตรที่ช่วยเหลือเกื้อกูล แลกเปลี่ยนความรู้ ถักทอความคิด พิชิตปัญหาาร่วมกัน

6) ครูต้องมีเชื่อว่า ศิษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สาระและกระบวนการเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมรอบตัวของผู้เรียน จนผู้เรียนสามารถนำผลจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง

7) กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายอื่นๆ เช่น ชุมชน ครอบครัว องค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้เต็มที่

และ กุลยา ดันติผลาชีวะ (2544 : 20 – 21) ก็กล่าวถึงหลักการของการจัดการเรียน การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญไว้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสอนต้องอยู่บนพื้นฐานความแตกต่างของผู้เรียน ครูต้องนำความแตกต่างของ ผู้เรียนมาใช้เป็นพื้นฐานของการจัดการเรียนการสอน

2) การสอนต้องใช้การมีส่วนร่วม ซึ่ง หมายถึง ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ระหว่างครู และผู้เรียน หรือระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ครูต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้ให้มาเป็นผู้สนับสนุน โดย ครูเป็น ผู้ให้คำปรึกษา อำนวยความสะดวก พร้อมให้คำแนะนำในฐานะผู้รู้ทางวิชาการ ไม่ใช่ คอยเรียนจากผู้เรียนหรือเรียนพร้อมผู้เรียน แต่การเรียนรู้ของครูจากผู้เรียน คือ การเรียนรู้ว่าจะ สนับสนุนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพได้อย่างไร

3) การสอนต้องเป็นแบบให้คิดและลงมือปฏิบัติ ศึกษาหาคำตอบด้วยตนเอง จะทำให้ ผู้เรียนสามารถสร้างความรู้ขึ้นจากประสบการณ์ที่ได้กระทำ ได้สัมผัส ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นกับเพื่อน กับครู และกับผู้มีประสบการณ์ตรง

4) การสอนต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจนในจุดประสงค์ของการเรียนรู้ ครูต้องมี มโนทัศน์ (Concept) ของเนื้อหาอย่างชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อะไร และวางแผนกระบวนการเรียนการสอน ที่ช่วยให้ครูสามารถติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน ประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน ตลอดจนสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนระหว่างการเรียนรู้ได้ว่า บรรลุจุด ประสงค์หรือไม่ โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองได้

5) การสอนต้องมีเอกสารวิชาการ หนังสือหรือตำราที่เกี่ยวข้อง ให้เด็กได้ค้นคว้า เพิ่มเติมใช้ประกอบการเรียน หรือใช้ก่อนการเรียน เพื่อสร้างแรงจูงใจ

6) การสอนต้องบูรณาการวิชาการ และกระตุ้นการถ่ายทอดความคิดจากวิชาที่ เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับการดำรงชีวิตจริง

7) การสอนต้องเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่าง เต็มที่ และเหมาะสม

8) การสอนต้องมีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่ผ่อนคลาย การผ่อนคลายนี้ไม่ได้หมายความว่า ปลดปล่อยละเลย แต่เป็นการเรียนร่วมกันอย่างสนุก

9) การสอนต้องกระตุ้นการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินผลไปสู่ข้อความรู้ ตลอดจนคิดเชื่อมโยงกับข้อความรู้อื่นๆ

10) การสอนต้องเน้นเป็นการเรียนรู้แบบเข้าใจ ไม่ใช่การท่องจำ แต่จำได้ ความจำของผู้เรียนจะเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงความรู้ ผู้เรียนที่จำข้อความรู้เบื้องต้นไม่ได้เลย จึงเป็นไปไม่ได้ที่จะเรียนรู้เรื่องที่ซับซ้อนมากขึ้น ความจำ เป็นสิ่งจำเป็นที่ไม่ต้องท่อง แต่ต้องจำได้สอดคล้องกับคำถามของ ชาตรี สำราญ (2545 : 37) ที่ว่า การจดจำสิ่งที่ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจนสิ่งนั้นฝังใจ จะเป็นการจำที่ไม่ต้องท่องเป็นการจำที่ก่อให้เกิดปัญญา เพราะผู้เรียนเริ่มต้นจากพิจารณาปัญหาจน ค้นพบคำตอบด้วยตนเอง คำตอบที่ผู้เรียนค้นพบเอง จะฝังแน่นอยู่ในใจผู้เรียนนานเท่านาน

รวมถึง ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช (2544 : 10 – 15) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับหลักสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญว่า มีด้วยกัน 5 หลักการ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้
- 2) ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ทุกสิ่ง
- 3) ผู้เรียนแต่ละคนมีสติปัญญาแตกต่างกัน ตามความหลากหลายทางปัญญา
- 4) เน้นการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกห้องเรียน
- 5) การประเมินผล ต้องเน้นการประเมินตามสภาพจริงและประเมินอย่างต่อเนื่อง

จากหลักการที่นำเสนอไว้ข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าหลักการในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีหลายหลักการด้วยกัน ซึ่งหลักการใหญ่ๆ ที่สำคัญนั้นประกอบด้วย หลักการให้ความสำคัญต่อผู้เรียน หลักการคำนึงถึงความแตกต่างของปัจเจกบุคคล หลักการมีส่วนร่วม หลักการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้อันหลากหลาย หลักการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และคนกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงหลักการบูรณาการเพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ ตลอดจนหลักการประเมินตามสภาพจริง

กระบวนการในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้นั้น ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ . 2543 : 42 – 48)

ขั้นที่ 1 : การสำรวจความต้องการ

ขั้นแรก ควรศึกษาสำรวจธรรมชาติ ความต้องการ ความสนใจ รวมทั้งพื้นฐานของผู้เรียนโดยการซักถาม สังเกต สัมภาษณ์ พูดคุย หรือทำแบบทดสอบ

ขั้นที่ 2 : การเตรียมการ

ครูต้องเตรียมศึกษาเนื้อหาสาระวิชาในหลักสูตร และจุดประสงค์ของการเรียนรู้ให้เข้าใจ เพื่อการวางแผนจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับจุดประสงค์ และเชื่อมโยงบูรณาการสาระการเรียนรู้ของแต่ละวิชาที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับวิถีชีวิตจริง

ขั้นที่ 3 : การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้

การดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ขั้นนำเข้าสู่บทเรียน ขั้นนี้ ครูควรใช้ประเด็นคำถาม สถานการณ์หรือกิจกรรมที่กระตุ้นหรือท้าทายให้ผู้เรียนเกิดความสงสัยใคร่รู้ ขั้นต่อไปคือขั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มุ่งจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่สอดคล้องกับการชีวิตจริง โดยใช้สื่อที่หลากหลายในลักษณะขององค์รวม ที่เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียน คำนึงถึงการใช้สมองทุกส่วน ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน สรุปความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทั้งสมาชิกภายในกลุ่มและสมาชิกระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ ขั้นสุดท้ายของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้คือวิเคราะห์อภิปรายผลงาน องค์ความรู้ ที่สรุปได้จากกิจกรรม โดยครูและผู้เรียนร่วมกันอภิปรายผลที่เกิดจากกิจกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยเน้นให้ผู้เรียนเกิดการค้นพบองค์ความรู้ด้วยตัวเอง ครูเป็นผู้สังเกตเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ และเสริมแรงให้ผู้เรียนสนใจค้นหาความรู้ต่อไป

ขั้นที่ 4 : การประเมินผล

การประเมินผลการเรียนรู้ ต้องประเมินตามสภาพจริงประเมินให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งในส่วนของผลงานและกระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน รวมทั้งพัฒนาการของผู้เรียน

ขั้นที่ 5 : การสรุปและนำไปประยุกต์ใช้

เป็นขั้นการตกผลึกของกระบวนการเรียนรู้รายบุคคล กล่าวคือ ผู้เรียนแต่ละคนจะเกิดการมองสิ่งต่างๆอย่างเป็นองค์รวม มองอย่างเชื่อมโยง หยั่งรู้ เกิดการค้นพบตัวเอง หลังจากที่เขาได้ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้และการแสดงออกตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น

ทิศนา ขัมมณี (2545 : 281 – 282) ได้นำเสนอว่า CIPPA Model เป็นการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ซึ่งการจัดการเรียนการสอนในแบบนี้ อาจจัดเป็นแบบแผนได้หลายรูปแบบ และรูปแบบหนึ่งที่ได้มีการนำไปทดลองใช้แล้วได้ผลดีนั้น ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 : การทบทวนความรู้เดิม

เป็นการดึงความรู้เดิมของผู้เรียนในเรื่องที่จะเรียน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมของตน ซึ่งผู้สอนอาจใช้วิธีการได้อย่างหลากหลาย

ขั้นที่ 2 : การแสวงหาความรู้ใหม่

เป็นการแสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ของผู้เรียน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่างๆ ซึ่งครูอาจจัดเตรียมมาให้ผู้เรียน หรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลนั้นๆ

ขั้นที่ 3 : การศึกษาทำความเข้าใจความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงเข้ากับความรู้เดิม

เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับข้อมูลความรู้ที่หามาได้ ผู้เรียนต้องสร้างความหมายของข้อมูล ประสบการณ์ใหม่ๆ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ด้วยตนเอง เช่น ใช้กระบวนการคิด และกระบวนการกลุ่ม การอภิปราย และสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้นๆ

ขั้นที่ 4 : การแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกับกลุ่ม

เป็นขั้นที่ผู้เรียนอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ ความเข้าใจของตนเอง รวมทั้งขยายความรู้ ความเข้าใจของตนเองให้กว้างขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้แบ่งปันความรู้ความเข้าใจของตนเองแก่ผู้อื่น และได้รับประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นไปพร้อมๆ กัน

ขั้นที่ 5 : การสรุปและจัดระเบียบความรู้

เป็นขั้นของการสรุปความรู้ที่ได้รับทั้งหมด ทั้งความรู้เดิมและความรู้ใหม่และจัดสิ่งที่เรียนมาให้เป็นองค์ความรู้ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย

ขั้นที่ 6 : การปฏิบัติและ / หรือ การแสดงผลงาน

เป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสมือปฏิบัติและแสดงผลงานการสร้างความรู้ของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนได้ต่อยอดหรือตรวจสอบความเข้าใจของตนเอง และช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 7 : การประยุกต์ใช้ความรู้

เป็นขั้นของการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการนำความรู้ความเข้าใจของตนเองไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่หลากหลาย

นอกจากนั้น รุ่ง แก้วแดง (ทิศนา ขัมมณี. 2545 : 184 ; อ้างอิงจาก รุ่ง แก้วแดง . 2540 : 140 – 145) ก็ได้เสนอกระบวนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 10 ขั้นตอน ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 : การศึกษารวบรวมข้อมูลของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

ขั้นที่ 2 : การวิเคราะห์เพื่อค้นหาศักยภาพของผู้เรียน

ขั้นที่ 3 : การร่วมกับผู้เรียนในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 4 : การร่วมวางแผนการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 : การแนะนำช่วยเหลือเรื่องการเรียน

ขั้นที่ 6 : การสรรหาสื่อและอุปกรณ์

ขั้นที่ 7 : การให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง

ขั้นที่ 8 : การเสริมพลังและสร้างกำลังใจ

ขั้นที่ 9 : การร่วมกันประเมินผล

ขั้นที่ 10 : การเก็บรวบรวมข้อมูล

สรุปได้ว่า ในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ โดยกระบวนการดังกล่าว ต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนอย่างน้อย 6 ขั้นตอน ด้วยกัน กล่าวคือ ขั้นการสำรวจผู้เรียนเป็นรายบุคคล ขั้นการเตรียมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ขั้นการดำเนินการจัดกิจกรรม ขั้นการสรุปความรู้ อภิปรายและแสดงผลงาน ขั้นการประเมินผล และขั้นการประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตจริง

รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การที่จะจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดนั้น สามารถทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สอน เพราะช่วยให้ผู้สอนมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น ดังที่ ทิศนา ขัมมณี (2545 : 122 – 147) ได้รวบรวมรูปแบบต่างๆ ของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ โดยใช้จุดเน้นของการจัดการเรียนการสอนนั้นๆ มาเป็นเกณฑ์ ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1) แบบเน้นตัวผู้เรียน

1.1) การจัดการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ (Individualized Instruction)

การจัดการเรียนการสอนตามเอกัตภาพ หมายถึงการจัดสภาพการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยการคำนึงถึงภูมิหลัง สติปัญญา ความสามารถ ความถนัด แบบการ เรียนรู้ ความสนใจ และความต้องการ ของผู้เรียนแต่ละคน โดยการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบนี้จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี และได้พัฒนาไปตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล

1.2) การจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนนำตนเอง (Self –Directed Learning)

การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนนำตนเอง หมายถึงการให้โอกาสผู้เรียนวางแผน การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งครอบคลุมการวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การเลือกวิธีเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งความรู้ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการประเมินตนเอง การจัดการเรียนรู้รูปแบบนี้ยึดหลักว่า การเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนนำตนเอง สามารถช่วยฝึกฝนให้ผู้เรียนพึ่งพาตนเอง และพัฒนาดตนเองได้

2) แบบเน้นความรู้ความสามารถ

2.1) การจัดการเรียนรู้แบบรู้จริง (Mastery Learning)

การจัดการเรียนรู้แบบรู้จริง หมายถึงกระบวนการในการดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคน ซึ่งมีความสามารถและสติปัญญาแตกต่างกัน สามารถเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยยึดหลักการที่ว่าผู้เรียนทุกคนสามารถที่จะเรียนรู้ได้ตาม วัตถุประสงค์ หากผู้เรียนมีเวลาที่จะเรียนรู้เรื่องนั้นๆ อย่างเพียงพอตามความต้องการของตน

2.2) การจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผล (Verification Teaching)

การจัดการเรียนการสอนแบบรับประกันผล หมายถึงการจัดการสภาพการณ์ของการเรียนการสอนที่ผู้สอนกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถพิสูจน์ทดสอบได้ว่า ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้สอนดำเนินการทดสอบผู้เรียนเป็นรายบุคคลตามวัตถุประสงค์ โดยผู้เรียนรับรู้มาก่อนว่าจะมีการทดสอบตามวัตถุประสงค์นั้น หากผู้เรียนยังไม่เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ผู้สอนจะต้องดำเนินการสอนซ้ำให้แก่ผู้เรียนและทำการทดสอบใหม่ จนกระทั่งผู้เรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2.3) การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นโน้ตส์ (Concept – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นโน้ตส์ หมายถึงการวางแผนการจัดการเรียนการสอนโดยการระดมโน้ตส์ หรือความคิดรวบยอดที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รับ และดำเนินการเรียนการสอนโดยใช้วิธีการและกระบวนการต่างๆช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจโน้ตส์นั้น โดยยึดหลักการที่ว่า การสอนที่ยึดโน้ตส์จะช่วยให้ผู้เรียนผ่านกระบวนการสร้างความรู้และได้เรียนรู้แบบองค์รวม มองเห็นความสัมพันธ์ของความรู้ต่างๆได้

3) แบบเน้นประสบการณ์

3.1) การจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ (Experiential Learning)

การจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ หมายถึงการดำเนินการอันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมาย โดยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ (experience) ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ก่อน แล้วจึงให้ผู้เรียนย้อนไปสังเกต ทบทวน สิ่งที่เกิดขึ้น และนำสิ่งที่เกิดขึ้นมาคิดพิจารณาไตร่ตรองร่วมกัน โดยยึดหลักว่า ประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิดและความรู้

3.2) การจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม (Service Learning)

การจัดการเรียนรู้แบบรับใช้สังคม หมายถึงการดำเนินการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ โดยการให้ผู้เรียนเข้าไปมีประสบการณ์ในการรับใช้สังคม บนหลักการที่ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากรูปธรรมไปสู่นามธรรม อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความคิด ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง ทำให้มีความหมายต่อตนเอง และสังคมรอบด้าน

3.3) การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง (Authentic Learning)

การจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริง หมายถึง การช่วยให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ โดยการเผชิญสภาพการณ์จริงในบริบทจริง และร่วมกันศึกษาแสวงหาความรู้ และวิธีการต่างๆ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหา นั้น ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้ผู้เรียนไปเผชิญปัญหาในบริบทจริงได้ ผู้สอนสามารถจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริงในห้องเรียนได้ โดยการจัดกิจกรรมที่จำลองหรือสะท้อนความเป็นจริงให้ผู้เรียนได้ร่วมกันคิดแก้ปัญหา หรือเข้าไปสวมบทบาทในสถานการณ์จำลองนั้น

4) แบบเน้นปัญหา

4.1) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก เป็นการ จัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอนที่ใช้ปัญหาเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมาย โดยการฝึกกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจในปัญหานั้นอย่างชัดเจน ได้เห็นทางเลือกและวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหา นั้น รวมทั้งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความใฝ่รู้ เกิดทักษะกระบวนการคิด

4.2) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานเป็นหลัก (Project – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยใช้โครงงานเป็นหลัก คือ การให้ผู้เรียนได้ร่วมกันเลือกทำโครงงานที่ตนสนใจ โดยร่วมกัน สำรวจ สังเกต และกำหนดเรื่องที่ตนสนใจ วางแผนการทำโครงงานร่วมกัน ศึกษาหาข้อมูล ความรู้ที่จำเป็น และลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ จนได้ข้อค้นพบหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ แล้วจึงเขียนรายงานและนำเสนอต่อสาธารณชน เก็บข้อมูล แล้วนำผลงานและประสบการณ์ทั้งหมดมาอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดค้น และสรุปผล การเรียนรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ที่ได้รับทั้งหมด การจัดการเรียนการสอนแบบนี้ ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าโครงการหรือโครงงานช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้สัมพันธ์กับความเป็นจริง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าสู่กระบวนการสืบสอบ (Process of Inquiry) ที่ทำให้ต้องคิดขั้นสูงและซับซ้อน ได้พัฒนากระบวนการทางสติปัญญา นอกจากนั้น ยังช่วยให้ผู้เรียนได้ผลิตผลงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

5) แบบเน้นทักษะกระบวนการ

5.1) โดยเน้นกระบวนการสืบสอบ (Inquiry – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการสืบสอบ หมายถึง การดำเนินการเรียนการสอน โดยผู้สอนกระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดคำถาม เกิดความคิด และลงมือเสาะแสวงหาความรู้ เพื่อนำมาประมวลหาคำตอบหรือข้อสรุปด้วยตนเอง เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยที่ผู้สอนช่วยอำนวยความสะดวกในเรียนรู้ในด้านต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน

5.2) โดยเน้นกระบวนการคิด (Thinking – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการคิด คือ การดำเนินการเรียนการสอนโดยผู้สอนใช้รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการสอนต่างๆ กระตุ้นให้ผู้เรียน เกิดความคิดขยาย ต่อเนื่องจากความคิดเดิมที่มีอยู่ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เกิดความคิดที่มีความละเอียด กว้างขวาง ลึกซึ้ง ถูกต้อง มีเหตุผล และน่าเชื่อถือมากขึ้นกว่าเดิม

5.3) โดยเน้นกระบวนการกลุ่ม (Group Process – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการกลุ่ม คือ การให้ผู้เรียนทำกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งฝึก และแนะนำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานกลุ่มที่ดีควบคู่ไปกับการช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เนื้อหาสาระตามวัตถุประสงค์

5.4) โดยเน้นกระบวนการวิจัย (Research – Based Instruction)

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการวิจัย หมายถึง การจัดสภาพการณ์ของการเรียนการสอน ที่ให้ผู้เรียนใช้กระบวนการวิจัย หรือผลการวิจัยเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เนื้อหาสาระต่างๆ โดยอาจใช้การประมวลผลงานวิจัย (Research Review) มาประกอบการสอน ใช้ผลการวิจัยมาเป็นเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ การให้ผู้เรียนลงมือทำวิจัยโดยตรง หรือช่วยฝึกฝนทักษะการวิจัยต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน

5.5) โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Instruction for Self – Directed Learning)

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนดำเนินการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนสามารถเลือกหัวข้อเนื้อหา วิธีการ และสื่อการเรียนการสอนได้ตามความสนใจ โดยมีผู้สอนช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ช่วยพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง และช่วยให้คำปรึกษาแนะนำตามสมควรเกี่ยวกับการหาแหล่งความรู้ วิธีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ การวิเคราะห์และสรุปข้อความรู้

6) แบบเน้นการบูรณาการ

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการบูรณาการ หมายถึง การนำเนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องกันมาสัมพันธ์ให้เป็นเรื่องเดียวกัน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะที่เป็นองค์รวม และสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน การบูรณาการเนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องกันสามารถทำได้หลายลักษณะ คือ การบูรณาการภายในวิชา (Intradisciplinary) การบูรณาการระหว่างวิชา (Interdisciplinary) และการบูรณาการในลักษณะอื่นๆ นอกเหนือรายวิชา เช่น การบูรณาการระหว่างความรู้และกระบวนการเรียนรู้ การบูรณาการระหว่างพัฒนาการทางความรู้และพัฒนาการทางจิตใจ การบูรณาการระหว่างความรู้และการกระทำ และการบูรณาการระหว่างสิ่งที่เรียนกับชีวิตจริง

จากรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่เป็นสากล ดังได้นำเสนอข้างต้น ได้พัฒนามาสู่ รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญของไทย โดยการพัฒนาของนักวิชาการศึกษาไทยหลายท่าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) รูปแบบการเรียนการสอนทักษะกระบวนการเผชิญสถานการณ์

สุนน อมรวิวัฒน์ (ทิศนา แคมมณี. 2545 : 274 ; อ้างอิงจาก สุนน อมรวิวัฒน์. 2533 : 168 – 170) ได้พัฒนารูปแบบดังกล่าวจากแนวคิดที่ว่า การศึกษาที่แท้จริงสัมพันธ์และสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีทั้งทุกข์ สุข สมหวัง

และผิดพลาด ดังนั้น การจัดการศึกษาต้องจัดเพื่อให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ที่จะเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น และสามารถเอาชนะปัญหาเหล่านั้นให้ได้ นั่นคือ เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ซึ่งทำได้โดย

การเผชิญ	คือ การเรียนรู้ที่จะเข้าใจภาวะที่ต้องเผชิญ
การผจญ	คือ การเรียนรู้วิธีการต่อสู้กับปัญหาอย่างถูกต้องและมีหลักการ
การผสมผสาน	คือ การเรียนรู้ที่จะผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา
การเผชิญ	คือ การลงมือแก้ปัญหาให้หมดไป โดยไม่มีปัญหาอื่นตามมา

2) รูปแบบการเรียนการสอนโดยสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ

สุนน อมรวิวัฒน์ (ทิศนา ขัมมณี. 2545 : 276 ; อ้างอิงจาก สุนน อมรวิวัฒน์. 2533 : 161) ได้นำแนวคิดจากหนังสือพุทธธรรมของท่านพระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต) เกี่ยวกับการสร้างศรัทธาและโยนิโสมนสิการ มาเป็นแนวทางและหลักการในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบ สารสำคัญอยู่ที่ว่าครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะสามารถจัดสภาพแวดล้อม แรงจูงใจ และวิธีการสอนให้ผู้เรียนเกิดความศรัทธาที่จะเรียนรู้โดยครูทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตร ช่วยให้ศิษย์มีโอกาส คิด และแสดงออก อย่างถูกวิธี จะสามารถช่วยพัฒนาให้ศิษย์เกิดปัญญา และแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมได้

3) รูปแบบการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง : โมเดลชิปปา (CIPPA Model)

ทิศนา ขัมมณี (2545 : 280) ได้ประสานแนวคิดทั้ง 5 อันประกอบด้วย แนวคิดการสร้างความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มและการเรียนรู้แบบร่วมมือ แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้กระบวนการ และแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนการเรียนรู้ เข้าด้วยกัน พัฒนาไปสู่ CIPPA Model ซึ่งมีลักษณะและรายละเอียดดังนี้

C : Construction of Knowledge คือ การให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง

I : Interaction คือ ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นรวมทั้งสิ่งแวดล้อมรอบตัว

P : Process skill คือ ผู้เรียนต้องเรียนรู้ ทักษะกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และการเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้

P : Physical คือ การให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เคลื่อนไหวร่างกาย ให้มีความพร้อมต่อการรับรู้และเรียนรู้ มีประสาทที่ตื่นตัวไม่เฉื่อยชา

A : Application คือ ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น จะเห็นได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีรูปแบบมากมายหลากหลายด้วยกัน แต่ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด หรือแย่ที่สุด ประเด็นสำคัญอยู่ที่ การเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นอยู่และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทุกรูปแบบย่อมมีจุดแข็งและจุดอ่อน

แฝงอยู่เสมอ ความสำเร็จของการนำรูปแบบใด ๆ มาใช้ขึ้นอยู่กับว่ารูปแบบนั้น ๆ มีความสอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และลักษณะของผู้เรียนหรือไม่เพียงใด ประกอบกับความเข้าใจของผู้นำรูปแบบไปใช้ว่าเข้าใจต้องแท้ แปลเป็นการปฏิบัติได้ในระดับใด นี่คือประเด็นที่ต้องพิจารณา

ตัวบ่งชี้ของการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

เมื่อต้องการประเมินสรุปว่า การจัดการเรียนการสอนที่ดำเนินอยู่นั้น เป็นลักษณะที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหรือไม่นั้น จำเป็นต้องพิจารณา 2 ประเด็นด้วยกัน กล่าวคือประเด็นตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงความเป็นศูนย์กลางหรือความสำคัญ และตัวบ่งชี้ระดับคุณภาพ (ทิศนา ขัมมณี . 2545 : 121) สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดเอาตัวบ่งชี้ ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้พัฒนามาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี ด้วยกัน ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ตัว คือ ตัวบ่งชี้การสอนของครูและตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน เนื่องจากตัวบ่งชี้ชุดดังกล่าวได้เผยแพร่ไปยัง หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ . 2543 : 50 – 51)

ตัวบ่งชี้การสอนของครู

- 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ
- 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ ปลุกเร้า จูงใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้
- 3) ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง
- 4) ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์
- 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียน ฝึกหัด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง
- 6) ครูส่งเสริมกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน
- 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อ ฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้
- 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง
- 9) ครูฝึกฝนกิจกรรมรายท และวินัย ตามวิถีวัฒนธรรมไทย
- 10) ครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้การเรียนของนักเรียน

- 1) นักเรียนมีประสบการณ์ตรงกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2) นักเรียนฝึกปฏิบัติจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตนเอง
- 3) นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม

4) นักเรียนฝึกหัดปฏิบัติและสร้างสรรค์จินตนาการ ตลอดจนได้แสดงออกอย่างชัดเจนและมีเหตุผล

5) นักเรียนได้รับการเสริมแรงให้ค้นหาคำตอบและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

6) นักเรียนได้ฝึกค้น รวบรวมข้อมูล และสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง

7) นักเรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจ

8) นักเรียนฝึกตนเองให้มีวินัย และรับผิดชอบในการทำงาน

9) นักเรียนฝึกประเมิน ปรับปรุงตนเอง และยอมรับผู้อื่น ตลอดจนใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะตัวบ่งชี้ ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนและพฤติกรรมการสอนของครูมีลักษณะต่อเนื่องผสมกลมกลืนกัน โดยตัวบ่งชี้เหล่านั้น มีทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน

ผลจากการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

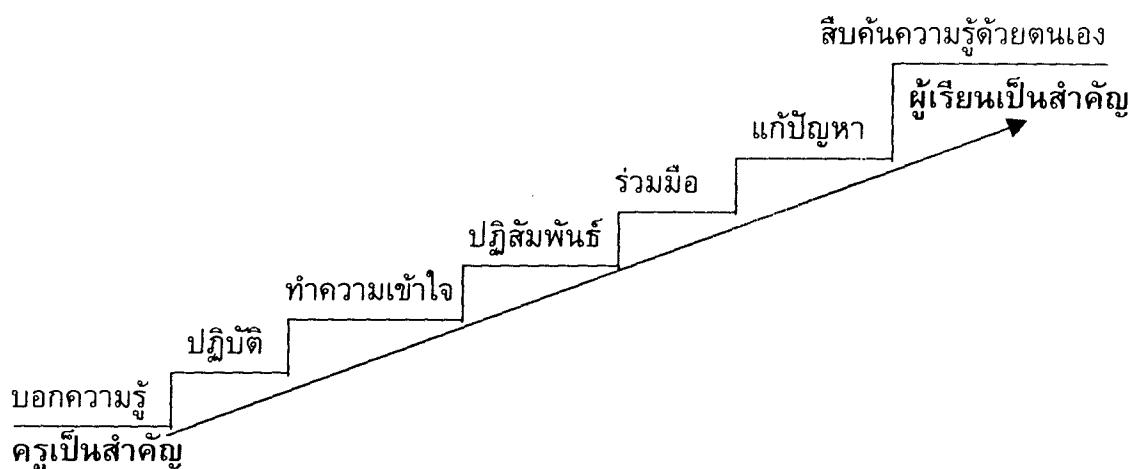
การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ทำให้เกิดผลดีนานานับประการ โรงเรียนใดสามารถจัดการเรียนการสอนในลักษณะดังกล่าวได้ ก็ถือได้ว่า มีความตื่นตัว สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายการศึกษา และความต้องการของสังคมโดยรวมได้ ตัวผู้บริหารโรงเรียนเองก็ถือได้ว่า เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำทางให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ลักษณะที่พึงประสงค์ได้ ครูผู้สอนในโรงเรียนก็ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพมากขึ้น ผู้เรียนเองก็มีคุณภาพตามไปด้วย เป็นคนเก่งที่ได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความสุขในการเรียน ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต ในขณะเดียวกัน ก็มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม จึงเห็นได้ว่า การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นสิ่งดี ที่ส่งผลทางบวกจริงๆ สอดคล้องกับคำกล่าวของ สุমনหา พรหมบุญ (กุลยา ดันติผลาชีวะ. 2544 : 25 ; อ้างอิงจาก สุমনหา พรหมบุญ. 2544 : 27) ที่ว่า ผลที่ได้จากการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เกิดทั้งต่อครู ผู้เรียน และประเทศชาติ กล่าวคือ ครูได้พัฒนาตนเองในการออกแบบการสอน ติดตามผลของการเรียนได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้เรียน เก่ง ดี และมีสุขในการเรียน ส่วนผลที่ประเทศจะได้รับคือ การมีคนที่มีคุณภาพของประเทศ นอกจากนั้น ยังมีความเชื่อว่า การจัดการเรียนการสอนในลักษณะนี้ ยังสามารถช่วยพัฒนาจิตใจให้มีความรัก และสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เรียนได้อีกด้วย (พัฒนา ชัชพงศ์. 2544 : 9 ; อ้างอิงจาก Hirsh Pases. 1991) ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงถือได้ว่า เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แบบยั่งยืน หรือ Sustainable Development ได้หนทางหนึ่ง (สุพล วังสินธ์. 2542 : 45)

2.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกโรงเรียน เมื่อเป็นเช่นนั้น ครูซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทในการจัดการศึกษา (พรนิภา ลิ้มปพยอม.2542 : 7) โดยมีบทบาทหน้าที่หลัก คือ เรื่องการสอน (ยนต์ ชุ่มจิต. 2535 : 26) จึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการสอนให้มีลักษณะที่ดี อันจะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน โดยลักษณะการสอนที่ดีนั้น จำเป็นต้องมองจากพฤติกรรมการสอนที่ครูได้แสดงออก (สุรพันธ์ ตันศรีวงษ์. 2538 : 2) ซึ่งพฤติกรรมการสอนของครูที่พึงประสงค์ อันสามารถนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนได้นั้น ก็คือ พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั่นเอง

การจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญจะสำเร็จได้ อยู่ที่ครูอาจารย์จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนจากครูเป็นผู้บอกความรู้ มาเป็นการให้ผู้เรียนศึกษาด้วยตนเอง โดยมีครูเป็นผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ (ชีรศักดิ์ ลิขิตวัฒน์เศรษฐ. 2544 : 11) โดยในเบื้องต้นครูต้องวิเคราะห์หลักสูตรให้ได้ก่อนว่า จุดประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละเนื้อหาเป็นอย่างไร โดยครูจะต้องมีความเป็นนักวิเคราะห์ และเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Hemming. 1998 : 119) เป็นผู้ประสานงาน วางแผนให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนา สามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุข (วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวช. 2544 : 5) ด้วยความสนใจของผู้เรียนเอง โดยครูเป็นผู้จัดประกายความคิดให้ผู้เรียนเกิดความต้องการการเรียนรู้ขึ้นในตนเอง (ทวีป อภิสิทธิ์. 2542 : 34) ปลุกเร้าและเสริมแรงผู้เรียนในทุกกิจกรรมให้ค้นพบคำตอบและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม ความมีวินัย ตลอดจนความรับผิดชอบในการทำงานให้เกิดกับผู้เรียน (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. 2543 : 39) หรืออาจกล่าวได้ว่า ครูต้องเปลี่ยนจากผู้บอกความรู้มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ต้องเน้นวิธีสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ สรุป และเข้าใจปัญหาได้ นอกจากนั้น ยังต้องทำให้ผู้เรียนกระหายต่อการเรียนรู้ ใฝ่รู้ และสามารถแก้ไขปัญหา หรือหาทาง แก้ไขปัญหาได้ตามสมควร (สุนทร ศรีรักษา. 2540 : 11)

ข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการสอนของครูจะเป็นแบบยึดครูเป็นสำคัญ เมื่อครูแสดงบทบาทเป็นผู้บอกความรู้ให้กับผู้เรียนโดยตรง ต่อเมื่อครูได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แก้ปัญหา และค้นคว้าด้วยตนเอง โดยครูสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์จึงถือได้ว่า ครูได้แสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถนำเสนอในรูปแบบแผนภาพ ได้ดังนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2544 : 23)



ภาพประกอบ 4 ลำดับขั้นพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
ที่มา : กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2544,กรกฎาคม). “ การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ,” วารสาร
ปฐมวัย. 5(3) : 23.

จากภาพประกอบ การที่ครูจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนจากแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น อาจจะเป็นเรื่องยากลำบากในครั้งแรก กล่าวคือ ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมาเป็นเวลานาน เริ่มจากการยกเลิกการบอกความรู้โดยตรงให้แก่ผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้ลงมือปฏิบัติทำความเข้าใจกับสิ่งที่เรียนรู้ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับครูและกับผู้เรียนด้วยกัน เกิดความร่วมมือในกลุ่มที่เรียนในที่สุด ผู้เรียนก็ได้ฝึกแก้ปัญหาด้วยตนเองหรือด้วยกระบวนการกลุ่ม ตลอดจนผู้เรียนสามารถสืบค้นความรู้ด้วย ตนเองได้ ซึ่งถือว่า ครูได้แสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโดยสมบูรณ์ สอดคล้องกับคำกล่าวของ รุ่ง แก้วแดง (ทัศนา แคมมณี . 2545 : 184 ; อ้างอิงจาก รุ่ง แก้วแดง. 2540 : 140 – 147) ที่ว่า พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ครูควรให้การเรียนเป็นสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เรียน

อนึ่งในการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะพิจารณาและประเมินว่า ครูในโรงเรียนมีพฤติกรรม การสอน เป็นแบบใด หรือได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญหรือไม่นั้น ผู้บริหารสามารถพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วในหัวข้อตัวบ่งชี้ของการจัดการเรียนการสอนทั้ง 2 แบบ กล่าวคือ แบบยึดครูเป็นสำคัญ และ แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ในที่นี้ ผู้วิจัยขอนำบทสรุปของตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู ทั้ง 2 แบบ ดังกล่าว มานำเสนออีกครั้งในลักษณะตารางแสดงการเปรียบเทียบ เพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างแบบสอบถามในลำดับต่อไป ดังนี้

ตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู	
การสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ	การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
1) ครูเป็นผู้กำหนดเรื่องที่จะเรียน 2) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ 3) ครูควบคุมบรรยากาศภายในห้องเรียนให้สงบ เงียบ 4) ครูสอนผู้เรียนเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ใช้วิธีการเดียวกัน ไม่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างเป็นรายบุคคล 5) ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยใช้วิธีการบรรยาย อธิบายให้ฟังหรือสาธิตให้ดู 6) ครูจัดเนื้อหาสาระตามลำดับขั้นตอนตายตัว โดยยึดหลักสูตรเป็นหลัก 7) ครูใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ 8) ครูทบทวนซ้ำๆ เพื่อให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่ครูเคยสอน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ความรู้ใหม่ 9) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อช่วยในการจำมากกว่าการฝึกการคิดการแก้ปัญหาและการค้นพบความรู้ 10) ครูมุ่งสอนโดยแยกเป็นรายวิชา ไม่มีการบูรณาการเข้าหากัน 11) ครูประเมินผลการเรียน จากคะแนนสอบและผลงาน	1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ ปลูกเร้า จูงใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 3) ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง 4) ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์ 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ ฝึกหัด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อให้ผู้เรียน ฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้ 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง 9) ครูฝึกฝนกิริยามารยาท รวมทั้งระเบียบวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย 10) ครูประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง จากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียน

ภาพประกอบ 5 การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้พฤติกรรมการสอนของครู

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ หมายถึง การกระทำหรืออาการที่ครูแสดงออกเพื่อให้ผู้เรียนได้ความรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีลักษณะหลักๆดังนี้ ครูสอนแบบบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียนโดยแยกสอนเป็นรายวิชาขาดการเชื่อมโยงระหว่างกัน และไม่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยใช้ห้องเรียนเป็นแหล่ง

เรียนรู้เพียงที่เดียว ครูควบคุมบรรยากาศภายในห้องเรียนให้สงบเงียบ ขาดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ประเมินผลการเรียนจากคะแนนสอบ และผลงานเท่านั้น

ส่วนพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น หมายถึง การกระทำหรืออาการที่ครูแสดงออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีลักษณะหลักๆดังนี้ ครูใช้วิธีสอนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน ครูสร้างบรรยากาศปลูกเร้าใจให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้และ มีการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชาให้ประสานกันได้ และสอดคล้องกับชีวิตจริง การประเมินผลการเรียนพิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การพลวัตของสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองไปข้างหน้า เพื่อความอยู่รอด เติบโต และเจริญก้าวหน้า โดยองค์กรจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เหมาะสม (ญัตติพันธ์ เขจรันนท์. 2545 : 32 , 40) การเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นเรื่องปกติสำหรับทุกองค์กรที่ต้องการความก้าวหน้า เป็นความจริงของชีวิตหรือที่เรียกว่า Fact of Life (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2439 : 24) เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มีลักษณะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (สุนันทา เลานันท์. 2541 : 34) ไม่มีองค์กรใดที่จะเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ ทุกองค์กรต้องเคยเผชิญกับปัญหา ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในต้องเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ. 2533 : 182) หากว่าองค์กรใดๆ หยุดนิ่ง อยู่กับที่ โดยที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็จะทำให้องค์กรเหล่านั้นล้าสมัยลงและประสบกับภาวะถดถอยที่เรียกว่า Decline จนในที่สุด จะไม่หลงเหลือสถานภาพขององค์กรอีกต่อไป ตามที่ภาษาสากลใช้คำว่า The Death of Organization นั้นเอง (สถาพร ปิ่นเจริญ. 2543 : 78)

3.1 ความหมายการเปลี่ยนแปลง

คำว่า การเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยในเบื้องต้นรากศัพท์ดั้งเดิมนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2539 : 545) บัญญัติไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การทำให้ลักษณะต่างไป จากนั้น จึงมีผู้นิยามความหมายของคำว่า “ การเปลี่ยนแปลง ” ต่อยอดไปจากความหมายเดิม แต่ยังคงไว้ซึ่งความหมายตามรากศัพท์เดิม อาทิ สุทธิ ศรีบุรพา (2542 : 42) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึงการเจริญเติบโต โอกาส และความคิดสร้างสรรค์ แต่ในอีกมุมมองหนึ่ง อาจหมายถึง การคุกคาม ความไม่คุ้นเคย และการเปลี่ยนรูปร่างใหญ่ และ ไชย ณ พล. (2544 : 207) ก็ได้ให้ความหมายของคำว่า การเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง หรือการเปลี่ยน

จากภาวะหนึ่งสู่อีกสภาวะหนึ่ง เมื่อมองในแง่ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทองใบ สุดซารี. 2545 : 362) นอกจากนั้นวิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 154) ยังได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า นักวิชาการโดยทั่วไปได้ให้นิยามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไว้หลายมุมมองด้วยกัน บ้างก็ให้นิยามว่าเป็นการผันแปร (Altering) ในเรื่องพฤติกรรม โครงสร้าง กระบวนการ จุดมุ่งหมาย หรือผลลัพธ์ขององค์การ และนักวิชาการบางกลุ่มก็เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นคำเดียวกับคำว่า นวัตกรรม (Innovation) รวมไปถึงนักวิชาการบางท่านที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถที่จะดัดแปลงสิ่งใดก็ได้ (Adaptability) ในขณะที่นักวิชาการบางท่านก็มีทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นความแปลกใหม่ (Novelty) ส่วนคำนิยามในเชิงบริหารนั้น ชิมเชค และ หลุยส์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 154 ; อ้างอิงจาก Simsek & Louis. 1994) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากกระบวนทัศน์เก่าไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ทั้งในเรื่องของโครงสร้าง วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของบุคคล เป็นกระบวนทัศน์ที่มีลักษณะเด่นและมีผลต่อความสำเร็จมากกว่าเดิม ส่วน สุนันทา เลาหนันท์ (2541 : 34) ก็ได้แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันว่า การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การหมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำนิยามอันหลากหลายของนักวิชาการข้างต้นช่วยให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นน่าจะหมายถึง การทำให้องค์การมีลักษณะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่ผลักดันให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนที่โครงสร้าง เทคโนโลยี งาน หรือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน อาทิ พฤติกรรม ทัศนคติ และการรับรู้ เป็นต้น

3.2 แรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การใดๆ มิได้เกิดขึ้นอย่างไร้ที่มาและไร้ความหมาย ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นไปเพื่อสนองตอบต่อแรงผลักดันที่ทำหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป เกี่ยวกับเรื่องนี้ สุนันทา เลาหนันท์ (2541 : 34-35) ได้ระบุว่า แรงผลักดันอันเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอยู่ด้วยกัน 2 ประการหลักๆ ดังนี้

1) แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆที่องค์การไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการตลาดหรือบริการ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และนโยบายจากรัฐบาล

2) แรงผลักดันภายในองค์กร ซึ่งหมายถึงปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่องจากกระบวนการภายใน และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กร การปรับนโยบาย การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ และการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ

นพ ศิริบุญนาค (2545 : 101) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมักมาจากแรงกดดันอย่างน้อย 2 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และจากแรงกดดันภายใน ส่วน ทองใบ สุตขารี (2545 : 367 – 374) ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แล้วสรุปนำเสนอในแง่ใหม่ที่แปลกใหม่เพิ่มเติมว่า การพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องพิจารณาภาพรวมที่สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ประกอบกับพิจารณาจากแรงผลักดันหลักที่เป็นกระแสสำคัญของยุคปัจจุบัน ที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนตนเอง ดังนี้

1) พิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐาน

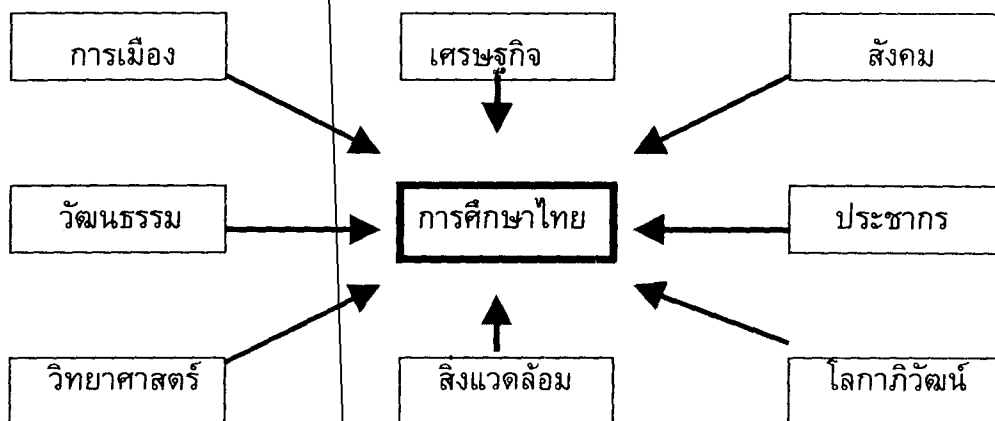
คือ แรงผลักดันที่เกิดจากภายนอกองค์กร ได้แก่ คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและกฎหมายประกอบกับแรงผลักดันที่เกิดจากภายในองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสมาชิก การตัดสินใจที่ไม่ดี การสื่อสารที่ไม่ดี ปัญหาจากสมาชิกภายในองค์กร และแรงผลักดันที่เกิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) พิจารณาจากแรงผลักดันหลักที่เป็นกระแสสำคัญในยุคปัจจุบัน

แรงผลักดันแห่งยุค ที่เหมาะกับยุคปัจจุบัน ที่ต้องนำมาพิจารณาร่วมคือ แรงผลักดันด้านกำลังแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป แรงกดดันที่เกิดจากการพัฒนาและคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ แรงผลักดันจากการแข่งขันทั้งในระดับนานาชาติและระดับชาติ และแรงผลักดันที่เกิดจากการเมืองโลก ส่งผลให้เกิดโฉมใหม่ของรูปแบบการประกอบการและการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อมูลข้างต้น ทำให้ข้อสรุปได้ว่าเมื่อองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องโยนโยนสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่สิ่งแวดล้อมภายนอกเหล่านั้นจะเข้ามามีอิทธิพลต่อองค์กรจนทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไป และอีกเช่นกัน เมื่อองค์กรมีมนุษย์เป็นสมาชิกจึงไม่แปลกที่ความหลากหลายของมนุษย์จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่าผู้เกี่ยวข้องรับรู้หรือไม่แค่ไหนว่าในขณะนี้เกิดอะไรขึ้นกับองค์กร มีอะไรเป็นแรงผลักดันและเมื่อพบว่ามีแล้วควรทำอย่างไรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างเป็นผลสำเร็จ

สำหรับองค์กรทางการศึกษาไทยนั้น นอกจากจะได้รับแรงกดดันจากภายในองค์กรเอง ซึ่งมักจะมาจากปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษาโดยตรงแล้ว ยังมีปัจจัยจากภายนอกที่เป็นแรงกดดันและมีอิทธิพลต่อองค์กรทางการศึกษาไทยดังที่ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 33 – 58) ได้สรุปไว้ 8 ประการ ดังนำเสนอในรูปแผนภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาไทย

ที่มา : พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. หน้า 33.

จากภาพประกอบดังกล่าว เห็นได้ว่า ระบบการศึกษาไทยนั้นไม่ได้อยู่โดดเดี่ยว หากแต่ต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การรายล้อมมากมาย ดังนั้น ในการดำเนินงานหรือการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การทางการศึกษา จึงมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับปัจจัยทั้งหลายเหล่านั้นด้วย

3.3 การต่อต้านและการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 28) นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้หนทางหนึ่งนั้นหมายความว่า ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การใดๆ นั้น ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากแรงต้านจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นประโยชน์หรือโทษต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่ถ้าเกิดแรงต้านขึ้นในปริมาณมาก ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 125) โดยแรงต้านทาน หรือแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างเปิดเผย หรือไม่เปิดเผยก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่มักมีสาเหตุมาจากอารมณ์ หรือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่ผู้บริหารจะต้องให้ความใส่ใจ เพื่อหาทางขจัดหรือลดให้เหลือน้อยลง (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 157) มิเช่นนั้นการต่อต้านจะขยายไปสู่ความขัดแย้งในวงกว้างขององค์การ ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความยากลำบากยิ่งขึ้น

โดยความหมายแล้ว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) หมายถึง พฤติกรรมต่อต้านหรือการขัดขืนที่เกิดขึ้นกับระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมาภาย

ในองค์การ (ฅัฏฐพัณัฏ์ เฅรณัณัฏห์. 2545 : 125) ส่วนสาเหตุที่มาจาก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังรวบรวบได้ ดังนี้

ชาญชัย อาจันสมอาจารย์ (2539 : 81) กล่าวว่า โดยมากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมักเกิดจากสิ่งต่างๆเหล่านี้ เหตุผลทางเศรษฐกิจ นั่นคือการกลัวต่อการว่างงาน และค่าตอบแทนที่ลดลง เหตุผลทางสังคม นั่นคือ กลัวขาดเพื่อน และกลัวสูญเสียสถานภาพเดิม เหตุผลทางจิตวิทยา นั่นคือ กลัวการเรียนรู้ และการกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้แจ้ง เหตุผลทางวัฒนธรรม นั่นคือ การไม่ยอมเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เคยชิน และต่อมา สมยศ นาวัฏการ (2544 : 184) ก็กล่าวไว้เช่นกันว่า แหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจาก ความไม่แน่นอนของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ความไม่เต็มใจเสียผลประโยชน์ อำนาจ และเกียรติยศที่มีอยู่ และการรู้จุดอ่อนของการเปลี่ยนแปลง สำหรับ นพ ศรีบุญนาถ (2545 : 102 – 103) กล่าวว่า สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่า มักมาจากสาเหตุเหล่านี้ ผลประโยชน์ ขาดความไว้วางใจและความเข้าใจ ความไม่แน่นอน มุมมองและเป้าหมายแตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนั้น ฅัฏฐพัณัฏ์ เฅรณัณัฏห์ (2545 : 125 - 129) ก็ได้กล่าวในเรื่องของสาเหตุที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างน่าสนใจว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ แรงต้านทานที่มาจากตัวบุคคลและแรงต้านทานที่มาจากองค์การ โดยแรงต้านทานที่มาจากตัวบุคคลนั้น เป็นแรงต้านทานที่เกิดขึ้นจากความเชื่อและพฤติกรรมเฉพาะของสมาชิกแต่ละคนซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน โดยแรงต้านทานระดับบุคคลมักมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้ ความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย ความขัดแย้งในตนเอง การรับรู้ที่ต่างกัน ความไม่ไว้วางใจผู้อื่น และความแตกแยกทางสังคม ส่วนแรงต้านทานที่มาจากองค์การเป็นแรงต้านทานที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงสร้าง ระบบงาน และลักษณะต่างๆ ภายในองค์การที่ต้านทานไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เนื่องจากเงื่อนไขของความซับซ้อน กฎระเบียบ บรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมองค์การ และข้อจำกัดของทรัพยากร ส่วนนักวิชาการต่างประเทศ ก็กล่าวถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้เช่นกัน ดังเช่น บีเดียน (Bedeian. 1989 : 257) มีความเห็นว่า เกิดจากสาเหตุ 4 ประการคือ ความใจแคบ การขาดความเข้าใจและความจริงใจ การมีความคิดเห็นที่ต่างกัน และการมีความอดทนต่ำ และอาร์เวย์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 157 ; อ้างอิงจาก Harvey. 1990) ก็กล่าวไว้ว่า สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมักมีที่มาจาก การขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การขาดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกโดดเดี่ยวจากผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ความขัดแย้งกับปทัสฐานที่ใช้อยู่เดิม และระดับการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ ส่วน เบทแมน (Bateman. 1990 : 725 – 726) นั้น ก็แสดงทัศนะว่าคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยหลายสาเหตุกล่าวคือ ความเฉื่อย จังหวะในการเปลี่ยนแปลงไม่ดี ความใจแคบ ความเข้าใจผิด แรงกดดันจากสมาชิกในระดับเดียวกัน และการได้รับข้อมูลไม่เพียงพอหรือคลาดเคลื่อน

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กันเสมอ โดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีที่มาจากหลายแหล่งหลายทางด้วยกัน หากว่าผู้บริหารไม่สังเกต และไม่จัดการต่อสิ่งเหล่านี้ แน่แน่นอนที่สุด การเปลี่ยนแปลง ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเอาชนะการต่อต้าน ซึ่งรวบรวมได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 342) กล่าวว่ากลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

- 1) การจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การให้มีส่วนร่วมในการออกแบบ และดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 3) การใช้อำนาจ

ส่วน ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2539 : 83 – 84) ได้แสดงทัศนะว่า ในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้นั้น ผู้บริหารควรนำกลยุทธ์เหล่านี้มาใช้

- 1) เปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็น และการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งต้องมีเหตุผลที่ดีพอ
- 2) วางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรัดกุม
- 3) ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุด
- 4) การสื่อสารที่ชัดเจน
- 5) การใช้หลักการปรับพฤติกรรม โดยเสริมแรงและปรับบรรยากาศ
- 6) การใช้การฝึกอบรม การพัฒนา และโปรแกรมการปฐมนิเทศที่เหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 ข : 258 – 259) ก็ได้กล่าวในเรื่องเดียวกันว่า วิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ สามารถช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

- 1) การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้กับสมาชิก
- 2) การติดต่อสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน
- 3) การให้สมาชิกมีส่วนร่วม
- 4) การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน
- 5) การประนีประนอม
- 6) การประสานงานที่ดี
- 7) การใช้อำนาจบังคับหรือบอกเป็นนัย โดยมีบทลงโทษในบางกรณี

สำหรับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 162) ก็ได้สรุปว่า แนวทางการเอาชนะหรือลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจกระทำได้โดยวิธีการเหล่านี้

- 1) การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิก
- 2) การพัฒนาระบบติดต่อสื่อสารให้ดี
- 3) การให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

- 4) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- 5) การใช้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับ
- 6) การสร้างความหวังในการเปลี่ยนแปลง และลดความหวั่นวิตก
- 7) การแสดงศักยภาพความเป็นไปได้ในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล
- 8) การใช้อำนาจบังคับ หากใช้วิธีการอื่นล้มเหลว

ในเรื่องเดียวกันนี้ ทองใบ สุดซารี (2545 : 379) แสดงทัศนะว่า การที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้นั้น จะต้องสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการดังนี้

- 1) หลีกเลี่ยงการสร้างความปลอดภัย
- 2) สร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน
- 3) กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นเป็นตอน
- 4) ทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง

รวมทั้ง นพ ศรีบุญนาท (2545 : 103) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จไว้เช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การติดต่อสื่อสารและให้การศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับ และสนับสนุน
- 2) การเจรจาต่อรอง การยอมลดเป้าหมายหรือวิธีการบางอย่างลง
- 3) การบังคับ หากจำเป็นในบางกรณี
- 4) การยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
- 5) การมีส่วนร่วมของพนักงาน

ในขณะที่ ญญูพันธ์ เขจรันนทน์ (2545 : 42) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบไปด้วย

- 1) การให้อำนาจแก่สมาชิก
- 2) การจูงใจ
- 3) การตัดสินใจ
- 4) การสื่อสาร
- 5) การบริหารความขัดแย้ง
- 6) การทำงานเป็นทีม

สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ ดังเช่น บีเดีย (Bedeian, 1989 : 275) ก็ได้แสดง ทัศนะไว้เช่นกันว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มพูนความรู้ และการให้การศึกษาแก่สมาชิก
- 2) การติดต่อสื่อสาร
- 3) การมีส่วนร่วม
- 4) การอำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุน
- 5) การเจรจาต่อรอง

6) การแต่งตั้งโยกย้าย

7) การใช้อำนาจบังคับ

เบทแมน (Bateman. 1990 : 725 – 726) ก็ได้ให้เสนอแนะไว้ว่า ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพนั้น ควรจะต้องมีเทคนิควิธีการหรือกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์ และคาดผลสำเร็จไว้ล่วงหน้า
- 2) การสื่อสารที่ชัดเจน
- 3) การเตรียมองค์การให้พร้อม
- 4) การจัดการเรื่องความสัมพันธ์ภายใน
- 5) การใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น
- 6) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้ง ก่อน ระหว่าง และหลังการเปลี่ยนแปลง
- 7) การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลบนข้อมูลที่เชื่อถือได้

นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ โกรฟ (Grove. 1997 : 2289) ก็พบว่ากลยุทธ์ในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลนั้น ทำได้ ดังนี้

- 1) พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสาร
- 2) พัฒนาการทำงานเป็นทีม
- 3) พัฒนาทักษะให้แก่สมาชิก
- 4) กระตุ้นและท้าทายความสามารถของสมาชิก
- 5) สร้างบรรยากาศให้มีความสุข
- 6) กำหนดวิสัยทัศน์
- 7) กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

เป็นที่น่าสังเกตว่า กลยุทธ์ต่างๆที่มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้นั้น การให้ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การจูงใจให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสื่อสารที่ชัดเจนตรงกันทุกฝ่าย เหล่านี้ล้วนเป็นกลยุทธ์ยอดนิยมที่มีนักวิชาการ หลายท่านได้เสนอแนะไว้ตรงกัน นอกจากนี้ การเตรียมองค์การให้พร้อมทั้งในส่วนของการ เพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิกและการเตรียมสภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศ ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง ก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีการกล่าวถึงอยู่ไม่น้อย ดังนั้นจากจุดรวมเหล่านี้ ผู้วิจัยมีทัศนะ ว่าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ มีกลยุทธ์ อย่างน้อยที่สุด 4 ประการ ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะขาดเสียมิได้ นั่นคือการทำครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง ผู้บริหารต้องทำการสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ เปลี่ยนแปลง เข้าใจตรงกัน และต้องจูงใจให้ครูในโรงเรียนยอมรับและยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง ตลอดจน ผู้บริหารต้องจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศภายในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จะดำเนินไปได้ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารอาจพิจารณานำเอากลยุทธ์อื่นๆ มาใช้ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและมิติที่แต่ละโรงเรียนต้องการจะเปลี่ยนแปลง

3.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การโดยทั่วไป มักจะเกิดขึ้นในหลายรูปแบบด้วยกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ฅญฐพณั ฅจรณนัณ (2545 : 113 – 115) ได้วิเคราะห์ให้เห็นถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง การปฏิวัติทำให้มีผู้ต่อต้านมาก สร้างความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ หรือระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือ

2) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการเป็นการเปลี่ยนแปลงกายอย่างช้าๆ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์การ จะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัว

3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง โดยวางแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะเสร็จงานเมื่อใด และจะประเมินอย่างไร จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเดินไปเป็นขั้นตอน และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน อาจได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ

นอกจากนั้น สุมณชา พรหมบุญ (จริยา หาสิตพานิชกุล. 2544 : 52 ; อ้างอิงจาก สุมณชา พรหมบุญ. 2544.) ยังได้จำแนกประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การเปลี่ยนแปลงที่สามารถกำหนดได้ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดหวัง

ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงจะถูกจำแนกเป็นกี่ประเภทก็ตามผู้บริหารก็ต้องตั้งหลักให้มันจะต้องไม่ทำด้วยความรีบเร่ง หรือทำอย่างเอื่อยเฉื่อยเพราะหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ การดำเนินการอย่างสมดุล (สุทธิ ศรีบูรพา. 2542 : 12) โดยในการเลือกรูปแบบการเปลี่ยนแปลงมาใช้นั้น ผู้บริหารต้องคำนึงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์การ

3.5 ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542 : 11 – 13) รวบรวมทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1) ทฤษฎีกระบวนการแก้ปัญหา (Change as a Problem Solving : P – S Model)

แนวคิดทฤษฎีนี้ มาจากสมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หรือ นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งเกิดขึ้นในตัวบุคคล การแก้ปัญหาจะเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันอย่างมีแบบแผนในตัวบุคคล โดยเริ่มจากความต้องการที่จะแก้ปัญหา ตามด้วยการวินิจฉัยปัญหา การค้นหาปัญหา วางแนวทางการแก้ปัญหา และทดลองใช้ ก่อนการเปลี่ยนแปลง

2) ทฤษฎีกระบวนการวิจัย พัฒนา และเผยแพร่ (Change as a Research Development and Diffusion Process : RD – D Model)

เป็นแนวคิดที่พัฒนาในงานอุตสาหกรรมและเกษตรกรรม มีสาระสำคัญ ดังนี้

- ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ จะต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงผลกระทบสั้นและระยะยาว และต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายๆ ด้าน เช่น ด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง การประเมินผลการวางแผน โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นสิ่งจำเป็น
- การให้ความสำคัญในคุณสมบัติเฉพาะของบุคคล เพื่อมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ นำมาซึ่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
- การนำสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมไปใช้ให้ได้ผลนั้น จะต้องมีการวิจัยการพัฒนาและการประเมินผลมาก่อน

- การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่จะได้ผล เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน

3) ทฤษฎีกระบวนการปฏิสัมพันธ์ในสังคม (Change as a Process of Social Interaction : S – I Model)

แนวคิดนี้มีที่มาจากพื้นฐานความคิด 5 ประการดังนี้

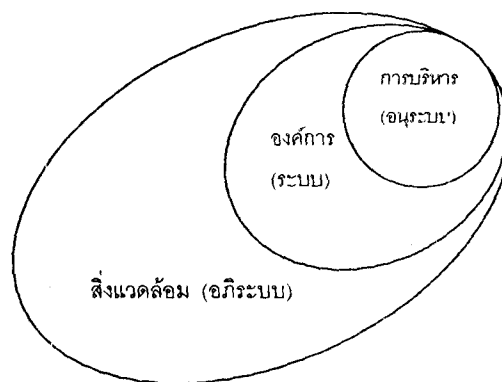
- ผู้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม
- สถานภาพของบุคคล มีความสำคัญต่อการยอมรับของคนอื่นๆ
- การสร้างความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- คุณลักษณะของบุคคล มีความหมายต่อการยอมรับของบุคคล
- อัตราการแพร่กระจายของสิ่งใหม่ไปสู่สังคม จะเริ่มกันอย่างช้าๆ

4) ทฤษฎีกระบวนการที่สัมพันธ์กัน (Change as a linkage Process : L – Model)

แนวคิดนี้ เป็นแนวคิดที่วิเคราะห์แนวคิดทั้ง 3 ข้างต้น และสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของระบบ รวมทั้งพิจารณาผลย้อนกลับ (Feed Back) ของกระบวนการด้วย หรือสรุปง่ายๆว่า มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การว่า เปรียบ

เสมือนระบบเปิดที่ต้องมีความเกี่ยวข้องโยงใยกัน ระหว่างภายในกับภายนอกองค์กร มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

เกี่ยวกับเรื่องนี้ มีผู้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับ L - Model ไว้ว่า ทฤษฎีระบบทำหน้าที่เป็นรูปแบบสำหรับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร องค์กรทุกประเภทรวมถึง องค์กรโรงเรียนก็ถือเป็นระบบเปิดซึ่งประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและขอบเขตที่แน่นอน มีการบริหารเป็นอนุระบบ (Sub - System) อยู่ภายในระบบองค์กรด้วยเสมอ และมีสิ่งแวดล้อมเป็นอภีระบบรอบนอก ดังภาพประกอบ 7 ต่อไปนี้ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 395 - 398)



ภาพประกอบ 7 ระบบองค์กร

ที่มา : ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530) การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ :ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. หน้า 395.

โดยทฤษฎีดังกล่าว ได้ถูกแยกแยะเป็นอนุกรม 8 ทฤษฎีบทด้วยกันดังนี้

ทฤษฎีบทที่ 1 : แรงผลักดันที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร มาจากอภีระบบ

ทฤษฎีบทที่ 2 : ขีดระดับของการเปลี่ยนแปลง ขึ้นกับความเข้มของสิ่งเร้า

ทฤษฎีบทที่ 3 : การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้มากกว่า ถ้าผู้บริหารมาจากภายนอก

ทฤษฎีบทที่ 4 : ระบบต่างๆที่มีชีวิตอยู่ ตอบสนองต่อแรงกดดันที่กำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องประการแรกสุด โดยการตอบสนองที่ไม่ทันการณ์ และแล้วโดยการตอบสนองที่รุนแรงกว่าหลายเท่าตัว และในประการสุดท้าย โดยการพังทลายถึงแก่ความพินาศของระบบ

ทฤษฎีบทที่ 5 : การเปลี่ยนแปลงผูกพันกับระยะเวลาอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหาร

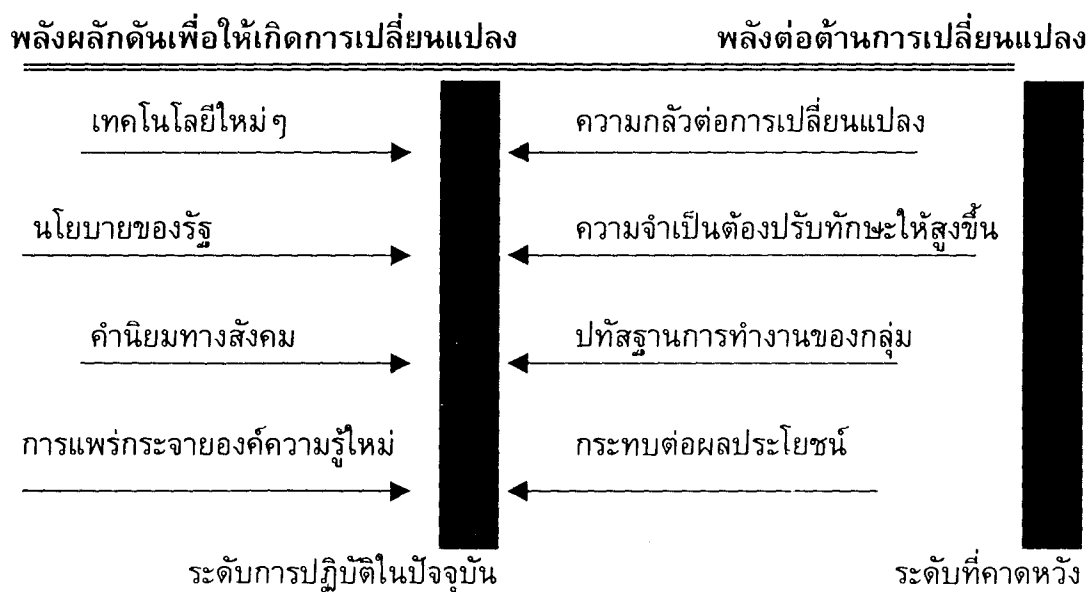
ทฤษฎีบทที่ 6 : โครงสร้างขององค์กรที่มีลำดับชั้น ขึ้นตอนมากเท่าใด ความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงก็มีน้อยลงเท่านั้น

ทฤษฎีบทที่ 7 : การเปลี่ยนแปลงมักจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นจากเบื้องบนลงมา

ทฤษฎีบทที่ 8 : ปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตของอนุระบบ มีความคล่องตัวมากขึ้นเท่าใด การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะมีน้อยลงเท่านั้น

5) ทฤษฎีขอบเขตของแรง หรือการวิเคราะห์พลังขับ (Force – Field Analysis Model)

Force – Field Analysis Model เป็นแนวคิดของ Kurt Lewin นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การชาวสหรัฐอเมริกา (ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์. 2545 : 116) โดยแนวคิดนี้ มีพื้นฐานมาจากกฎของวิทยาศาสตร์กายภาพ (สุรพันธ์ ยันต์ทอง. 2533 : 187) บนสมมติฐานที่ว่า พฤติกรรมของส่วนต่างๆซึ่งจะรวมกันเป็นองค์การ จะมีการเคลื่อนไหวอยู่ ตลอดเวลา และมีรูปแบบไม่คงที่ โดยจะมีแรงขับ (Driving force) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ แรงต้านทาน (Restraining Forces) ที่ต่อต้านไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยพยายามจะรักษาสถานะเดิมของตน ซึ่งทั้งสองแรงจะผลักดันและต่อต้านกัน โดยจะรักษาสสมดุลและเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและข้อกำหนดของระบบ(ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์. 2545 : 76, 116) หากต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ควรวิเคราะห์ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (Current Condition) สิ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความคาดหวังที่จะได้รับ (Desired Condition) ให้ชัดเจนก่อน แล้วจากนั้น จึงหาแนวทางเพื่อเพิ่มพลังขับ (Driving Force) และลดแรงต้านทาน (Restraining Forces) ให้หมดไป หรือเหลือน้อยลง การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้นได้ และหากยังไม่สามารถบรรลุได้ ก็จะต้องแสวงหาพลังขับใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (วิโรจน์ สารัตนะ. 2544 : 162 – 163) ด้วยการให้มีการปรึกษาหารือพูดคุยกัน ในเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2539 ก : 222) เกี่ยวกับแนวคิดการวิเคราะห์พลังและสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้ วิโรจน์ สารัตนะ (2544 : 163) ได้นำเสนอในรูปแบบภาพพร้อมรายละเอียด ไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์พลังขับและสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 163.

จากภาพประกอบ เมื่อไหร่ก็ตามที่แรงผลักดันและแรงด้านการเปลี่ยนแปลงเท่ากัน ระบบก็จะอยู่ในสภาวะสมดุล ในทางกลับกัน ถ้าแรงในด้านใดด้านหนึ่งของสนามพลังมีมากกว่า จะทำให้ระบบเสียสมดุลและเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะเคลื่อนที่ไปข้างหน้า หรือย้อนกลับ เข้าสู่สถานะเดิม จนกระทั่งแรงดันในด้านตรงข้าม สามารถผลักดันจนเกิดสมดุลขึ้น ซึ่งปรากฏการณ์นี้จะเกิดขึ้นสลับกันไป ทำให้ระบบเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า ย้อนหลัง และต้องจัดสมดุลให้เหมาะสมตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องวางแผนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า และพยายามสร้างสมดุล โดยการเสริมแรง (Reinforcement) เพื่อให้ระบบเกิดสมดุล และ ไม่ย้อนกลับไปสู่ระดับเดิม (ญญฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 76 – 77)

3.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าได้นั้น จะต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันเป็นองค์ความรู้และเทคนิคการปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้นบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (สถาพร ปิ่นเจริญ. 2543 : 78) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบันโดยรู้อยู่ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนวิธีใด และการมีขั้นตอนอย่างไร (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Burke. 1987 : 92 - 93) ผู้นำจึงมีภาระหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความตื่นตัว มีบทบาทในการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตน์. 2544 : 162) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำขององค์การอยู่ในฐานะที่ต้องรับบทบาทเป็นตัวกลาง สำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 339) นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพ เริ่มจากตัวผู้นำขององค์การนั่นเอง (ปริญ ลักษณ์ตานนท์ และคณะ. 2539 : 284) ทำนองเดียวกัน วีรฐ มาฆะศิริานนท์ และยุดา รักไทย (2542 : 97) ก็ได้แสดงทัศนะที่ไม่แตกต่างกันว่า ไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents or Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้น และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ญญฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 44) ทั้งนี้โดยการใช้การจัดการทรัพยากร ให้มีประโยชน์สูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลง (ทองใบ สุดชาติ. 2545 : 376) โดยปกติ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านจิตวิทยาองค์การ การจัดการ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (ญญฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 50)

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากภายในองค์กร (Internal Change Agents)

คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผน การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำประเภทนี้อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร (External Change Agents)

คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มาจากภายนอกองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดระบบงานและทรัพยากรมนุษย์ โดยทางองค์กรได้ทำสัญญาว่าจ้างมาจากบริษัทที่ปรึกษา หรือสถาบันการศึกษาที่มีสาขาวิชาด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นบุคคลภายในองค์กรหรือบุคคลจากภายนอกก็ย่อมได้ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยความพร้อม อย่างไรก็ตามส่วนตัวผู้วิจัยเอง เมื่อเจาะจงมองในแง่องค์กรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนของภาครัฐหรือโรงเรียนเอกชนก็ตาม ผู้ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน น่าจะเป็นตัวผู้บริหารโรงเรียนเองมากกว่าบุคคลภายนอก เหตุผลเพราะโรงเรียนเป็นองค์กรที่ค่อนข้างซับซ้อน ละเอียดย่อม สัมพันธ์กับสถาบันอื่นๆรอบด้านอย่างหลากหลาย อาทิ สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา สถาบันเศรษฐกิจ สถาบันการปกครอง สถาบันนันทนาการ และสถาบันการศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้องประกอบกับหลักการทำงานของโรงเรียนก็แตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆโดยทั่วไปอย่างมาก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทางและมีจิตวิทยาที่เหมาะสม จึงจะทำงานในโรงเรียนได้เป็นผลสำเร็จ และอีกประการที่สำคัญมากก็คือ ผลผลิตของการดำเนินงานมิใช่เป็นตัววัตถุ หากแต่เป็นนักเรียนที่จบการศึกษา ซึ่งแน่นอนที่สุดเรามิได้หวังเพียงแค่ผลผลิตดีมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังคงคาดหวังให้มีประสิทธิผลหรือคุณค่าอย่างต่อเนื่องตลอดไป ดังนั้นหากถึงเวลาที่โรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลง จะด้วยแรงผลักดันอะไรก็ตาม ผู้ที่ต้องรู้ทันการเปลี่ยนแปลงและต้องบริหารการเปลี่ยนแปลง ก็คือผู้บริหารโรงเรียน ผู้ซึ่งทำงานใกล้ชิด เกาะติดสถานการณ์ของโรงเรียนมาโดยตลอดนั่นเอง

อนึ่งจากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการศึกษาไว้บ้างพอสมควร เพียงพอที่จะเป็นแรงสนับสนุนข้อคิดเห็นของผู้วิจัยได้ในระดับหนึ่ง อาทิ ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2540 : 40) ได้แสดงทัศนะว่า ยุคนี้เป็นทศวรรษแห่งการเปลี่ยนแปลง นักบริหารการศึกษาที่ทันสมัยต้องเข้าใจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยความเข้าใจ และเห็นความจำเป็นของการ เปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ส่วนอีกท่านคือ จันทนา จันทร์บรรจง (2543 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นอยู่ทุกวันนี้ เป็นสาเหตุให้นานาประเทศต้องเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการเร่งด่วน เพราะเชื่อว่าผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมารศรี สุธานี (2540 : 55) ก็ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหาร

โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก และอีกเช่นกัน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 72) ระบุไว้ว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนตามที่มุ่งหวังไว้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พุก (2545 : 30) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหาร นักวิชาการหลายท่านชี้ให้เห็นว่า ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ

เมื่อเป็นที่ยอมรับแล้วว่า ผู้ที่เหมาะสมในหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยขอมองเจาะลึกลงไปโรงเรียนเอกชน ซึ่งถือเป็นองค์กรเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้ โดยในเบื้องต้น พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้น ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต 1 คน ผู้จัดการ 1 คน และครูใหญ่ 1 คน เรียงตามลำดับสายการบังคับบัญชา โดยไม่มีระเบียบกำหนดว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งใน 3 ตำแหน่งดังกล่าว เป็นบุคคลเดียวกันหรือคนละบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 7) นั้นหมายความว่าบุคคลหนึ่งอาจสามารถดำรงตำแหน่งได้มากกว่า 1 ตำแหน่งในเวลาเดียวกันได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย เมื่อเจาะประเด็นไปที่ตำแหน่งผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยพบว่าตำแหน่งครูใหญ่เป็นตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเจาะจง (Content) มุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยแล้ว ครูใหญ่ถือเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน มาตรา 36 กำหนดให้ครูใหญ่ต้องทำงานประจำอยู่ที่โรงเรียนตลอดเวลาที่มีการสอน เว้นแต่จะมีเหตุอันสมควร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2537 : 7) ประกอบกับเหตุผลที่ว่า ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศ รวมถึงสิ่งแวดล้อมให้เกิดการสอนที่มีคุณภาพ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการเรียนการสอนโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 ข : 141) เป็นอีกเหตุผลที่มีน้ำหนักสนับสนุนให้ครูใหญ่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน

3.7 มิติของการเปลี่ยนแปลง

“ มิติของการเปลี่ยนแปลง ” หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะให้เปลี่ยนแปลงไป หรือเป็นประเด็นว่า “ จะเปลี่ยนอะไรในองค์กร ” นั้นเอง ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีการใช้คำแทนในความหมายเดียวกันนี้หลายคำด้วยกัน ตัวอย่างเช่น สุนันทา เลาहनันท์ (2541 : 36) ใช้คำว่า “ โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ” หรือ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 339) ใช้คำว่า “ เนื้อหาการเปลี่ยนแปลง ” ในขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 ข : 259) ใช้คำว่า “ แผนการเปลี่ยนแปลง ” นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 167) ก็ใช้คำที่แตกต่างกันออกไปว่า

“ ระบบย่อยของการเปลี่ยนแปลง ” สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ มิติการเปลี่ยนแปลง ” ตามการใช้คำของ ทองใบ สุตซารี (2545 : 365)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการใช้คำหลายคำแตกต่างกันออกไป แต่ความหมายก็ยังคงเหมือนกัน กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ต้องการจะให้มีการเปลี่ยนแปลง หรือ ระบุว่าอะไรในองค์กรนั่นเอง โดยทั่วไปแล้ว มิติสำคัญที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 339 – 340) กล่าวว่าเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (Content) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคิดก่อนว่า เราต้องการจะเปลี่ยนอะไร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งเกี่ยวกับเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแยกพิจารณาให้เห็นชัดเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1) การมุ่งปรับเปลี่ยนที่ตัวโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการออกแบบขององค์กร การเปลี่ยนแปลงงานต่างๆที่องค์กรทำอยู่ การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อยในองค์กร หรือ การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงสร้างเป็นการเฉพาะ

2) การมุ่งเปลี่ยนแปลงที่คนและพฤติกรรมของคนโดยตรง เป็นการมุ่งพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการใช้วิธีปรับเปลี่ยนเจตคติ ความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ

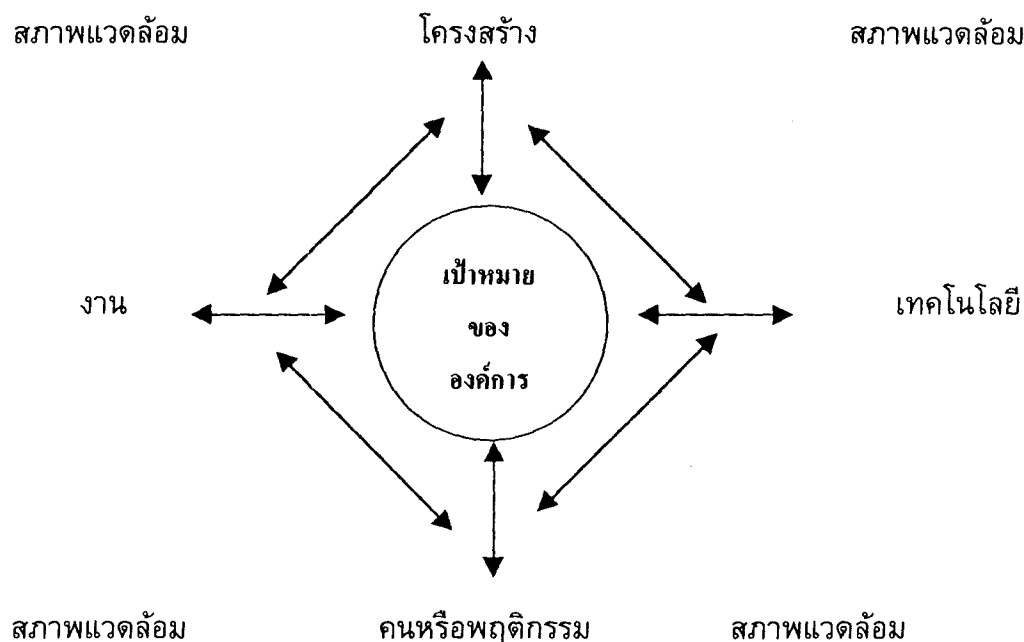
โดย ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 341) ได้สรุปในตอนท้ายว่า ขณะใดก็ตามที่ผู้บริหารพยายามจะให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ควรจะต้องกระทำโดยมีการพิจารณาทั้ง 2 ส่วนพร้อมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะเหตุผลที่ว่า ในการปรับโครงสร้างองค์กรทุกครั้งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเป็นอันมาก การขาดการพิจารณาถึงปัจจัยด้านคนประกอบกันไป มักจะทำให้การปรับโครงสร้างถูกต่อต้านรุนแรง ทั้งเจ็บและเปิดเผย

เกี่ยวกับเรื่องเดียวกันนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 ข : 259 – 260) ก็ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า ผู้บริหารโดยทั่วไป อาจจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรเพียงสิ่งเดียวหรือหลายสิ่งไปพร้อมๆกันได้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านั้น มีดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยการแก้ไขที่กลยุทธ์และภารกิจ
- 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น เปลี่ยนลักษณะงาน การเปลี่ยนการรวมหรือกระจายอำนาจ เปลี่ยนตำแหน่งงาน โครงสร้างความร่วมมือในแนวนอน และการจัดแผนก
- 3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์กรที่เคยปฏิบัติอยู่ ให้เป็นแบบใหม่
- 4) การเปลี่ยนบุคคลและวัฒนธรรม โดยการแก้ที่ความชำนาญ ความรู้ ค่านิยม เจตคติ หรือพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร

ในขณะที่สุหนันหา เลาหนันท์ (2541 : 36 – 37) กล่าวว่า การพิจารณาว่าจะเปลี่ยนอะไรในองค์กรนั้น สามารถพิจารณาเทียบเคียงกับระบบภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านเป้าหมายขององค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม และด้านงาน ซึ่งระบบย่อยต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน การเปลี่ยนแปลง

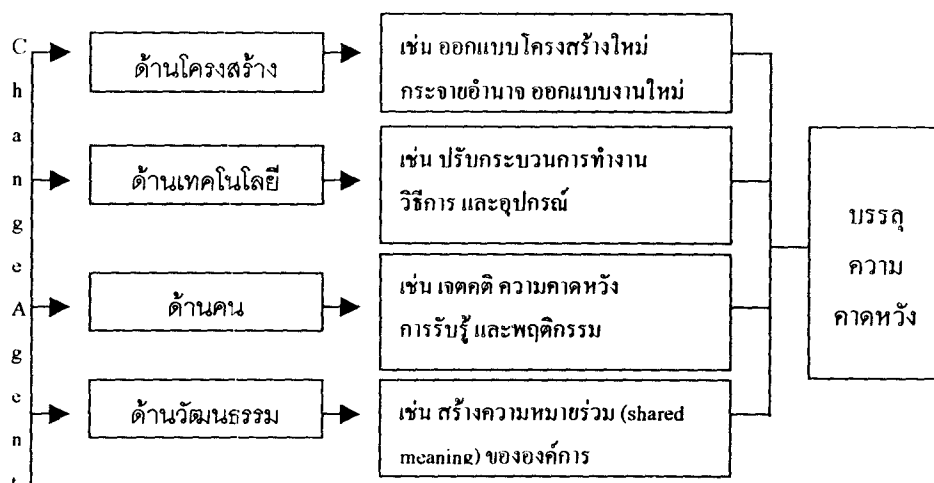
ที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆขององค์การดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ของมิติการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : สุนันทา เลาहनันทน์. (2541). การพัฒนาองค์การ. หน้า 36.

นั่นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆก็ตามในองค์การ จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรม และลักษณะของงาน ทำนองเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 164 ; อ้างอิงจาก Bartol and Others : 1998) ก็ให้ทัศนะไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การหนึ่งๆ นั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ที่ โครงสร้าง (Structure) เทคโนโลยี (Technology) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องอาศัยผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ นั้นแสดงได้ดังภาพประกอบนี้



ภาพประกอบ 10 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 164.

โดยในการพิจารณาเพื่อเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น มีประเด็นที่ควรพิจารณาอยู่ 2 ประการ ดังนี้ (ทองใบ สุตชาติ. 2544 : 366)

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงในด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลให้ต่อด้านอื่นตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะ กลไกและระบบการทำงานในองค์การย่อมมีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการออกแบบระบบงาน ย่อมมีความต้องการที่จะให้มีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมในด้านทักษะพฤติกรรมและเจตคติของผู้ที่จะทำงาน

จากงานทศนะดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า มิติในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น โดยทั่วไปมักจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องหลักๆ ดังนี้ แผนกลยุทธ์ เทคโนโลยี โครงสร้าง และบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ เบทแมน (Bateman . 1990 : 725) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง ภายในองค์การอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยี ซึ่งเป็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ หรือเครื่องอำนวยความสะดวกอื่นๆ ส่วนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การนั้น มักเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง ปรัชญา รูปแบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบการบริหาร ท้ายสุด การเปลี่ยนแปลงบุคคลนั้น มักจะเปลี่ยนในด้าน พฤติกรรม เจตคติ และความสามารถความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมถึงถึงลักษณะความสัมพันธ์ต่อกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้บริหารจะมีคำตอบในใจแล้วว่า จะเปลี่ยนอะไรภายในองค์กรก็ ใช่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องคิดเพิ่มเติมว่า จะเปลี่ยนอย่างไร และ เมื่อใดที่สมควรจะต้องเปลี่ยน จึงจะสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นขึ้นได้

3.8 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่ผู้บริหารค้นพบว่า จะทำการเปลี่ยนแปลงในมิติใดขององค์กรแล้ว สิ่งที่ต้อง ทำต่อไปคือ การพิถีพิถันจัดขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปในทางที่จะทำให้การ เปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยสัมฤทธิ์ผลและราบรื่น เนื่องจากในทางปฏิบัติจริงนั้น การเปลี่ยนแปลง ให้ได้ผลในระยะยาวนั้น จะต้องพิจารณา ทั้ง 2 ประเด็นสำคัญ คือ ในส่วนเนื้อหาหรือมิติที่ ต้องการจะเปลี่ยน (Content) และในส่วนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) ว่าจะมี การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้เป็นผลสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 339) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า หลักพิจารณาที่สำคัญก็ คือ พิจารณาว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับเนื้อหาหรือมิติที่ ต้องการจะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพียงใด เพราะหากเมื่อใดมิติการเปลี่ยนแปลงกับวิธีการดำเนิน กระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่สอดคล้องไปด้วยกันแล้ว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้

อนึ่งขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีได้หลากหลายรูปแบบขึ้น อยู่กับทัศนะของผู้รู้แต่ละบุคคล ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม นานาทัศนะดังกล่าวไว้ ดังนี้

เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักวิทยาศาสตร์สังคมเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างมีแผน จะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกองค์กร มีผู้ เรียกตัวแบบนี้ว่า “ ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร แบบสามขั้นตอนของ เลวิน (Lewin's Three – Step Model) ” ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ (ทองใบ สุดชาติ. 2545 : 385 – 386)

- 1) ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing)
- 2) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)
- 3) ขั้นตอนการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Refreezing)

ทองใบ สุดชาติ (2545 : 386) ได้กล่าวว่า ภายหลังจากการเกิดตัวแบบการ เปลี่ยนแปลงองค์กรแบบสามขั้นตอนของเลวินแล้ว มีนักวิชาการหลายท่านนำตัวแบบดังกล่าว มาพัฒนาและปรับปรุงไปสู่ “ ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ” ซึ่งนักวิชาการเหล่านั้น ประกอบไปด้วย ลิปปิท (Lippitt) วอทสัน (Watson) และ เวสท์ลีย์ (Westley) ตลอดจน เบียร์ (Beer) และ ฮิวส์ (Huse) โดยล้วนมีหลักการเบื้องต้นของตัวแบบเหมือนๆ กัน คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ต้องตระหนักและเห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเป็นผู้ริเริ่มให้แสวงหากระบวนการแก้ปัญหา เพื่อจะได้วางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลง และนำ ไปสู่การเปลี่ยนแปลงและประเมินผลที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในเรื่องนี้ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 117 – 119) ก็กล่าวไว้ว่า ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นมี

ลักษณะคล้ายคลึงกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบสามขั้นตอนของเลวิน แต่จะมีการแบ่งขั้นตอนย่อยลงไป ในรายละเอียด เพิ่มขึ้นเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการรวบรวมบุคลากร (Scouting)
- 2) ขั้นการเริ่มต้น (Entry)
- 3) ขั้นการวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis)
- 4) ขั้นการวางแผน (Planning)
- 5) ขั้นการดำเนินการ (Action)
- 6) ขั้นการทำให้คงตัวและประเมินผล (Stabilization and Evaluation)
- 7) ขั้นการเลิกดำเนินการ (Termination)

ฮอร์นสไตน์ และ ทิชชี ได้พัฒนากระบวนการที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำสิ่งที่คิดไว้ในใจออกมาให้เห็นปรากฏชัดเจน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ซึ่งตัวแบบของกระบวนการดังกล่าว เรียกกันว่า “ ตัวแบบเพื่อการปฏิบัติของ ฮอร์นสไตน์ และทิชชี (Hornstein and Tichy 's Emergent Pragmatic Model) ” ซึ่งกระบวนการนี้แบ่งออกเป็น 5 ระยะ โดยในแต่ละระยะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 12 – 14 ; อ้างอิงจาก Burke . 1987 : 92 – 93)

ระยะที่ 1 : การสำรวจและพัฒนาตัวแบบในการวินิจฉัยองค์การ มีขั้นตอนดังนี้

- ขั้นที่ 1 ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนรายการที่เห็นว่าเป็นปัญหภายในองค์การ
- ขั้นที่ 2 ให้สมาชิกสรุปสิ่งที่เห็นว่าเป็นปัญหาร่วมกัน
- ขั้นที่ 3 จัดกลุ่มของปัญหาออกเป็นหมวดหมู่
- ขั้นที่ 4 พิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 : พัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร
- 2) จะเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีใด
- 3) ในการเปลี่ยนแปลงจะมีขั้นตอนอย่างไร

ระยะที่ 3 : การพัฒนาเทคนิคในการเปลี่ยนแปลง

ในระยะนี้ เป็นขั้นการสำรวจดูว่า เทคนิควิธีใดเหมาะสมที่สุดที่จะนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ระยะที่ 4 : ประเมินเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อประกันว่าจะสำเร็จ

ในระยะนี้ เป็นขั้นการตรวจสอบดูว่า มีเงื่อนไขที่จำเป็นอะไรบ้างที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ เช่น ความพร้อมของระบบ ทรัพยากร และงบประมาณที่เพียงพอ รวมทั้งประวัติการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 5 : การประเมินยุทธศาสตร์ของการเปลี่ยนแปลง

ในระยะสุดท้ายนี้ เป็นการสร้างหรือพัฒนาเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินการทั้งหมด

คาร์แนล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 75 ; อ้างอิงจาก Carnall. 1990 : 210 – 212) ได้นำเสนอแนวคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น ควรจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังนี้

- 1) การเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 3) การนำไปปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลง
- 4) การติดตามการเปลี่ยนแปลง

กรายเนอร์ (Greiner) ได้คิดค้นตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในรูปของกระบวนการ 6 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2544 : 183 – 184)

- 1) ขั้นการกดดันและการกระตุ้น
- 2) ขั้นการใช้บริการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์การ แต่หากสรุปว่าไม่ใช่ ก็ตัดขั้นตอนนี้ไป

- 3) ขั้นการวิเคราะห์ หรือ ขั้นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 4) ขั้นการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหา
- 5) ขั้นการนำทางเลือกในการแก้ปัญหา มาทดลอง
- 6) ขั้นการเสริมแรงและการยอมรับ

ปีเตอร์ คลาค (ญัฐพันธ์ เชจรนนท์. 2545 : 120 – 121 ; อ้างอิงจาก Carell and Others. 1997) ได้วิเคราะห์ให้เห็นว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถใช้การผสมผสานระหว่างกิจกรรมเดิมขององค์การ เข้ากับนวัตกรรมใหม่ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเขาได้เสนอตัวแบบการพัฒนาองค์การที่เรียกว่า “ ตัวแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ” (Action Research Model) ซึ่งมาจากการประยุกต์เทคนิคการวิจัยในเชิงปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การและแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของระบบ โดยอาศัยข้อมูลการทำงานครั้งก่อน ๆ มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ขั้นระบุปัญหา
- 2) ขั้นขอคำแนะนำจากที่ปรึกษา เพื่อกำหนดทิศทางและแนวทางในการวางแผน
- 3) ขั้นรวบรวมข้อมูล
- 4) ขั้นรายงานผู้บริหาร เพื่อชี้แจงให้ทราบถึงปัญหาและสาเหตุการดำเนินงาน
- 5) ขั้นกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน
- 6) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 7) ขั้นรวบรวมข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน

ในขณะที่ สุเมธนา พรหมบุญ (จริยา หาสิตพานิชกุล. 2544 : 53 ; อ้างอิงจาก สุเมธนา พรหมบุญ 2544) ก็ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามีทั้งหมด 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ขั้นตอนการทำให้เกิดความรู้สึกว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 2) ขั้นตอนการสร้างความรู้สึกร่วม
- 3) ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
- 4) ขั้นตอนการสื่อสารถึงทุกคน
- 5) ขั้นตอนการหาวิธีว่า ทำอย่างไรให้เขาทำได้ ให้มีแรงจูงใจที่จะทำ
- 6) ขั้นตอนการให้รางวัล เล็ก ๆ น้อย ๆ ในระยะสั้น ๆ
- 7) ขั้นตอนการนำผลมาพิจารณาร่วมกัน
- 8) ขั้นตอนการทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน

นอกจากนั้น นพ ศรีบุญนาท (2545 : 105) ก็กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ได้ผล ควรทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 8 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ขั้นตอนการสร้างความรู้สึกที่อยากจะเปลี่ยนแปลง อย่างเร่งด่วน
- 2) ขั้นตอนการกำหนดทีมงานสนับสนุนที่มีพลัง
- 3) ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ สำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) ขั้นตอนการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
- 5) ขั้นตอนการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้บุคคลปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 6) ขั้นตอนการวางแผนและทำให้งานประสบความสำเร็จในระยะสั้น
- 7) ขั้นตอนการเน้นหนักเรื่องการปรับปรุง และพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
- 8) ขั้นตอนการพยายามใช้วิธีการใหม่ ๆ ในโครงสร้างขององค์การ

จากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ดำเนินไปในลักษณะของกระบวนการ มีขั้นตอนก่อนหลังชัดเจนสอดคล้องกับคำสรุปที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) เป็นลักษณะ Step – Based Model (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 154) ซึ่งจากการนำเสนอที่พบว่ามีมากมายหลายแนวคิดด้วยกัน สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ที่มีชื่อว่า Lewin 's Three – Step Model ซึ่งใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การโดยตรง เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยฉบับนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูภายในโรงเรียน หรือโดยสรุป คือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การนั่นเอง

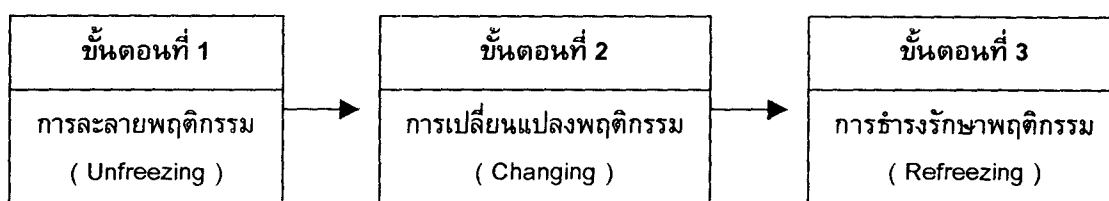
4. ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู *

หัวข้อนี้ ถือเป็นหัวข้อที่มีความสำคัญเป็นอันมาก เนื่องจากเป็นหัวข้อที่ผู้วิจัยได้บูรณาการข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยในประเด็น การนิยามศัพท์เฉพาะและการสร้างแบบสอบถามหรือเครื่องมือในการวิจัย ให้สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์เฉพาะดังกล่าวยังผลให้สามารถวัดความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้ตามความมุ่งหมาย

ผู้บริหารโรงเรียนเป็น ปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก (มาร์ศรี สุธานี. 2540 : 55) โดยผู้บริหารจะต้องรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนอะไร และในการเปลี่ยนแปลงจะมีขั้นตอนอย่างไร (เสริมศักดิ์ วิชาสาธิต 2545 : 13; อ้างอิงจาก Burke. 1987 : 92 – 93) ซึ่งการรู้อะไรจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็คือการกำหนดเนื้อหาหรือมิติของการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนตระหนักรู้แล้วว่า มิติที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงพฤติกรรมการสอนของครู โดยกำหนดจุดมุ่งหมายและทิศทางในการเปลี่ยนแปลงว่า ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สิ่งที่ผู้บริหารต้องทำในลำดับต่อไป คือ การวางแผนให้การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึงการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นนั้น ต้องมีความสอดคล้อง และเหมาะสมกับมิติที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง เพราะหากเมื่อใดที่เนื้อหาหรือมิติการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการไม่สอดคล้องกัน ปัญหา ก็จะเกิดขึ้นได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 399) ในทางตรงข้าม หากผู้บริหารสามารถดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างลุล่วงและสอดคล้องกับมิติที่เปลี่ยนแปลง ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ดังนั้นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูจึงสามารถวัดได้จากระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ คือ ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบสามขั้นตอนของ เลวิน (Lewin's three – Step Model) โดย เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักวิทยาศาสตร์สังคม เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกในองค์กร (ทองใบ สุตชาติ. 2545 : 385 – 386) ดังนั้น เมื่อผู้บริหารโรงเรียนต้องการจะเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียน ตัวแบบกระบวนการตามแนวคิดของ เลวิน จึงเป็นแบบที่ต้องนำมาพิจารณา นั้นหมายความว่า สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู นั้นหมายถึงระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นั้นเอง โดยตัวแบบดังกล่าว ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) และขั้นตอนการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Refreezing) ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แบบจำลอง Lewin's Three – Step Model

ที่มา : ญัตติพันธ์ เขจรนันท์. (2545). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. หน้า 116.

ซึ่งจากภาพประกอบข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแบบจำลอง Lewin' s Three – Step Model นั้น ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากขั้นละลายพฤติกรรมเดิมทิ้งไป แล้วเข้าสู่ขั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมใหม่ สุดท้ายเป็นขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมใหม่ให้คงทนถาวร ซึ่งแต่ละขั้นตอนก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ร่วมแสดงทัศนะไว้ดังนี้

4.1 ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing)

โดยทั่วไปพลั้งต่างๆ ภายในองค์กรมักจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาฐานะเดิมเอาไว้ คนจะสุขสบายกับสถานการณ์ที่แน่นอนและเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงอาจจะทำให้สูญเสียความสุขสบายและความแน่นอน ดังนั้น พวกเขาจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ คนมักจะถูกมองว่า “ ผูกติดอยู่กับสถานการณ์และพฤติกรรมเดิม ” ดังนั้น เมื่อต้องการเปลี่ยนคนและทำให้คนยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น กระบวนการ “ ละลายพฤติกรรม ” จะต้องเกิดขึ้นก่อน โดยการละลายจะเกี่ยวพันกับการทำให้พวกเขามองเห็นปัญหาหรือการดึงความสนใจของพวกเขาไปสู่ทางเลือกของพฤติกรรมอย่างอื่น (สมยศ นาวิการ. 2533 : 185 – 186) และเมื่อพุทธศักราช 2544 สมยศ นาวิการ (2544 : 185) ก็ได้กล่าวสรุปอีกครั้งว่า การละลายพฤติกรรมหมายถึงการละลายพฤติกรรมเก่าทิ้งไป และกระตุ้นบุคคลให้เปลี่ยนแปลงไปสู่การแสดงพฤติกรรมใหม่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539 ข : 255) เรียกขั้นการละลายพฤติกรรมนี้ว่า

ขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น สมาชิกภายในองค์การ ซึ่งได้รับผลกระทบจะต้องทราบถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงก่อน และจะต้องมีการจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2539 ก : 223) ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การกระตุ้นให้บุคคลรู้สึกไม่สะดวกสบายกับการเป็นอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบันจะทำให้พวกเขาต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539 : 80) ได้กล่าวไว้สั้นๆ ว่า Unfreezing เป็นขั้นตอนการคลาย ซึ่งหมายถึงว่า พฤติกรรมและเจตคติในปัจจุบันจะต้องมีการคลายให้ลดลงและกำจัดให้หมดไปนั่นเอง

นอกเหนือจากนั้น สุนันทา เลาหนันท์ (2541 : 38) ก็ได้แสดงทัศนะในเรื่องนี้ว่า Unfreezing เป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องพยายามละลายระบบเดิมหรือรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำ วิธีการคือเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันเสียก่อน โดยการจัดสภาพแวดล้อมใหม่ อาจจะกระทำโดยการโยกย้ายพฤติกรรมในปัจจุบันออกไป ชักจูงให้ไม่พอใจพฤติกรรมปัจจุบัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมั่นคงยิ่งขึ้น ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของ ทองใบ สุตซารี (2545 : 385 – 386) นั้นระบุว่า ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการวิเคราะห์องค์การ อาจทำได้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเป็นส่วนตัว การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การประชุม ซึ่งในขั้นนี้พบว่า เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการของขั้นนี้ ได้ตระหนักถึงปัญหาและเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545 : 116-117) ก็ได้แสดงทัศนะต่อขั้นการละลายพฤติกรรมว่า เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเตรียมสมาชิกในองค์การให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง การละลายพฤติกรรมเดิมเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำ โดยใช้การเพิ่มระดับการรับรู้ การแสดงปัญหาที่ซ่อนเร้นหรือดึงดูดความสนใจของสมาชิกเพื่อให้เขามีข้อมูลเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อีกทั้ง มอร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin . 1998 : 543) ก็กล่าวสรุปว่า ในขั้นนี้ เป็นขั้นการสร้าง ความตระหนักและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีประเด็นสำคัญว่าหากคนในองค์การยังคงพึงพอใจในสภาพปัจจุบันย่อมไม่มีความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันการสร้าง ความเข้าใจหรือชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในทางลบที่ได้รับจากการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ จะช่วยให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันและนำไปสู่ความต้องการการเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในขั้นการละลายพฤติกรรมเดิมของคนในองค์การให้หมดไปนั้น ผู้บริหารทำได้โดยการกระตุ้นให้บุคคลเห็นถึงผลเสียจากสภาพและพฤติกรรมเดิม ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้บุคคลนำเสนอปัญหาที่ซ่อนเร้น ระดมสมองเพื่อค้นหาแนวทางแก้ปัญหา ขณะเดียวกัน ก็ดึงความสนใจบุคคลให้ไปสู่ทางเลือกพฤติกรรมใหม่ พร้อมทั้ง จูงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เสริมสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในเรื่องพฤติกรรมเดิม

ที่ต้องกำจัด ขณะเดียวกันก็เพิ่มความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ ตลอดจนต้องปรับเปลี่ยนบรรยากาศเพื่อไม่ให้ไปสนับสนุนพฤติกรรมเดิมๆ

4.2 ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)

เมื่อคนได้ถูกเตรียมเพื่อการเปลี่ยนแปลงผ่านทางกระบวนการละลายแล้ว เราสามารถออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงภายในองค์กรได้ การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับการไปสู่ทางเลือกของพฤติกรรมใหม่ (สมยศ นาวิการ. 2533 : 186) ใน 11 ปีต่อมา สมยศ นาวิการ (2544 : 185) ก็ได้ขยายคำกล่าวข้างต้นว่า ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นทำได้โดยการเลียนแบบ กล่าวคือบุคคลเรียนรู้พฤติกรรมใหม่โดยการเลียนแบบบุคคลที่มีพฤติกรรมดังกล่าวอยู่แล้ว หรือโดยการเปลี่ยนแปลงจากภายใน กล่าวคือ พฤติกรรมใหม่ถูกเรียนรู้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาและ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 ก : 223) ก็แสดงทัศนะว่า ขั้นนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเอง โดยการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากการได้รับข่าวสารข้อมูลใหม่ การเกิดแนวความคิดใหม่ หรือการพัฒนาความคิดให้ก้าวหน้าไป โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 ข : 255) ได้เสนอเพิ่มเติมว่าเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นให้แนะนำรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ความรู้ และเจตคติใหม่ เพื่อที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539 : 80) กล่าวว่า รูปแบบใหม่ของพฤติกรรม และเจตคติใหม่ จะต้องถูกนำออกมาใช้ โดยคนจะทดลองในแนวทางใหม่ๆ ของความคิดและการกระทำ เพื่อดูว่าเขาชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดของการเปลี่ยนแปลง สำหรับ สุรินทร์ เลาหันทน์ (2541 : 38) ก็ได้กล่าวในเรื่องเดียวกันนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า ภายหลังการละลายพฤติกรรมเก่าออกไปแล้วในขั้นตอนแรก ขั้นตอนต่อมาเป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ การตอบสนองต่อพฤติกรรมใหม่อาจจะกระทำโดยให้สิ่งเร้าซ้ำๆ กันผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การเสนอ การสาธิต การเลียนแบบ หรือวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ขึ้น จนกระทั่งเกิดการแสดงพฤติกรรมตามที่พึงปรารถนา โดย ทองใบ สุตซารี (2545 : 385) แสดงทัศนะว่า ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำแผนและโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เคยดำเนินการอยู่ในอดีตซึ่งอาจมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย หรือไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย อาจจะมีเพียงการฝึกอบรมทักษะใหม่ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรรวมถึงการติดตั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ๆ ในการทำงาน ส่วนการปฏิรูปโครงสร้างขององค์กรถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ เพราะเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 117) ได้กล่าวสรุปว่า ขั้นการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ เริ่มทำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้กิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการซึ่งอาจจะดำเนินงานตามลำดับขั้นตอนก่อนหลัง ตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้า ที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน นอกจากนั้น มอร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin . 1998 :

543 – 544) กล่าวสนับสนุนว่าในขั้นนี้ เป็นขั้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ โดยปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง ระบบการประเมินพฤติกรรม ระบบความสัมพันธ์ภายใน และ ลักษณะกิจกรรมควบคู่กันไป

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น สามารถทำได้โดยการสาธิต การแสดงพฤติกรรมใหม่จากบุคคลแกนนำหรือผู้บริหาร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบ การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้ทดลองแสดงพฤติกรรมใหม่ การใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมพฤติกรรมใหม่ของบุคคลในองค์กร และการประกาศให้ลงมือปฏิบัติไปพร้อมๆ กันทั้งระบบ

4.3 ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Refreezing)

ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นแล้ว มักมีแนวโน้มที่คนและองค์กรจะถอยหลังหรือสลับกลับไปสู่นิสัยหรือพฤติกรรมเดิม เพื่อการหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ การเสริมแรงต่อพฤติกรรมใหม่ จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่มีการเสริมแรงแล้ว การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (สมยศ นาวิการ. 2533 : 186) หรืออาจกล่าวได้ว่า ในขั้นนี้ เป็นการสร้างความมั่นคงของพฤติกรรม และผสมผสานพฤติกรรมใหม่เข้ากับบุคลิกภาพของบุคคลในองค์กร เพื่อความถาวรนั่นเอง (สมยศ นาวิการ. 2544 : 185) และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539 ก : 255) ก็กล่าวถึงขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมนี้ว่า เป็นระยะที่การเปลี่ยนแปลง มีความคงที่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพ หากสามารถเข้ากับแนวความคิดของแต่ละคนและค่านิยมของคนเหล่านั้นได้ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเข้ากับทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ ย่อมมีโอกาสมากที่บุคคลนั้นจะกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิมได้ ดังนั้นการเสริมแรงเพิ่มเติมต่อพฤติกรรมใหม่ จึงมีความสำคัญมาก หรืออาจกล่าวได้ว่า ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหากได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในรูปแบบใหม่นั้นๆ ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ในขณะที่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539 : 80) แสดงทัศนะว่า เมื่อคนพบพฤติกรรมและเจตคติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ก็จะทำซ้ำๆ จนกลายเป็นอุปนิสัย เกี่ยวกับขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้ สุนันทา เลาหนันท์ (2541 : 38) ได้นำเสนอว่า ในขั้นนี้ มุ่งทำให้พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วคงอยู่ตลอดไป ไม่ให้บุคคลหวนกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิม ให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่พึงปรารถนาอย่างเดียว ซึ่งการทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือ การจัดให้บุคคลไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคคลว่าการกระทำของบุคคลที่ผ่านมาเป็นอย่างไร พร้อมให้สิ่งเสริมแรงทันทีเมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ สอดคล้องกับทัศนะของ ทองใบ สุดชาติ (2545 : 386) ที่ว่า เป็นขั้นตอนในการทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขั้นที่สอง ดำรงอยู่แบบถาวร โดยในขั้นตอนนี้ จะต้องมีการบูรณาการพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมใหม่ให้เกิดขึ้นในกิจกรรมการดำเนินงานในองค์กรทุกวัน และ ญัฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545 : 117) ก็เป็นนักวิชาการอีกหนึ่งท่านที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ

ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้แล้วดังนี้ ปกติทั้งบุคคลและองค์การต่างมีแนวโน้มที่จะกลับไปสู่พฤติกรรม หรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีก เนื่องจากความเฉื่อยหรือความเฉื่อย (Inertia) ของระบบ ดังนั้น ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอย่างต่อเนื่อง โดยติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไข และเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ มอร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead & Griffin . 1998 : 544) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้ เป็นขั้นการป้องกันการย้อนกลับไปสู่พฤติกรรมเดิมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งในขั้นนี้จะต้องพยายามทำให้พฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงดีแล้วคงอยู่ถาวร หลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการปฏิบัติงานประจำวัน โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ และทฤษฎีการเสริมแรงเข้ามาช่วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารทำได้โดยการเสริมแรงทันทีที่บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ ให้มีการปฏิบัติซ้ำๆ จนเคยชิน โดยหลอมเข้าสู่กิจกรรมประจำวัน ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับหลังการประเมินทุกครั้ง ตลอดจนรักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อต่อพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ตลอดไป

จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้แสดงทัศนะต่อกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามตัวแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบสามขั้นตอนของ เลวิน นั้น ผู้วิจัยได้สรุปในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ โดยประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนิยามศัพท์เฉพาะ และการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยในลำดับต่อไป โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขั้นการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

1.1 กระตุ้นให้คณะครูมองเห็นถึงผลเสีย จากการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) การสอนแบบบรรยายเพื่อถ่ายทอดความรู้ โดยผู้เรียนไม่ได้ค้นคว้า
- 2) การใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว
- 3) การแยกสอนเป็นรายวิชา โดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหาระหว่างวิชา และขาดการเชื่อมโยงสู่ชีวิตจริง
- 4) การควบคุมบรรยากาศในการเรียนให้สงบเงียบ ขาดปฏิสัมพันธ์
- 5) การประเมินผลการเรียนจากคะแนนสอบ และผลงานเท่านั้น

1.2 เปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนนำเสนอปัญหาที่เกี่ยวกับการสอน

1.3 ระดมสมองเพื่อคิดหาแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการสอน ขณะเดียวกันก็โน้มน้าวความสนใจของครูไปสู่ทางเลือกใหม่ คือ พฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.4 โน้มน้าวให้ครูมองเห็นผลดีจากการสอนแบบยึดผู้เรียนแบบเป็นสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

- 1) การใช้วิธีสอนหลากหลาย ให้เหมาะกับศักยภาพของผู้เรียน
- 2) การสอนโดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 3) การเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชาให้ประสานกันได้ และสอดคล้องกับชีวิตจริง
- 4) การสร้างบรรยากาศปลูกฝังใจให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้
- 5) การประเมินผลการเรียนที่พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้เกิดผลงานและพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล

1.5 จูงใจให้ครูยอมรับในความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

1.6 พัฒนาเจตคติและเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งการส่งคณะครูไปฝึกอบรม และศึกษาดูงานนอกสถานที่

1.7 ปรับเปลี่ยนบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ไม่ให้สนับสนุนพฤติกรรมการสอนแบบยึดครูเป็นสำคัญ เช่น การควบคุมจำนวนนักเรียนต่อห้อง การจัดโต๊ะเรียนที่เอื้อต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing) หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

- 2.1 กำหนดให้ครูค้นหาและบันทึกข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 2.2 เพิ่มแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชนให้หลากหลาย
- 2.3 จัดให้มีการสาธิตการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน
- 2.4 เปิดโอกาสให้ครูทดลองสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.5 ใช้กิจกรรมช่วยส่งเสริมพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การจัดสัมมนา และการจัดทำโครงการ เป็นต้น

2.6 วางนโยบายให้คณะครูทุกคนในโรงเรียนสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Refreezing) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมเหล่านี้

3.1 ให้รางวัล ยกย่องชมเชย และประกาศเกียรติคุณให้กับครูที่แสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 กำหนดให้ครูแสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญทุกครั้งที่สอนจนเคยชิน

3.3 ติดตามประเมินผลพฤติกรรมการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง

3.4 ให้ข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลพฤติกรรมการสอนทุกครั้ง

3.5 รักษาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการแสดงพฤติกรรมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้คงอยู่ตลอดไป โดยใช้วิธีการบำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่เดิมให้อยู่ในสภาพดีที่ใช้งานได้ แสวงหาแหล่งความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม ควบคุมจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน และ ดูแลบรรยากาศในการเรียนรู้ไม่ให้ตึงเครียด

5. คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ให้แก่องค์การ ผู้บริหารต้องทำด้วยความเข้าใจและรู้เท่าทันมิใช่ยอมปฏิบัติตามกระแสโดยไม่รู้ทิศทางและไม่มีหลักการ (ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์. 2545 : 4) เพราะมีเช่นนั้นแล้ว จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ต้องล้มลุกคลุกคลานหรือล้มเหลวเสียกลางคัน (บุญเกื้อ ควรรหาเวช. 2542 : 258) เป็นไปตามข้อค้นพบของ รงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344) ที่ว่าข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีอยู่มากซึ่งปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองถือว่าสำคัญที่สุด ผู้บริหารบางคนอาจมีปัญหาในตนเองที่อาจมีคุณสมบัติไม่ถึงพร้อม อาทิ มีความสามารถและทักษะไม่เพียงพอ บางคนก็ขาดเหตุผลจนไม่เป็นที่ยอมรับในบทบาท ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวล้วนหมายถึง การขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมของ ผู้บริหารด้วยกันทั้งสิ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงควรให้ความสำคัญต่อคุณสมบัติของผู้บริหารในฐานะตัวแปรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียน (บุญเกื้อ ควรรหาเวช. 2542 : 258)

ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการศึกษาคำนิยามของคุณลักษณะของผู้นำเสียก่อน หลังจากนั้นจึงต่อยอดไปยังคำนิยามของคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง เริ่มจาก กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดในขณะที่ สมภพ โรจนพันธ์ และคณะ (2530 : 97) ก็กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง สิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ บทบาททางสังคม หรือความชำนาญเฉพาะทางของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยไม่ตั้งใจ และบุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 13) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นอกจากนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารยังหมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จได้อีกด้วย (มานิตย์ รัตนปัญญา. 2541 : 11 ; อ้างอิงจาก Pellegrino & Varnhagan. 1985 : 1)

จากความหมายที่มีผู้กล่าวไว้ข้างต้น ช่วยให้ผู้วิจัยสรุปคำนิยามของคุณลักษณะของผู้บริหารโดยประยุกต์ต่อยอดเพื่อให้ใช้ได้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ว่า หมายถึงคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ต่างกัน

สำหรับรายละเอียดของคุณลักษณะที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงพึงมีและพึงเรียนรู้ให้มิตนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการด้วยกัน ดังที่มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ตรงกันบ้างและแตกต่างกันบ้างในบางส่วน ดังได้นำเสนอต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545 : 33, 45 - 46) ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จนั้น ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรได้
- 2) มีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
- 3) มีความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ปัญหา
- 4) มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์
- 5) มีความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของคน

นอกจากนั้น ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545 : 41 - 42) ยังได้เจาะลึกลงไปถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมของคนในองค์กรว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ไม่หวั่นอาย
- 2) มีความสามารถในการจูงใจคน
- 3) มีทักษะในการตัดสินใจ
- 4) มีทักษะในการสื่อสาร
- 5) มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง
- 6) มีทักษะการทำงานเป็นทีม

ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2540 : 63) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารการศึกษาที่ดี ใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องพัฒนาคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์
- 2) มีปัญญารอบรู้ในสิ่งต่างๆ รอบด้าน
- 3) มีสติรอบคอบในการไตร่ตรอง
- 4) สามารถพิจารณา และแก้ไขปัญหาได้
- 5) เป็นนักสร้างทีมงาน
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์สูง
- 7) มีทักษะและเทคนิคในการจูงใจ

ส่วนทางด้าน ปริญ ลัทธิตานนท์ และคณะ (2539 : 288) ก็ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มองโลกในแง่ดี ไม่มีอคติ
- 2) มีความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง
- 3) มีความสามารถในการเลือกแนวทางต่อสู้
- 4) มีความอดทนต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- 5) สามารถจัดการและบริหารงานภายใต้แรงกดดันได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19 – 20) กล่าวว่าผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ควรมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีวิสัยทัศน์และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
- 2) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ได้
- 3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
- 4) สามารถจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล
- 5) สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลภายในได้
- 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344 – 346) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการวิเคราะห์ วินิจฉัย และแก้ไขปัญหา
- 2) มีความรู้
- 3) มีประสบการณ์
- 4) ผ่านการฝึกอบรม
- 5) มีทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ และทักษะทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 6) รู้จักแก้ข้อขัดแย้งในหน่วยงาน
- 7) มีความเข้าใจเรื่องการเมืองในองค์กร
- 8) มีความสามารถคิดเป็นเชิงรวม
- 9) สามารถมองเห็นภาพในปัจจุบัน และอนาคตชัดเจน จากข้อมูลที่มีอยู่
- 10) มีความน่าเชื่อถือ

ฮอย และ มิสเกล (วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. 2545 : 30; อ้างอิงจาก Hoy & Miskel. 2001) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีดังนี้

- 1) มีความสามารถในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ
- 2) มีความสนใจในการกิจการงาน
- 3) มุ่งบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ
- 4) มีความสามารถในการสร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

เบล (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 74; อ้างอิงจาก Bell. 1988 : 204) ได้เสนอว่า ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการทำนายผลที่จะเกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีความสามารถในการเตรียมตัวเองและผู้อื่น ให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา
- 4) การให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากจะมีการกล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะการรวบรวมคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ที่สัมพันธ์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ อาทิ นรนิติ เศรษฐบุตร (จริยา หาสิตพานิชกุล. 2544 : 89; อ้างอิงจาก นรนิติ เศรษฐบุตร. 2544) ได้แสดงทัศนะว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดโลกทัศน์ภายนอก ต้องมีการไปฝึกอบรม ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344) กล่าวว่า ในเบื้องต้นที่สุด ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารนั้น ความรู้และประสบการณ์จะเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาแนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารไปประยุกต์ใช้กับองค์การได้ ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 22) ก็กล่าวว่า การศึกษาก่อให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนอื่นก็เชื่อฟัง และให้ความเคารพนับถือ ส่วนในการทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานได้ย่อมต้องอาศัยประสบการณ์ สำหรับคุณลักษณะทางการบริหารนั้น คาร์เนล (มาร์ศรี สุธานี. 2540 : 53; อ้างอิงจาก Carnall. 1990 : 106) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทัศนคติของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับคำกล่าวของ แมนาส (มาร์ศรี สุธานี. 2540 : 53; อ้างอิงจาก Manasse. 1986 : 151 - 152) ที่ว่าทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน และนักวิชาการอีกท่านคือ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 28) ได้ให้แง่คิดที่เป็นสังขมว่า การเปลี่ยนแปลงมักจะก่อให้เกิดความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจความขัดแย้งและสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2539 : 24) ทำนองเดียวกับข้อคิดที่ว่า การที่จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น คงไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงความขัดแย้งและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะสิ่งนี้ย่อมอยู่คู่กับการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ (สดภาพร ปิ่นเจริญ. 2543 : 78) ดังนั้น คุณลักษณะเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่ง

จากข้อมูลที่ได้นำเสนอไว้มากมายข้างต้น เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะร่วมที่ได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่านว่ามีความสัมพันธ์ และมีความจำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ก็พบว่า มีคุณลักษณะที่น่าสนใจอย่างมีเหตุผลมากมายหลายประการด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยไม่อยู่ในวิสัยที่จะนำทั้งหมดมาศึกษาได้ในคราวเดียวกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้คัดสรรเฉพาะคุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์อย่างชัดเจนตามการรองรับของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปรวบยอดได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ หมายถึงคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษามีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในระดับที่ต่างกัน โดยจำแนกคุณลักษณะออกเป็น 2 ประเภท คือ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์จากการฝึกอบรม และ / หรือ จากการศึกษาดูงาน ส่วนอีกประเภทคือ คุณลักษณะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 คุณลักษณะส่วนตัว

5.1.1 วุฒิการศึกษา

ความหมายของวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษามาจากคำว่า “วุฒิ” และ “การศึกษา” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2539 : 772, 784) ให้ความหมายของ “วุฒิ ” ว่า หมายถึง ภูมิรู้ ความเจริญ ส่วน “ การศึกษา ” นั้น บัญญัติว่า หมายถึง การเล่าเรียนฝึกฝน และ เมื่อนำคำทั้งสองมาผนวกเข้าด้วยกัน คำว่า วุฒิการศึกษาน่าจะหมายถึง ความเจริญของภูมิรู้ที่ได้จากการเล่าเรียนและฝึกฝน หรือหากจะให้ง่ายต่อการเข้าใจ อาจกล่าวได้ว่าวุฒิการศึกษาคือ สิ่งบ่งบอกถึงระดับการศึกษาเล่าเรียนขั้นสูงสุดของผู้บริหารนั่นเอง โดยในงานวิจัยครั้งนี้ จำแนกวุฒิการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี

ความสำคัญของวุฒิการศึกษา

ผู้ที่มีการศึกษาสูงย่อมได้เปรียบผู้ที่มีการศึกษาดำ เมื่อทั้งสองบุคคลมีคุณสมบัติด้านอื่นเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพราะการที่มีการศึกษาสูงย่อมทำให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้สูงตามไปด้วย และยิ่งมีความรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำของตนก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นตามนั้น และ บันลือ พฤกษ์วัน (2525 : 150 - 151) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่าการที่บุคคลจะเป็นผู้นำได้ดีนั้น ความรู้และพื้นฐานการศึกษา ย่อมมีส่วนช่วยในการปลูกฝังความเลื่อมใสได้มาก นอกจากนั้น ยังพบว่า การศึกษาวิชาเฉพาะงานในหน้าที่นั้นๆ มีความสำคัญกว่าความรู้ทั่วไปของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง เมื่อมองในแง่ของผู้บริหารโรงเรียนก็มีงานวิจัยยืนยันความ

สำคัญของระดับการศึกษาของผู้บริหารไว้เช่นกัน อาทิ งานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) ที่วิเคราะห์ว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนไปตามระดับการศึกษาของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ครูใหญ่มักมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท นอกจากนั้น วิจิตร วีระกุล (Vichit Dheerakul. 1972 : 63 – 64) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ เพศ ประสิทธิภาพ และวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ พบว่า ครูใหญ่ที่มีระดับวุฒิการศึกษาสูง จะมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษากับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาก่อให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 22) สำหรับ ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2540 : 58) ก็กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษานั้น ต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์หลายๆ ด้าน และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม พร้อมทั้งจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารการศึกษาที่ดี ใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ต้องพัฒนาคุณลักษณะในด้าน การมีปัญญา รอบรู้ในสิ่งต่างๆ รอบด้าน ขณะเดียวกัน ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344) ก็ได้แสดงทัศนะว่า การมีความรู้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาต่างกัน น่าจะมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในระดับที่แตกต่างกัน ระดับการศึกษาจึงเป็นคุณลักษณะส่วนตัวประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่ผู้วิจัยหยิบยกมาเป็นตัวแปรต้นของการวิจัยในครั้งนี้

5.1.2 ประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ ถือเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารโรงเรียนเป็นอันมาก เนื่องจาก ประสิทธิภาพ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 (2539 : 510) นั้น หมายถึง ความชัดเจนที่เกิดจากการกระทำ หรือได้พบเห็นมา ส่วนทัศนะของผู้วิจัยนั้นมองว่าประสิทธิภาพ น่าจะหมายถึงสิ่งที่เก็บเกี่ยวได้โดยการสัมผัสจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา ทั้งจากการมองเห็น การได้ยิน ตลอดจนการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อสะสมเป็นฐานข้อมูลในการเรียนรู้และกระทำการใดๆ ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ได้ระบุเฉพาะเจาะจงให้เป็น ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

โดยประสบการณ์ดังกล่าวมีที่มาจากการฝึกอบรมและจากการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น คำนิยามศัพท์เฉพาะของคำว่าประสบการณ์ของผู้บริหารจึงหมายถึง การที่ผู้บริหารเคยหรือไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม และ/หรือการศึกษาดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.1.2.1 ประสบการณ์จากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีลักษณะแตกต่างไปจากการให้การศึกษาเพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้สามารถกลับไปปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาระยะสั้น และหลักสูตรที่จัดก็เน้นให้ปฏิบัติงานเฉพาะทางได้ (ฐิระ ประवालพฤษ์. 2538 : 4) ดังนั้น การได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทางจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ ที่มัก会有ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแสดงความต้องการใหม่ๆ ของสังคม ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันการณ์ ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะๆ

ความหมายของการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย อาทิ ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจน ปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคล และ จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2542 : 1) ก็กล่าวไว้เช่นกันว่า การฝึกอบรม คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคน ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ เจตคติ รวมทั้งความรับผิดชอบต่างๆ ที่บุคคลพึงมีต่อหน่วยงาน ส่วน สมคิด บางโม (2539 : 14) ก็ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าหมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ อันนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ในขณะที่ สมหวัง คุรุรัตน์ (2539 : 7) ลงความเห็นว่าการฝึกอบรมหมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาเปลี่ยนแปลงความรู้และเจตคติอย่างมีการวางแผนและทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ก่อให้เกิดผลดีต่อการกระทำในรูปกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งไม่ต่างจาก ความหมายที่ ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538 : 2) ได้ให้ไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบ หรือที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ และเกิดผลตามที่ ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ และ อรพรรณ พรสีมา (2537 : 2) ก็กล่าวในทำนองเดียวกันว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เข้า

รับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และมีเจตคติที่ถูกต้องในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถึงขั้นสามารถนำความรู้ในเรื่องนั้นๆ ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำจำกัดความที่นักวิชาการได้ให้ไว้ข้างต้นสรุปความได้ว่า การได้รับการฝึกอบรม น่าจะหมายถึง การได้มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เจตคติ ความสามารถ และทักษะเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระยะเวลาอันสั้น เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ก็จะได้คำนิยามศัพท์ของคำว่า การได้รับการฝึกอบรมว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นอย่างมีระบบแบบแผนในเรื่องการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีหน่วยงานทางการศึกษาเป็นผู้จัด

ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลเกิดความรู้ความชำนาญ และมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นการลงทุนที่สำคัญอย่างหนึ่ง เนื่องจากการฝึกอบรมช่วยให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมทำงานได้ง่ายขึ้น ใช้เวลาในการปฏิบัติงานน้อยลง ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความสูญเสียจากการขาดความรู้และประสบการณ์ (เรืองลักษณ์ โรจนพันธ์. 2539 : 9) และ สมคิด บางโม (2539 : 6, 16) ก็ได้กล่าวว่า เมื่อบุคลากรทำงานมาเป็นเวลานาน จะทำให้เฉื่อย เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ประกอบกับในปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังช่วยให้ผู้ผ่านการอบรมมีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนเป็นการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพอย่างต่อเนื่อง (ยงยุทธ เกษสาคร. 2544 : 10) จากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2533 : 129) พบว่า การฝึกอบรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมที่ผู้บริหารได้รับมีส่วนช่วย เพิ่มความถี่ในการนิเทศการสอนภายในโรงเรียน ดังนั้นการฝึกอบรมของผู้บริหารในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำเอาความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้เป็นแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับนโยบายของชาติ กฎหมายการศึกษา และความต้องการของสังคมโดยรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์จากการได้รับการฝึกอบรม กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันนี้เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคที่มีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงใน

ปัจจุบันและอนาคต อันจะช่วยให้หน่วยงานได้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆในสังคม การฝึกอบรม จึงถูกเลือกมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (อรรถพรณ พรสีมา. 2537 : 3) เมื่อเป็นเช่นนั้น องค์การต่างๆในปัจจุบัน จึงนิยมใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารด้วยแล้ว มักมีผลให้โครงสร้างองค์การจะต้องถูกจัดใหม่ รวมไปถึงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปให้ สอดคล้องกับระบบของงานและการพัฒนาองค์การ (ฌ็อง-ฌัก เซอร์น็อง. 2545 : 41) นั้นย่อมหมายความว่า เมื่อองค์การมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดๆ หากผู้บริหารได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ ย่อมมีส่วนเอื้อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ดังมุ่งหวัง

5.1.2.2 ประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน

การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นอยู่ทุกวันนี้ เป็นสาเหตุให้นานาประเทศต้องเร่งพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นการเร่งด่วน เพราะเชื่อว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ดังนั้น ตัวผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อนใคร (จันทนา จันทรบรรจง. 2543 : 7) และการที่ผู้บริหารได้เดินทางไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ก็ถือได้ว่า เป็นการพัฒนาตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้บริหารต้องการนำความเปลี่ยนแปลงเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาสู่โรงเรียน การมีโอกาสไปศึกษาดูงานจากองค์การที่ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอยู่ก่อนแล้ว หรือองค์การที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ ย่อมช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพสิ่งที่ควรจะเป็นได้ง่ายขึ้น ตลอดจนเป็นการยืนยันว่า สิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนนั้นมีความเป็นไปได้จริง อยู่ในวิสัยที่ทำได้ แต่อย่างไรก็ดี จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการศึกษาดูงานจากองค์การอื่นนั้น ไม่ได้อยู่ที่ความต้องการในการลอกเลียนแบบ หากเพียงแต่เป็นกรณีศึกษากรณีหนึ่งเท่านั้น ผู้บริหารควรนำประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน ไปผนวกกับความรู้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่เดิม ประกอบกับการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้เพิ่มเติม สร้างเป็นองค์ความรู้ส่วนบุคคล เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมลงตัวกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ความหมายของการศึกษาดูงาน

ตระกูล กาชัย (2542 : 19) กล่าวว่า การศึกษาดูงานคือการหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน และ วันสาธิต ศรีสุวรรณ (2540 : 33) ก็กล่าวทำนองเดียวกันว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ เฉพาะทาง โดยใช้เวลาในการสังเกตจากหน่วยงานอื่นในระยะเวลาสั้นๆ และสามารถนำสิ่งที่พบเห็นกลับมาเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นได้ทางหนึ่ง ซึ่งการศึกษาดูงานนอกสถานที่นั้นสามารถทำ

ได้หลายวิธี เช่น วิธีฝึกหัดงานทั้งแบบจ่าย และไม่ต้องจ่ายค่าจ้างตอบแทน การสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างกัน และการศึกษาภายใต้การแนะนำ ตลอดจนการสังเกตระหว่างการทำงาน

ข้อมูลข้างต้น เมื่อปรับให้สอดคล้องกับเนื้อหาของงานวิจัยก็พบว่า การศึกษาดูงานหมายถึง การเดินทางไปยังหน่วยงานอื่น เพื่อสังเกตและเรียนรู้วิธีการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมเกิดประโยชน์ต่อการ โดยถือว่าการศึกษาดูงานเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง

ความสำคัญของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน อาจมองดูว่าเป็นแค่การท่องเที่ยว เพื่อเปิดหูเปิดตาเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ในการท่องเที่ยวหนึ่ง หากรู้จักเก็บเกี่ยวประสบการณ์ ก็จะทำให้ได้ประโยชน์กลับมาไม่น้อยทีเดียว หนึ่งใน การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก ดังนั้นการเดินทางไปศึกษาดูงานนอกสถานที่จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ๆ เกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดเจตคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำจากผู้อื่น เนื่องจากได้เห็นด้วยตนเอง (ตระกูล กาชัย. 2542 : 25, 27) สอดคล้องกับคำกล่าวของ วันสาธ ศรีสวรรณ (2540 : 32) ที่ว่าธรรมชาติของบุคคลไม่ว่าจะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงใดก็ตาม ถ้าทำงานจำเจอยู่เสมอ ย่อมจะเกิดความเบื่อหน่ายหรือเฉื่อยชา การที่บุคคลได้มีโอกาสเปลี่ยนบรรยากาศไปศึกษาดูงานหาความรู้ใหม่ๆ ช่วยสร้างความกระปรี้กระเปร่า ความเข้มแข็ง และมีพลังที่จะทำงานได้ดีขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน กับ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สมร ทองดี และคณะ (ประครอง รัตมีแก้ว. 2545 : 14 ; อ้างอิงจาก สมร ทองดี และคณะ. ม.ป.ป. : 106 – 107) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการไปดูงานจากโรงเรียนอื่นๆ เพื่อนำความคิดเห็นต่าง ๆ มาดัดแปลงใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงเรียนของตน ถือเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารพึงมีส่วน อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540 : 80) ได้แสดงทัศนะว่า การเปลี่ยนบรรยากาศไปเยี่ยมชมการสอนของผู้อื่นบ้างหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่จะนำมาปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก้าวหน้า หรือพัฒนามากขึ้น ทำนองเดียวกับคำกล่าวที่ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรทางการศึกษา มีประสบการณ์ด้วยการไปศึกษาดูงานด้านการเรียนการสอน ทั้งในและนอกประเทศ เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างยิ่งขึ้นนั้น ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

รวมทั้งนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการเรียนการสอนในองค์กรของตนได้ในระดับหนึ่ง นั้นหมายความว่าผู้บริหารการศึกษาที่ดี จะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamic) คือไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องเคลื่อนไหวอยู่เสมอ มีการพัฒนาไปในทุกๆด้าน ทั้งในด้านความรู้ ความคิด ประสบการณ์ หมั่นอ่าน หมั่นเขียน หมั่นฟัง และหมั่นท่องเที่ยว หมั่นหาประสบการณ์เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง (ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์. 2540 : 72, 76) ขณะที่อมรรัตน์ แกมทอง. (2538 : 5) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การนำเสนอการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของความเป็นไปได้ ก็ดูเหมือนจะเป็นการเพิ่มความกังวลและเพิ่มภาระให้กับบุคคลมากกว่า ซึ่งวิธีการที่จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ก็ต้องมีการสร้างภาพนั้นให้เห็นจริง โดยการไปศึกษาดูงานองค์กรซึ่งประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้นๆ นอกเหนือจากนั้น นรนิติ เศรษฐบุตร (จริยา หาสิตพานิชกุล . 2544 : 49 ; อ้างอิงมาจาก นรนิติ เศรษฐ บุตร. 2544) ก็ได้ให้ข้อคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องสายตากว้าง ถ้า ไม่ได้ร่ำเรียนมาทางด้านบริหารก็จำเป็นต้องหาหนังสือเกี่ยวกับการบริหารองค์การมาศึกษา เนื่องจากปัจจุบันนี้ กระแสการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็วมาก การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะเรื่องวิชาการ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าหลักสูตรไม่เปลี่ยนอะไรจะเกิดขึ้น ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องเปิดโลกทัศน์ภายนอก ต้องมีการไปอบรม ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้หูตากว้างพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และ อุบล เล่นวารี ผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ . 2538 : 41) ก็กล่าวยืนยันว่า เพื่อให้ผู้บริหารทางการศึกษาในยุคนี้จัดการ ศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและเปลี่ยนแปลงปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงทางโลกในยุคปัจจุบัน และอนาคต ผู้บริหารการศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้วยการไปศึกษาดูงานการจัด การศึกษาทั้งในและต่างประเทศให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ประสบการณ์กลับมาจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพ ทัดเทียมนานาชาติ

จากการนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์จากการฝึกอบรม และ จากการศึกษาดูงาน ช่วยให้ผู้วิจัยสรุปความได้ว่า การมีประสบการณ์จากการได้รับการฝึกอบรม และ/หรือ การศึกษาดูงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น น่าจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ผู้วิจัยจึงเห็นควรนำมาเป็นตัวแปรต้นสำหรับการ วิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะเกี่ยวกับประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมเท่านั้น เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเท่านั้น เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน และไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งจาก การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน

5.2 คุณลักษณะทางการบริหาร

5.2.1 วิสัยทัศน์

ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Vision ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ดังเช่น พัฒนิจ โกญจนาท (2542 : 23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรจะเป็น โดยต้องมีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ วีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2542 : 1) กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราประสงค์จะไปเป็น หรือจะไปอยู่สักวันหนึ่งในอนาคต และประชุม โพธิกุล (2542 : 22) ให้นิยามของคำว่า วิสัยทัศน์ ดังนี้ เป็นภาพของอนาคตที่องค์กรต้องการให้เป็น ซึ่งโดยปกติแล้วแสดงออกมาในข้อความที่เป็นการสะท้อนค่านิยม เป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กร สอดคล้องกับคำนิยามที่ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตที่เราอยากให้เกิดขึ้นจริงๆ ในอนาคตข้างหน้า โดยมีรากฐานจากความเป็นจริงในปัจจุบัน (ทศพร ประเสริฐสุข. 2541 : 6) และ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540 : 13) ก็กล่าวอย่างสั้นๆ ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคต และมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น และ อุบล เล่นวารี ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ก็แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า เป็นความสามารถในการมองอนาคต โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาตลอดเวลา และหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 40) และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538 : 16) ก็ระบุว่า วิสัยทัศน์ เป็นผลจากการรู้คุณค่าของอดีต เข้าใจสภาพปัจจุบัน และเตรียมการเพื่ออนาคตที่ต้องการและมีความเป็นไปได้ และ รุ่ง แก้วแดง (2539 : 129) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับคำดังกล่าวว่า หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน มีลักษณะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ในขณะที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 7) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจงได้พัฒนาแล้ว และสามารถบรรลุถึงได้ บลูมเบิร์ก กับ กรีนฟิลด์ (Blumberg & Greenfield. 1986 : 227 – 228) ก็ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์ คือความสามารถในการมองเห็นช่องว่างของความแตกต่าง ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับภาพในอนาคต และสามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตได้ นอกจากนั้นมารศรี สุธานี (2540 : 17 – 18) ก็ได้แสดงทัศนะไว้เช่นกันว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ก็คือคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียนได้ โดยภาพของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา หรือภารกิจหลักของโรงเรียน และภาพนั้นต้องมีการปฏิบัติที่จะบรรลุผลได้ อย่างไรก็ตาม วีรฐ มาฆะศิริานนท์ (2542 : คำนำ) ก็ได้กล่าวเกี่ยวกับ

ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า ขณะนี้ได้เกิดความสับสนขึ้น อันเนื่องจากการตีความว่าวิสัยทัศน์นั้นคือ “การมองการณ์ไกล” ซึ่งไม่ถูกต้อง คำว่าการมองการณ์ไกลนั้น น่าจะเทียบเคียงได้กับคำว่า Farsighted หรือ Foresee ซึ่งหมายถึงการเห็นการณ์ไกล หรือการมองล่วงหน้า เท่านั้น มิใช่ “Vision” ส่วนความหมายที่แท้จริงของ “Vision” ซึ่งได้รับการบัญญัติศัพท์ว่า “วิสัยทัศน์” นั้น โดยมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานยุคใหม่แล้ว มิได้ หมายถึงความสามารถในการมองการณ์ไกล แต่กลับหมายถึง ความมุ่งหมาย ความคาดหวัง ของบุคคลหรือองค์การที่ประสงค์จะไปมีสถานภาพเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง หรือจะไปอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งในอนาคต

จากคำนิยามที่เหล่านักวิชาการให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความสามารถในการกำหนดภาพในอนาคตที่ต้องการให้โรงเรียนเป็นเช่นนั้น รวมทั้งสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่ภาพอนาคตดังกล่าว ทั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับตัวบทกฎหมายการศึกษาของไทย

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อชีวิตของทุกคน ตั้งแต่วัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ด้วยเหตุที่จะต้องมีการ “ วิสัยทัศน์ส่วนตัว ” เป็นความมุ่งหวังในการดำรงชีพ นอกจากนั้นทุก ๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติหรือระดับใด ๆ ก็จะต้องมี “ วิสัยทัศน์องค์การ ” ซึ่งเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายคือ ความสำเร็จและความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ภายในเวลาที่กำหนดได้ (วีรวัช มาฆะศิริานนท์. 2542 : คำนำ) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารแล้ว วิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหาร “ ต้องมี ” ไม่ใช่ “ ควรมี ” เป็นไปตามที่ ดร. อำนวย วีรวรรณ อดีตรองนายกรัฐมนตรีได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จก็คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเนและใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น การมองเห็นอนาคตได้ชัดเจน ทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการอย่างได้ผลมีใช้คอยแต่แก้ปัญหาอย่างเดียว (วันทนา เมืองจันทร์. 2542 : 5) และ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1984 : 7) ก็กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ จึงจะนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศได้ เนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงให้เห็นสมาชิกรับรู้และเข้าใจในค่านิยมและรู้ว่าเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร ทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น เบนนิส และ นานาส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 2 ; อ้างอิงจาก Bennis & Nanus. 1985) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น จะสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เป้าหมายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดเป็นอย่างไรและจะต้องทำอะไร จึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น มาร์ศรี สุธานี (2540 : 17) ได้แสดงทัศนะว่า มิใช่ว่าผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนจะสามารถจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้

นั้น จะต้องมีความสมบัติที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ แรมเซย์ และ คลาด (มาร์ศรี สุธานิธิ. 2540 : 2 ; อ้างอิงจาก Ramsay & Clark. 1990 : 1) ได้กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า ไม่มีโรงเรียนใดสามารถสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้าได้ หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ และไม่มีโรงเรียนใดจะสามารถดำรงรักษาความเป็นโรงเรียนที่ดีไว้ได้หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีวิสัยทัศน์ นอกจากนั้น ยังมีการกล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ในเชิงสุภาษิตไทยไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล หากไม่มีวิสัยทัศน์ก็จะเป็นผู้คับแคบเหมือนกบในกะลา ไม่สนใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว เคยทำอะไรอยู่ก็ทำไปอย่างนั้น โดยไม่เคยแม้แต่คิดที่จะพัฒนา (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 40)

จากนันททัศนะข้างต้นเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะขาดเสียมิได้ หากปราศจากคุณลักษณะนี้แล้ว ผู้บริหารอาจไม่รู้อะไรที่จะเปลี่ยนแปลงนำพาโรงเรียนไปในทิศทางใด ไปสู่สภาพไหน ทำให้เกิดสภาวะการขาดการพัฒนา ซึ่งแน่นอนที่สุดย่อมทำให้โรงเรียนย่ำอยู่กับที่ หรืออาจถึงขั้นถดถอยเลยก็ได้

โครงสร้างของวิสัยทัศน์

“ วิสัยทัศน์ ” นอกจากจะเป็นคำที่มีความหมายและมีความสำคัญแล้ว ยังเป็นคำที่มีองค์ประกอบภายในและมีมิติที่น่าสนใจ รวมเรียกว่า โครงสร้างของวิสัยทัศน์ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 8 – 9) ได้สรุปไว้ว่า โครงสร้างของวิสัยทัศน์สามารถจำแนกพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ องค์ประกอบ และมิติของวิสัยทัศน์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 : องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 8 – 9 ; อ้างอิงจาก Manasse. 1986)

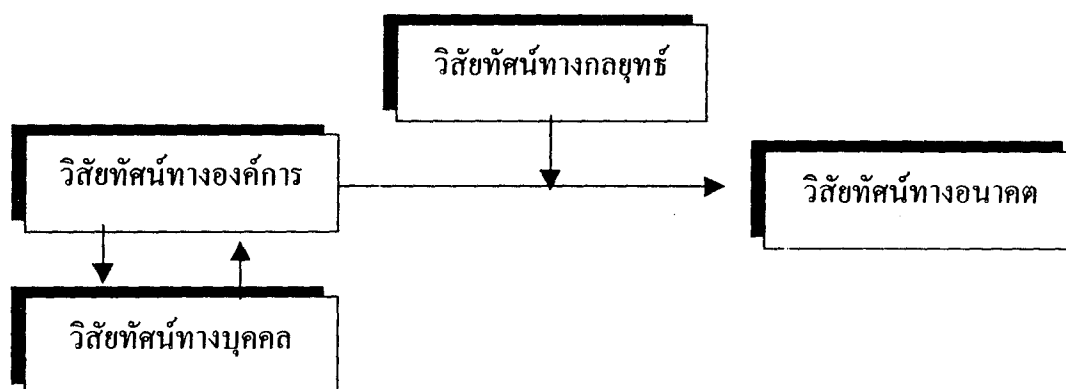
1) วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organization Vision) เป็นวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาพกว้างของระบบองค์การในปัจจุบันที่อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อม นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางองค์การเป็น การมององค์การในปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การ แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

2) วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของ ระบบองค์การในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์การในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3) วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ

4) วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยน วิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่จริงในปัจจุบัน (Organization Vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต

(Future Vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำองค์กรประกอบของวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนเป็น แผนภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2538). “ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา , ” ในประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา. เล่ม 1. หน่วย 1. หน้า 9

จากภาพข้างต้น จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางบุคคลนำไปสู่วิสัยทัศน์ทางองค์การ และในขณะเดียวกัน วิสัยทัศน์ทางองค์การก็นำไปสู่วิสัยทัศน์ทางบุคคลได้เช่นกัน เมื่อวิสัยทัศน์ทั้ง 2 ทางสัมพันธ์กันแล้ว จึงนำไปสู่วิสัยทัศน์ทางอนาคต หรือนำไปสู่ภาพองค์การในอนาคตนั่นเอง โดยมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธิ์เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาพอนาคตดังกล่าว

ประเด็นที่ 2 : มิติของวิสัยทัศน์

บรอน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 9 – 10 ; อ้างอิงจาก Broun. 1991 : 26) ได้สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์นั้นมีอยู่ด้วยกัน 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในแต่ละมิติไว้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision)

วิสัยทัศน์ไม่ใช่คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากการสังสมประสบการณ์ การเรียนรู้ การศึกษาฝึกฝน และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อันนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การในที่สุด หรือกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่สร้างให้มีได้ และพัฒนาให้ดีขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 26 – 27) ที่ว่า วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้าง โดยมีแนวทางในการสร้างดังนี้

— ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจภารกิจ (Mission) ขององค์การ เข้าใจเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ขององค์การ เข้าใจวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) เข้าใจสิ่งที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน (Shared Beliefs) รวมทั้งเข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ตลอดจนต้องวิเคราะห์องค์การเพื่อหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การ จุดแข็งขององค์การคือ คุณลักษณะที่สามารถนำไปใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และจุดอ่อนคือคุณลักษณะที่ไปขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

— ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อองค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดดำเนินการให้องค์การสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง องค์การก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อมและศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมด้วย ผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาลูกค้าซึ่งลูกค้าขององค์การทางการศึกษาคือผู้เรียน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน นอกจากนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจคู่แข่ง คู่แข่งมิใช่ศัตรูแต่เป็นองค์การที่ประกอบกิจกรรมเหมือนกัน การจัดการที่ดีขององค์การทางการศึกษานั้น จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นจะต้องสร้างภาพลักษณ์ (Image) เพื่อจูงใจผู้เรียน เมื่อผู้เรียนเข้ามาเรียนแล้วจะได้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม เพื่อแสวงหาโอกาส (Opportunities) และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค (Threats)

การที่ผู้บริหารจะเข้าใจองค์การและเข้าใจสิ่งแวดล้อมนั้น จำเป็นจะต้องหาข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลนั้น จำเป็นจะต้องหาทั้งข้อมูลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์โดยคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ตลอดจนคำนึงถึงเงื่อนไขต่างๆ ขององค์การ และประการสำคัญก็คือ วิสัยทัศน์ที่สร้างนั้น จะต้องสอดคล้องกับองค์การและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการดำเนินต่อไปนี้ การมองการณ์ไกล การมองย้อนกลับไปยังหลัง การมองผลกระทบและแนวโน้มต่างๆ การมององค์การในภาพรวม การคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง และการทดสอบว่าวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและความสามารถขององค์การหรือไม่

นอกเหนือจากการให้แนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ไว้แล้ว ผู้รู้คนดังกล่าว ยังสรุปไว้อย่างน่าสนใจว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างแบบพิมพ์เขียว (Blueprint) ขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น โดยการสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น และจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และ

เวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม (Shared Vision) และ มารศรี สุธานี (2540 : 34 – 35) ก็สรุปไว้เช่นกันว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้ โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียน ทำนองเดียวกับคำกล่าวที่ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นิยามได้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การในอนาคตได้อย่างชัดเจน โดยใช้ทักษะด้านต่างๆ ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การในทิศทางที่พึงปรารถนา (รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. 2545 : 21) และวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. 2545 : 20 ; อ้างอิงจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2541 : 37 – 43) ได้แสดงทัศนะว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถทำได้โดยใช้หลายวิธีประกอบกัน ซึ่งแต่ละวิธีสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. Multisensory Thinking คือ การคิดจากหลายผัสสะ โดยเป็นการคิดแบบโยแมงมุมในแต่ละเวลาและสถานการณ์ หรือการคิดแบบเห็นความสัมพันธ์ของสรรพสิ่ง
2. Mind Mapping คือการสร้างแผนที่ไว้ในสมอง ด้วยการคิด คัดคะแนนวิเคราะห์ สิ่งต่างๆแบบโยแมงมุม และระบุความคิดหลักๆ หรือเป้าหมายที่ต้องการไว้ก่อน โดยการบันทึกไว้เป็นจุดศูนย์กลาง จากนั้น จึงคิดถึงปัจจัยอื่นที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลัก อันนั้น โดยการบันทึกแตกแขนงเชื่อมออกไปจากเป้าหมายหลักที่อยู่ตรงกลาง
3. Brain Writing คือ การคิดแล้วเขียน ซึ่งเป็นวิธีที่เรียกอีกอย่างว่า วิธีการคิดต่างๆ โดยการคิดแล้วเขียนสรุปความคิดของตนลงในกระดาษให้เป็นลายลักษณ์อักษร จากนั้นก็ใช้วิธีระดมสมอง (Brain Storming) คือ ช่วยกันคิด ต่อจากภาพเดิมนั้นๆ ต่อยอดออกไป
4. Storyboarding คือ การเขียนแผนบอกเรื่องราว ทำได้โดยการให้สมาชิกในกลุ่มเขียนแนวคิดของตนเองลงในกระดาษ และนำไปติดตามห้องพักทานกาแฟ เพื่อให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้มีโอกาสร่วมแสดงทัศนะ ถือเป็น การขอข้อมูลจากผู้อื่น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแนวคิด
5. Intuition คือ การฝึกญาณหยั่งรู้ ทำได้โดยการพักผ่อนเพื่อลดความวุ่นวาย ความวิตกกังวลและความเครียดให้เบาบางลง บนฐานความคิดที่ว่า เมื่อจิตนิ่ง ความคิดก็เกิดขึ้น
6. SWOT Analysis คือ การคิดวิเคราะห์สภาวะการณ์ขององค์การ โดยการพิจารณาที่ แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ด้วยการแบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้ S มาจากคำว่า Strength หมายถึง จุดเด่นขององค์การ W มาจากคำว่า Weak หมายถึงจุดอ่อนขององค์การ O มาจาก

คำว่า Opportunity หมายถึง โอกาสขององค์กร และ T มาจากคำว่า Tread หมายถึง ภาวะวิกฤติขององค์กร

7. Scenario Planning คือ การคิดโดยคาดคะเนอนาคตที่อาจเป็นไปได้ เป็นการให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันคิดถึงความเป็นไปได้และแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น ที่กระทบต่อองค์กร

8. Conference คือ การประชุมร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือเอกฉันท์ของวิสัยทัศน์อันหลากหลาย โดยการจัดอันดับของข้อความก่อนหลัง จากนั้นพิจารณาความสอดคล้องกับเกณฑ์ความสำเร็จที่องค์กรประสงค์และสภาพปัจจัยต่างๆที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันก่อนสรุปเป็นเอกฉันท์

นอกจากนั้น พัฒนิจ โกญจนาท (2542 : 23 – 24) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่าควรดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
2. การจัดกระทำข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์
3. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำอย่างชัดเจน
4. การให้มีการประเมินวิสัยทัศน์ก่อน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

นอกจากนั้น เอลลิส และ โจสลิน (มาร์ศรี สุธานี. 2540 : 33 ; อ้างอิงจาก Ellis & Joslin. 1990 : 5) ก็กล่าวว่าการกำหนดภาพอนาคต หรือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารและสมาชิกต้องศึกษาสภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่า มีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียนเพื่ตัดสินใจว่า จะวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปทางใด นอกจากนั้น อุบล เล่นวารี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 41) ก็มีข้อสรุปว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ โดยการเปิดใจให้กว้าง ต้องแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ต้องอ่านมาก ฟังมาก ต้องยึดการเป็นนักวิเคราะห์ สามารถแยกแยะ หาเหตุผล และสรุปประเด็นได้ถูกต้องแม่นยำ โดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ที่ได้สะสมมา

จากนันททัศนะของนักวิชาการหลายท่าน เกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ข้างต้นนั้น เมื่อหลอมรวมกัน เพื่อค้นหาคำนิยามของการสร้างวิสัยทัศน์ โดยคำนึงให้สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ ก็พบข้อสรุปว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน โดยใช้ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลมาช่วย เพื่อให้ได้ภาพอนาคตที่ชัดเจน และมีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจากสภาพปัจจุบันไปสู่ภาพอนาคตที่กำหนดไว้

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision)

วิสัยทัศน์ที่ถูกสร้างขึ้นหากมิได้เผยแพร่ ก็เท่ากับเป็นเพียงภาพในใจลึกๆเท่านั้น ไม่มีผู้ได้รับรู้ได้ เมื่อไม่ได้รับรู้ ก็หมดโอกาสเข้าใจ เมื่อไม่เข้าใจก็ไม่สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตเกิดขึ้นจริงอย่างเป็นรูปธรรมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนได้ แต่ไม่มีศิลปะในการถ่ายทอดหรือเผยแพร่ไปสู่คณะครูและบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึงได้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนก็ไม่เกิด เนื่องจากลำพังเพียงแค่ผู้บริหารคนเดียว ย่อมไม่สามารถทำให้โรงเรียนทั้งโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาพแห่งอนาคตนั้นได้ หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย จึงจะทำให้มีความเป็นไปได้ เกี่ยวกับเรื่องนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 28) กล่าวไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทาง ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจในวิสัยทัศน์
2. ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์กร และจะต้องปฏิบัติตามภารกิจนั้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้น มีความเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2545 : 23) ให้ข้อสรุปไว้ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน คือ ความสามารถของผู้บริหารในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่สมาชิกในโรงเรียนโดยวิธีการต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานทุกคนเห็นด้วยและยอมรับ นำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นไปสู่เป้าหมายของภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์กร สอดคล้องกับคำกล่าวของ มารศรี สุธานี (2540 : 36) ที่ว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสื่อสารให้คณะครูมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยการใช้คำพูด การกระทำ และ การให้รางวัล ส่วน สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540 : 13) ได้แสดงทัศนะว่าในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ผู้นำสร้างขึ้นนั้น จะต้องนำเสนอให้ทีมงานร่วมรับรู้ ซึ่งการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นจะช่วยให้มีการตัดสินใจ และร่วมแรงร่วมใจ ทำให้ภาพที่ควรจะเป็นนั้นเป็นจริงได้ โดย พัฒนิจ โกญจนาท (2542 : 24) ชี้ให้เห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่จะต้องนำภาพที่กำหนดขึ้นมา เผยแพร่ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการใช้สื่อต่างๆ ผ่านโดยคำพูด สิ่งพิมพ์ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เป็นวิธีการทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการยอมรับวิสัยทัศน์นั้นๆ สอดคล้องกับ ชีฟ และ สโคเอ็นไฮท์ (Sheive & Schoenheit. 1987 : 101) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสาร จึงจะสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่มีอยู่ให้ผู้อื่นรับรู้ได้ ส่วน บาร์ และคณะ (มารศรี สุธานี. 2540 : 35; อ้างอิงจาก Beare and Others. 1989 : 120 - 121) ได้เสนอแนวทางใน

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ 3 ทาง คือการใช้คำพูด โดยการกระทำ และโดยการให้รางวัล สำหรับการเผยแพร่วิสัยทัศน์โดยคำพูดนั้น ยุคิล (มารศรี สุธานี. 2540 : 35; อ้างอิงจาก Yuki. 1989 : 222) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ทำได้โดยใช้วาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตาม ดังนั้น เอลลิส และโจสลิน (มารศรี สุธานี. 2540 : 35; อ้างอิงจาก Ellis & Joslin. 1990 : 8) จึงมีความเชื่อว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้น ยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การให้มีความเห็นคล้อยตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้างต้นทำให้เห็นถึงวิธีการและความสำคัญของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน อย่างน้อยที่สุด สุภยิต ไทยที่ว่า ปากเป็นเอก เลขเป็นโท คงพอจะสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการเผยแพร่วิสัยทัศน์ได้ แต่อย่างไรก็ดี จะอาศัยแค่ลมปากหรือศิลปะการพูดก็คงยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารควรจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย คำพูดจึงจะมีความหมาย จากแนวคิดของผู้รู้หลายท่าน ทำให้ผู้วิจัยลงความเห็นว่า การเผยแพร่วิสัยทัศน์ในงานวิจัยฉบับนี้ หมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถ ถ่ายทอดหรือสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีให้คณะครูในโรงเรียน รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และยินดีที่จะร่วมกันเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ ดังกล่าว โดยอาศัยวิธีการพูด การกระทำ ตลอดจนการให้รางวัลเพื่อเป็นการเสริมแรง

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision)

แม้จะผ่านมิติของการสร้างวิสัยทัศน์ และมิติการเผยแพร่วิสัยทัศน์มาแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้โรงเรียนหรือองค์การใดๆ เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพอนาคตที่วางไว้ได้ หากปราศจากการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น และได้เผยแพร่ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นมิติการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จึงเป็นอีกมิติที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายใหม่ที่ต้องการ เกี่ยวกับเรื่องนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 28 – 30) กล่าวว่า แนวทางในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารควรมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ ด้วยเหตุนี้ ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการทำงานกับคน ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากการทำงานของบุคคลเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ อีกทั้งต้องมีทักษะในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้สมาชิกขององค์การมีความรับผิดชอบมากขึ้นและมีอิสระในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์มากขึ้น นอกจากนั้น ทักษะในการปรับโครงสร้างขององค์การก็ถือเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากโครงสร้างขององค์การอาจเป็นตัวส่งเสริม หรือขัดขวางการปฏิบัติตาม

วิสัยทัศน์ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องปรับโครงสร้างขององค์การหรือจัดโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2545 : 27) กล่าวสรุปว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนคือ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยการหลอมหลอมวิสัยทัศน์นั้นไปสู่ เป้าหมาย นโยบาย แผนปฏิบัติการ งานประจำวันของโรงเรียน โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดี กับคณะครูในโรงเรียน สอดคล้องกับคำกล่าวสรุปของ มารศรี สุธานี (2540 : 38) ที่ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียน โดย สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2540 : 19) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า การจะให้การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลนั้นต้องมีการกำหนดตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ให้ทุกคนรู้ว่า ตัวเองมีความสำคัญอย่างไรที่จะมุ่งสู่จุดหมายปลายทางนั้น และที่สำคัญวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น จะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ทำทลาย และเป็นไปได้ เมื่อทุกคนมีแรงบันดาลใจก็จะมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดต่อมา พัฒนิจ โกญนาท (2542 : 25) ได้กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรนั้นทำได้โดย การจัดทำแผนการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้าง การดำเนินการที่เหมาะสมกับองค์การ การปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ใหม่ การกำหนดดัชนีชี้วัดเพื่อประเมินการดำเนินการด้านต่าง ๆ ตามวิสัยทัศน์ใหม่ และการให้มีขั้นตอนการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ในเรื่องเดียวกันนี้ แรมเซย์ และ คลาค (Ramsay & Clark. 1990 : 166) ได้สรุปไว้สั้น ๆ แต่น่าสนใจว่า ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้สำเร็จนั้นควรทำการหลอมวิสัยทัศน์ให้เข้าในเนื้อเดียวกันกับนโยบาย จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงานตลอดจน วิธีการดำเนินงานของโรงเรียนในแต่ละวันรวมทั้ง ซีฟ และสโคเอ็นไฮท์ (Sheive & Schoenheit. 1987 : 102) ก็มีความเห็นว่า วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น จะสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับความสามารถ และทักษะของผู้บริหารใน 3 ด้าน ด้วยกัน กล่าวคือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งมีความแตกต่างกัน นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ อบอลคาเซมิ (Abolghasemi. 1997 : 3879) ก็พบว่า การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ช่วยให้คณะครูยอมรับและสนับสนุนวิสัยทัศน์มากขึ้น ส่วน แซสคิน (มารศรี สุธานี. 2540 : 37 ; อ้างอิงจาก Sashkin. 1988 : 247) ได้เสนอทางเลือกว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนด นโยบาย โครงการ เพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง และอีกแนวทาง คือ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ ทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจได้ มี

ความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น โดยในแนวทางแรกนั้น มีผู้กล่าวสนับสนุนและยืนยันว่า วิสัยทัศน์จะเป็นจริงได้นั้น จะต้องมีการปฏิบัติโดยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ลงสู่วัตถุประสงค์ แล้วแตกย่อยเป็น แผนงาน และโครงการในที่สุด (วันทนา เมืองจันทร์. 2542 : 11)

จากทัศนะอันหลากหลายข้างต้น เมื่อกลั่นกรองแล้วทำให้พบข้อสรุปว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้ ทั้งนี้โดยวิธีหลอมรวมกับนโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน งานประจำวันของโรงเรียน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียนอีกด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กับ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิสัยทัศน์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น สัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เราอาจจะกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปได้ ในขณะเดียวกัน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ มารศรี สุธานี. 2540 : 53) เนื่องจาก คาร์เนล (มารศรี สุธานี. 2540 : 53 ; อ้างอิงจาก Carnall. 1990 : 106) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพนั้น วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ แมนาส (มารศรี สุธานี. 2540 : 53 ; อ้างอิงจาก Manasse. 1986 : 151 - 152) ที่ว่า วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำเพื่อกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนและเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต เป็นไปตามคำกล่าวที่ว่า การทำตนให้หลุดพ้นจากการปฏิบัติ หรือแนวคิดที่ทำอยู่ในปัจจุบันเดิมๆ ทำได้โดยการมองไปข้างหน้า และนำเอาวิสัยทัศน์ของอนาคตมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคุณภาพ และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติ (กมล สุดประเสริฐ และ สุนทร สุนันท์ชัย. 2541 : 13) นอกจากนั้น ผลการวิจัยของ เฮย์เด็น (Hayden. 1999 : 4211) ก็พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสามารถของผู้บริหารในการฟื้นฟูองค์กรได้อีกด้วยนั้นหมายความว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุคนี้ ที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพ เปลี่ยนแปลง ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางโลกในยุคปัจจุบันและอนาคต (สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 41) ทางด้าน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 9) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของวิสัยทัศน์นั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง และ อำนาจ วีรวรรณ อติตรองนายก รัฐมนตรี กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า คุณลักษณะที่จำเป็น

สำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือการมีวิสัยทัศน์ เพราะในการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องมีความเสี่ยง ถ้าสามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ความเสี่ยงจะน้อยลง ผลดีมีมากขึ้น (วันทนา เมืองจันทร์. 2542 : 5) นั่นคือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนในยุคนี้ สามารถตั้งเป้าหมายการทำงาน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งในระดับส่วนตัว และระดับโรงเรียนได้ พร้อมกับร่วมมือกับคณะครู นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติและวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียน ก็จะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน (วันทนา เมืองจันทร์. 2542 : 3) และ ทศพร ประเสริฐสุข (2541 : 6) ก็แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่า วิสัยทัศน์ ทำให้คนในองค์กรได้ร่วมกันสำรวจโอกาสที่จะเติบโตและมุ่งมั่นให้ภาพนั้นเกิดขึ้นจริงให้จงได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในทิศทางที่กว้างกว่าเดิม โดยวิสัยทัศน์จะสะท้อนความจริง ความน่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (พัฒนา โภษะนาท. 2542 : 23) ปราชญา กล้าผจญ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2540 : 71) ได้นำเสนอว่า การจะเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีได้นั้น จะต้องพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้และพร้อมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์นั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา และทัศนะที่น่าสนใจ คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นไม่ใช่งานระยะสั้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยต้องกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรว่า ต้องการให้การพัฒนาองค์กรเกิดผลเช่นไร และในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสำหรับหน่วยงานย่อยๆ ด้วย (ญานุพันธ์ เจริญนันทน์. 2545 : 33) เพื่อให้ทุกส่วนสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ได้อย่างสอดคล้องลงตัวกันทั้งระบบ

วรรณกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนให้ผู้วิจัยเลือกเอาวิสัยทัศน์มาเป็นตัวแปรต้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นการค้นหาความจริงว่าทั้งสองมีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

5.2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ความหมายของทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ทักษะการบริหารความขัดแย้งมาจากการผนวกคำ 3 คำ เข้าด้วยกันคือ “ ทักษะ ” “ การบริหาร ” และ “ ความขัดแย้ง ” โดยคำว่า “ ทักษะ ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 370) นั้นแปลว่า ความชำนาญ ความสันทัด หรือความชัดเจน นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ทักษะไว้อีกหลายท่าน อาทิ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวว่า ทักษะ คือความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง และ สุรางค์รัตน์ วศินารมย์ (2542 : 1) กล่าวถึงทักษะว่า เป็นสิ่งที่สามารถแสดงออกทางรูปธรรมให้ผู้อื่นเห็นได้ โดยผ่านการกระทำหรือพฤติกรรมที่มีความชำนาญ คล่องแคล่ว และมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้น้อยกว่าผู้ที่ไม่มีทักษะ ส่วน แคทซ์ (Katz. 1974 : 91) ก็

ได้ให้ความหมายของทักษะไว้เช่นกันว่า หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความรู้ความเข้าใจ ออกมาเป็นรูปของการกระทำ คำนิยามของทักษะจากนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า “ ทักษะ ” หมายถึงความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ในการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

คำว่า “ การบริหาร ” นั้นก็มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านเช่นกัน กล่าวคือ กิติมาปริดีติลล (2529 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นเรื่องของความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์มากที่สุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และ เกศนา พันทาเดช (2543 : 29) ก็สรุปว่า การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์หรือเป็นกระบวนการใน การนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ออกมาจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ส่วน ไชมอน และ คณะ (Simon and Others. 1966 : 2) ได้ให้คำนิยามของคำว่าการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า การบริหารหมายถึงการจัดการและดำเนินการในเรื่องใดๆที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์

ส่วนคำว่า “ ความขัดแย้ง ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 : 137) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ ความขัดแย้ง ” ว่าหมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า “ ขัด ” หมายถึงไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขืนใจ และคำว่า “ แย้ง ” หมายถึง ไม่ลงรอยเดียวกัน ดำเนินงานไว้ ดังนั้น จึงพอเห็นได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการ ทั้งขัด ทั้งแย้ง นั่นคือ แต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้วยังต้านทานเอาไว้อด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 10) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามคำว่าความขัดแย้งไว้หลากหลายดังนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 11) แสดงทัศนะว่า ความขัดแย้งในบุคคล คือ การที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันใน ค่านิยม ความสนใจ วิธีคิด วิธีการ และเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกันโดยที่ความแตกต่างดังกล่าวไม่สอดคล้องกันหรือไม่ไปด้วยกันไม่ได้ และ สมยศ นาวิการ (2540 : 172) ก็ให้นิยามว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ ซึ่งทำใหบุคคลหรือกลุ่มอาจขัดขวางเป้าหมายหรือการดำเนินงานระหว่างกันและกัน และสำหรับ สร้อยตระกูล (ดิวนานท์) อรรถมานะ (2541 : 203) ได้ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการพยายามของบุคคลหนึ่งที่กระทำอย่างตั้งใจ เพื่อขัดขวางความพยายามของอีกบุคคลหนึ่งและส่งผลให้บุคคลที่ถูกขัดขวางเกิดความคับข้องใจ ก่อให้เกิดความตึงเครียด ในขณะที่ ทองใบ สุตขารี (2545 : 38) ก็กล่าวว่า ความขัดแย้ง หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดความคับข้องใจของบุคคล กลุ่ม แผนก หรือฝ่ายต่างๆ ในองค์การและนำไปสู่ความไม่เห็นพ้องต้องกัน ใน เป้าหมาย วิธีการทำงานหรือผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อ

องค์การทั้งในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วน จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 14) ก็ได้สรุปไว้ว่า ความความขัดแย้งเป็นความคับข้องใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความไม่พอใจในสถานการณ์ต่างๆ ที่ขัดกับความต้องการของตน โดยแสดงออกทางพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความไม่พอใจ จากนั้น ทศนะดังก้าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึงความคับข้องใจ รวมถึงพฤติกรรมต่อต้านและขัดขวางที่เกิดขึ้นกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์การ อันเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างกัน

จากการสรุปความหมายของคำว่า “ ทักษะ ” “ การบริหาร ” และ “ ความขัดแย้ง ” เมื่อนำมาบูรณาการเข้าด้วยกัน พบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้งนั้น น่าจะหมายถึง ความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจัดการและดำเนินการ เพื่อคลี่คลายความคับข้องใจ รวมทั้งลดพฤติกรรมต่อต้านและขัดขวางที่เกิดขึ้นกับครูหรือคณะครูภายในโรงเรียน ตลอดจนสามารถดึงเอาประโยชน์จากความขัดแย้งมาใช้เพื่อให้เกิดผลดีกับโรงเรียนได้

การบริหารความขัดแย้ง

ก่อนพิจารณาว่าทักษะการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วยทักษะด้านใดบ้างนั้น จำเป็นต้องเริ่มศึกษาจากการบริหารความขัดแย้งเสียก่อนว่า มีรายละเอียดเช่นไร และมีขอบเขตเพียงใด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการศึกษาทักษะการบริหารความขัดแย้งในลำดับต่อไป

การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัย (Diagnosis) และการแทรกแซง (Intervention) จุดมุ่งหมายของการวินิจฉัยก็เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ และสาเหตุที่มาของความขัดแย้ง ตลอดจนพิจารณาถึงว่า มีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะเข้าไปแทรกแซงหรือไม่ ส่วนจุดมุ่งหมายของการเข้าไปแทรกแซงของผู้บริหาร ก็เพื่อจะทำความขัดแย้งอยู่ในระดับที่พอเหมาะและส่งผลดีต่อองค์การ โดยการบริหารความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องหมายถึง การลดปริมาณของความขัดแย้งหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งเสมอไป การแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้งเท่านั้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 116) นั้นหมายความว่า ในบางครั้ง ผู้บริหารอาจพิจารณาเพิ่มระดับความขัดแย้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นสมาชิกในองค์การ ให้ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งก็เป็นได้ ในทางตรงข้ามหากพบว่าระดับความขัดแย้งในองค์การอยู่ในระดับที่มากเกินไปส่งผลกระทบในทางลบ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปมีบทบาทในการลดระดับหรือแม้กระทั่งใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งเข้าไปช่วย จึงจะถือได้ว่า ผู้บริหารได้ทำการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การ

อนึ่งการบริหารความขัดแย้งนั้น คาร์ล (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 116 – 117 ; อ้างอิงจาก Carl. 1988 : 266) กล่าวว่า ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนี้ ขั้นการวินิจฉัยความขัดแย้ง ขั้นการนิยามปัญหาความขัดแย้งใครกับใคร ขั้นการพิจารณาผลที่จะตามมาของความขัดแย้ง และขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง โดย เสริมศักดิ์

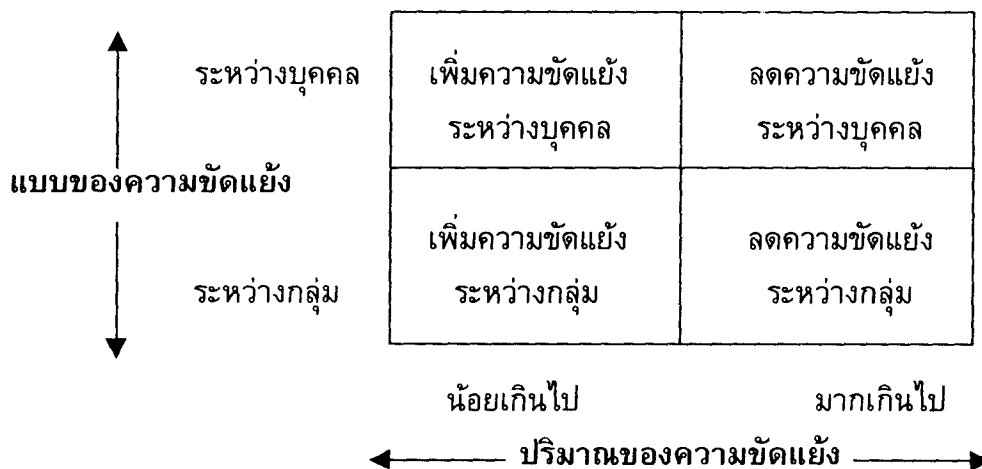
วิศาลาภรณ์ (2540 : 117 - 126) ได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนของกระบวนการไว้ ดังนี้

1) การวินิจฉัยความขัดแย้ง คือการพิจารณาสาเหตุความขัดแย้ง เป็นขั้นแรก และเป็นขั้นสำคัญที่สุดในการบริหารความขัดแย้ง ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า ความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร อาทิ เกิดจากการมีเป้าหมายที่ต่างกัน วิธีปฏิบัติงานต่างกัน การพึ่งพาอาศัยกัน การแข่งขัน ความคาดหวังที่ต่างกัน หรือเกิดจากความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม และเนื่องจากการวินิจฉัยความขัดแย้งไม่ใช่ของง่าย ดังนั้นผู้บริหารอาจต้องใช้คำถามเหล่านี้เพื่อช่วยในการวินิจฉัย ปัญหาเกิดขึ้นที่ไหน ปัญหาเกิดขึ้นเมื่อใด ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอะไร โดยในการวินิจฉัยความขัดแย้งนั้นควรจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบจากปัจจัยหลายประการดังนี้ ความขัดแย้งเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มของบุคคล ความขัดแย้งอาจเป็นผลของการตีความทางวัฒนธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มก่อให้เกิดความร่วมมือ ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่มองเห็นได้มีตัวตน ความขัดแย้งเป็นผลมาจากการมีอุดมการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย

2) การนิยามปัญหาความขัดแย้ง คือการพิจารณาว่า ความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งระหว่างใครกับใคร โดยความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นผลมาจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม โดยมากเกิดจากบรรทัดฐานของกลุ่มไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติตัวของบุคคล ส่วนความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม มักเกิดจากความแตกต่างในเป้าหมาย การสื่อความหมายที่ไม่ดี ตลอดจนแนวทางในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

3) การพิจารณาผลจากความขัดแย้ง คือการพิจารณา ผลความขัดแย้งเป็นประโยชน์หรือโทษ โดยความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์นั้น จะเป็นไปในลักษณะจูงใจให้บุคคลแก้ปัญหา ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ได้รับผลประโยชน์ ส่วนความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดโทษนั้นคือ การรับรู้ที่มีต่ออีกฝ่ายถูกบิดเบือน ความขัดแย้งที่เกิดจากผู้นำกลุ่มมีความคิดสุดโต่ง ทำให้มองไม่เห็นความผิดของตัวเอง แต่กลับเห็นความผิดของผู้อื่น

4) การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความขัดแย้ง คือการพิจารณาใช้เทคนิควิธีใดในการบริหารความขัดแย้ง โดยจะต้องยึดหลักที่ว่า เพิ่มความขัดแย้งที่มีอยู่น้อย ลดความขัดแย้งที่มีอยู่มาก ทำให้ความขัดแย้งมีในระดับที่พอเหมาะ ซึ่งยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้งนั้น อาจแบ่งออกได้ 4 แบบ อันเกิดจากการพิจารณาความสัมพันธ์ ระหว่างมิติแรก คือ ปริมาณของความขัดแย้ง กับมิติที่สอง คือ แบบของความขัดแย้ง ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 13 สถานการณ์ 4 แบบ ในการบริหารความขัดแย้ง
 ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อสร้างสรรค์.
 หน้า 123.

จากภาพประกอบทำให้ได้ยุทธศาสตร์ในการบริหารความขัดแย้ง 4 แบบ ดังนี้

1) การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยมีการแข่งขันให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องทำให้คนทั้งหลายเห็นว่าตนเองสนใจความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ และยอมรับในความแตกต่าง ระหว่างความคิดเห็นของบุคคล

2) การเพิ่มความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยมีการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ซึ่งผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแต่ละกลุ่มมีโอกาสจะชนะพอๆกัน ผู้บริหารจะต้องคอยควบคุมให้มีความขัดแย้งที่พอเหมาะ เพื่อจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การและความกระฉับกระเฉงในการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม มิใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นมากเกินไปจนเป็นการทำลายองค์การ

3) การลดความความขัดแย้งระหว่างบุคคล โดยใช้อำนาจหรือควบคุม กลบเกลื่อนความขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเจรจาต่อรอง และการเผชิญหน้าแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยตรง

4) การลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มโดยให้รางวัล ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกลุ่ม การสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนคนระหว่างกลุ่ม การตั้งกรรมการเฉพาะกิจโดยให้แต่ละกลุ่มมีตัวแทน การให้มีผู้ประสานงาน การจับแยกออกจากกัน นอกจากนั้น อีกแนวคิดอาจใช้วิธีการสร้างตัวกันชนทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างกลุ่ม 2 กลุ่ม การพัฒนาตนเองของแต่ละกลุ่ม รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

ที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นรายละเอียดของการบริหารความขัดแย้งที่ผู้บริหารพึงดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น แต่อย่างไรก็ดี ในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์การจริงๆ

นั้นอาจไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวให้หยิบใช้อย่างสะดวก ผู้บริหารควรนำศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นฐานข้อมูล พร้อมๆกับการใช้ศิลปะในการดำเนินการให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์นั้นๆ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญที่ว่า ระดับความขัดแย้งภายในองค์กรต้องอยู่ในระดับที่พอเหมาะ ไม่น้อยจนเกิดความเฉื่อย และขณะเดียวกันก็ต้องไม่มากเกินไปจนเกิดความวุ่นวาย ไม่สงบ ขึ้นในองค์กร

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ปัญหา เป็นการดำเนินการให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 116) โดยการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น มีหลายแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

ซิมเมล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 134 – 135 ; อ้างอิงจาก Simmel. 1955:107) ซึ่งให้เห็นว่า มีวิธีการอยู่ 4 วิธี ที่จะทำให้ความขัดแย้งสิ้นสุดลง ดังนี้

- 1) การทำให้เหตุแห่งความขัดแย้งหมดไป
- 2) การให้ฝ่ายหนึ่งชนะ โดยให้ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง
- 3) การประนีประนอม โดยไม่มีฝ่ายใดชนะหรือแพ้
- 4) การคืนดี โดยมีการปรับอารมณ์ และทัศนคติเข้าหากัน

ฟอเลท (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 133 – 134 ; อ้างอิงจาก Morphet & Others. 1967 : 169 ; อ้างอิงจาก Follett. 1925) เสนอวิธีจัดการความขัดแย้งไว้ ดังนี้

- 1) การเอาชนะ คือ การจัดการให้ฝ่ายหนึ่งมีชัยชนะเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง
- 2) การประนีประนอม คือ การจัดการให้แต่ละฝ่ายลดความต้องการของตนลง
- 3) การบูรณาการ คือ การผสมความต้องการของสองฝ่ายเข้าด้วยกัน

ฟิลเลย์ (Filley. 1975 : 21) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การแก้ความขัดแย้งไว้ดังนี้

1) การแก้ปัญหาแบบ แพ้ – ชนะ หมายถึง เมื่อสิ้นสุดการแก้ปัญหา จะมีฝ่ายชนะและอีกฝ่ายต้องพ่ายแพ้

2) การแก้ปัญหาแบบ แพ้ – แพ้ หมายถึง การประนีประนอม ให้ทั้งสองฝ่ายลดความต้องการและผลประโยชน์ลงมา ไม่มีผู้ชนะต่างฝ่ายต่างได้ไม่เต็มที่

3) การแก้ปัญหาแบบ ชนะ – ชนะ หมายถึง การแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ เป็นประโยชน์ร่วมกัน

จอห์นสัน และ จอห์นสัน (เอกชัย กิสุขพันธ์. 2538 : 167 – 169 ; อ้างอิงจาก Johnson & Johnson. 1982) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า มี 5 แบบ โดยแทนด้วยสัญลักษณ์สัตว์ 5 ชนิด ดังนี้

1) Forcing ใช้สัญลักษณ์ “ ฉลาม ” เพราะชอบใช้กำลัง เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยเน้นการใช้อำนาจ

2) Withdrawing ใช้สัญลักษณ์ “ เต่า ” เพราะกลัวหวาด ไม่กล้าเผชิญหน้า

3) Smoothing ใช้สัญลักษณ์ “ หมี ” เพราะเป็นการแก้ปัญหาอย่างน่ารัก คือ เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเป้าหมายของงาน ใช้วิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

4) Confronting ใช้สัญลักษณ์ “ นกฮูก ” เพราะความสุขุม เป็นการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความสุขุมรอบคอบ แม้จะเสียเวลากว่าวิธีการอื่นๆก็ตาม

5) Compromising ใช้สัญลักษณ์ “ สุนัขจิ้งจอก ” เพราะเป็นลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเน้นทางสายกลาง คือ เป็นไปตามเป้าหมายของงานส่วนหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอยู่บ้าง

ขณะที่ ราฮิม (Rahim. 1985 : 83 – 85) แสดงทัศนะเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งว่า สามารถพิจารณาตามทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งตนเอง และมิติมุ่งผู้อื่น ซึ่งทำให้เกิดเป็นวิธีการ 5 แบบ ขึ้นมาดังนี้

1) แบบการเอาชนะ เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับสูง มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำ

2) แบบยอมตาม เป็นแบบที่มุ่งตนเองในระดับต่ำ มุ่งผู้อื่นในระดับสูง

3) แบบหลีกเลี่ยง เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และ มุ่งผู้อื่นในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

4) แบบประนีประนอม เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และ มุ่งผู้อื่นในระดับปานกลาง

5) แบบผสมผสาน เป็นแบบที่มุ่งตนเอง และ มุ่งผู้อื่นในระดับสูงด้วยเช่นกัน

จากแนวคิดอันหลากหลายที่เสนอข้างต้นนั้น ผู้บริหารต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรของตน ให้เหมาะกับงาน เหมาะกับคน หรือกล่าวโดยสรุปว่า ต้องให้เหมาะกับบริบทที่เป็นอยู่ ในบางครั้งอาจจะต้องผนวกหลายๆ วิธีเข้าด้วยกัน หรือแม้กระทั่งอาจต้องคิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครกล่าวถึงมาก่อนก็เป็นได้ เนื่องจากผู้วิจัยมีความเชื่อว่า ไม่มีอะไรที่ดีที่สุด และครบถ้วนที่สุดตลอดไป ทุกอย่างอาจเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎีก็อาจเกิดใหม่ได้ตลอดเวลาเช่นกัน จุดสำคัญอยู่ที่ว่าทุกทฤษฎีย่อมมีจุดแข็งจุดดีในตัวเอง แต่การจะเกิดประโยชน์เพียงใด ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตน

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

การบริหารสิ่งใดก็ตาม จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารสิ่งนั้นด้วย (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541 : 2) ดังนั้น เมื่อผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องบริหารความขัดแย้งจึงจำเป็นต้องมีทักษะหลายด้านในการบริหารความขัดแย้ง เนื่องจากทักษะของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งในองค์กร (Ensley. 1998 :

2503) เกี่ยวกับเรื่องนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 159 – 162) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ทักษะจำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อที่จะช่วยให้การบริหารความขัดแย้งมีประสิทธิภาพ นั้นประกอบด้วย ทักษะ 4 ด้าน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจ ซึ่งเกี่ยวกับทักษะดังกล่าวนี้ มีผู้รู้หลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งถือเป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน วิธีการหนึ่งที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ของการบริหารความขัดแย้ง ก็คือ การวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ซึ่งวิธีการที่จะวิเคราะห์และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลอาจทำได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 159)

— ชี้นำให้เห็นถึงธรรมชาติของความแตกต่างของความคิดเห็นว่า เกิดจากความแตกต่างของข้อเท็จจริง เป้าหมาย วิธีการหรือค่านิยม

— หาสาเหตุของการเกิดความแตกต่างของความคิดเห็น ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการมีข้อมูลคนละอย่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันจากข้อมูลเดียวกัน ตีความหมายของข้อมูลเดียวกันออกมาไม่เหมือนกัน หรืออาจมีความสนใจที่แตกต่างกันเพราะมีบทบาทคนละอย่างกันก็ได้

— ประเมินขั้นตอนของการเกิดความขัดแย้ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. คาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง เพราะ มีผู้เสนอประเด็นขัดแย้งและมีผู้สนับสนุน
2. มีการพูดคุยกันถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มย่อยๆ
3. มีการพูดคุยกันถึงประเด็นขัดแย้งอย่างเปิดเผย และเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในเรื่องนั้น
4. โต้เถียงหรือพิพาทกันอย่างเปิดเผย
5. มีความขัดแย้งอย่างเปิดเผย โดยแต่ละบุคคลก็แสดงตนเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอย่างชัดเจน

เกี่ยวกับทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์นี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า ความชำนาญหรือทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์นี้ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545 : 45 – 46) ที่ว่า ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ปัญหา นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นลักษณะการวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีหลักการ

ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องพิจารณาคาดคะเนหาสาเหตุของความความขัดแย้ง และรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่า เกิดที่ไหน ระหว่างใครกับใคร ประเด็นขัดแย้งที่แท้จริงคืออะไร ขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งเป็นเช่นไร ซึ่งวิธีการที่จะวิเคราะห์ประเด็นขัดแย้งให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารต้องทำการประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทำได้โดย การชี้บ่งให้เห็นถึงธรรมชาติของความแตกต่างของความคิดเห็นนั้นๆ ว่าแตกต่างกันในเรื่องเป้าหมาย วิธีการหรือค่านิยมที่ต่างกัน แล้วหาสาเหตุของการทำให้เกิดความแตกต่างของความคิดเห็น จากนั้น จึงประเมินขั้นตอนของการเกิดความความขัดแย้ง เช่น อาจเริ่มจากการคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง เพราะมีผู้เสนอประเด็นขัดแย้งขึ้นมา ต่อมา ก็มีการพูดคุยถึงประเด็นนั้นๆ ในกลุ่มย่อย และเปิดเผยในวงกว้าง พร้อมทั้งเรียกร้องให้มีการตัดสินใจในประเด็นนั้น นำไปสู่การโต้เถียงหรือการพิพาท และปรากฏความขัดแย้งอย่างเปิดเผยในที่สุด หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารนั้นหมายถึง ความชำนาญในการพิจารณาคาดคะเน การหาสาเหตุ และการตัดสินใจในการประเมินเพื่อแยกสภาพและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงความแตกต่างของความคิดเห็น หากผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ความขัดแย้งอย่างถูกต้องและมีทักษะแล้ว การบริหารความขัดแย้งภายในองค์กรก็จะดำเนินไปได้อย่างมีทิศทาง มิใช่เป็นการบริหารความขัดแย้งแบบลองผิดลองถูก ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง

2) การเจรจา เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารความขัดแย้ง ในปัจจุบันนี้สิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างมากในกระบวนการเจรจา ก็คือ การสื่อความหมายโดยการพูด ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อคิดต่างๆ ดังนี้ สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน หรือสิ่งที่ได้ยินนั้นผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ หรือสิ่งที่เข้าใจผู้ฟังอาจไม่ยอมรับ สุดท้าย ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าผู้ฟังนั้นได้ยิน เข้าใจ หรือยอมรับในสิ่งที่ตนพูดหรือไม่ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 160) เท่าที่ผ่านมาพบว่า การเจรจาเป็นวิธีการทำความเข้าใจระหว่างบุคคลฝ่ายต่างๆ อันก่อให้เกิดผลสำเร็จตามมา แต่อย่างไรก็ดี การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล จะมีลักษณะบางอย่างแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ คนที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (Introvert) มักจะเป็นบุคคลพูดน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่บุคลิกภาพแบบเปิดเผย ซึ่งจะแสดงตนและพูดมากกว่า ลักษณะที่แตกต่างกันนี้ จะส่งผลต่อรูปแบบการสื่อความ เข้าใจของแต่ละคน (ทวีบุรณ์ หอมเย็น. 2539 : 116) โดย ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2539 : 117 – 118) ได้ทำการศึกษารวบรวมและนำเสนอรูปแบบของการเจรจาไว้ 5 แบบ คือ การเจรจาแบบปกปิด ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจในลักษณะไม่เปิดเผยของบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบเก็บตัว การเจรจาแบบเปิดเผย ซึ่งเป็นการสื่อความหมายโดยการพูดจาเปิดเผย การเจรจาแบบปกป้อง คือ การสื่อความหมายด้วยการหลีกเลี่ยงการกล่าวถึงตนเอง การเจรจาแบบใช้อำนาจต่อรอง เป็นการสื่อสารความหมายโดยใช้เงื่อนไขเกี่ยวกับผลประโยชน์ และสุดท้าย การเจรจาแบบยึดมั่นในสถานการณ์โดยคำนึงถึง

สถานการณ์เป็นหลัก อันที่จริง เรื่องการพูดเพื่อให้ผู้ฟังได้รู้และเข้าใจในสิ่งที่พูด เป็นเรื่องไม่ยาก ใครๆ ก็พูดได้ เพราะผู้พูดไม่ได้หวังปฏิกิริยาตอบโต้จากผู้ฟัง แต่การพูดเพื่อที่จะให้ผู้ฟัง ฟังแล้ว เชื่อ และเห็นคล้อยตามด้วย เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก เพราะความสำเร็จของการพูด เพื่อให้ผู้ฟังเชื่อ เห็นคล้อยตาม และยินดีปฏิบัติตามนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ อีกหลายประการ อย่างน้อยประการหนึ่ง ก็คือ ผู้ฟังทุกคนแตกต่างกัน ความคิดเห็นหรือความเชื่อที่มีต่อผู้พูดย่อมแตกต่างกัน จากเหตุผลข้อนี้ จะเป็นเครื่องชี้บ่งว่า ผู้พูดจำเป็นต้องศึกษาผู้ฟัง เกี่ยวกับธรรมชาติ ลักษณะ และปัจจัยอื่นๆ ที่จะช่วยผลักดันให้ผู้ฟังเห็นคล้อยตาม (กิตติมา ปรีดีติติก. 2529 : 317)

อนึ่ง สิ่งที่ทำให้การพูดเป็นไปในทางประสานประโยชน์จนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายนั้น จรรยา เสียงเทียนชัย (2544 : 27) ได้ระบุว่า ประกอบด้วย การพูดถูกต้องชัดเจน การพูดจะต้องดูบุคลิกภาพผู้ที่จะพูดด้วย อีกทั้ง ให้คำนึงถึงความยากง่ายของภาษา ความรู้สึกอารมณ์ ประสบการณ์เดิม และความศรัทธา ต้องทำการประเมินว่าผู้ที่จะทำการพูดด้วยนั้น ศรัทธาเรามากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการพูดหรือการเจรจาในเรื่องใดๆ ส่วนหลักการใหญ่ๆ ในการเจรจานั้น ฟิชเชอร์ และ เออรี่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161 ; อ้างอิงจาก Fisher & Ury. 1983 : 11) ได้ให้ไว้ดังนี้ ประการแรก ต้องแยกตัวบุคคลจากปัญหา ประการที่สอง ต้องเน้นที่ความสนใจไม่ใช่ตำแหน่ง ประการต่อมา คือ ต้องพยายามหาทางเลือกหลายๆ ทาง ก่อนที่จะ ตัดสินใจทำอะไร และประการสุดท้าย คือ ต้องตกลงกันตามกฎเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สำหรับในทางปฏิบัติ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 293) ได้เสนอแนะขั้นตอนในการเตรียมตัวเพื่อการพูดหรือเพื่อการเจรจาว่า ควรทำตามขั้นตอนต่อไปนี้ ประการแรก ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพูด ต่อไป ก็ต้องวิเคราะห์ลักษณะของผู้ฟัง จากนั้นก็เตรียมเนื้อหาและจัดลำดับสิ่งที่ต้องการจะพูด ตลอดจนวางโครงเรื่องให้น่าสนใจ สุดท้ายก็คือ ขั้นตอนฝึกซ้อม อันจะช่วยให้ผู้พูดเกิดความพร้อมและมีความมั่นใจมากขึ้น ในเรื่องของท่าทางในการพูด น้ำเสียง และการแสดงสีหน้า

ดังนั้นทักษะการเจรจาจึงหมายถึงความชำนาญในการพูดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ ได้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เป็นการพูดเพื่อประสานและไกล่เกลี่ยจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3) การกระจายความเป็นธรรม เป็นทักษะที่ไม่ง่าย เนื่องจากความเป็นธรรม คือการที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ โดยพิจารณาจากความพอใจของคน และการรับรู้ ว่า สิ่งที่เขาได้รับนั้น ยุติธรรมดีแล้ว ซึ่งเป็นเรื่องของอัตนัย ต่างคนต่างมองเห็นในระดับต่างกัน ไม่มีมาตรฐานสากลอะไรไปวัดได้ แต่อย่างไรก็ตาม มีเกณฑ์อยู่ 3 ประการที่อาจใช้วัดความเป็นธรรมในการกระจายทรัพยากรได้ ดังนี้ พิจารณาจากความต้องการ เนื่องจากคนที่ต้องมีการะ รับผิดชอบมากย่อมมีความต้องการมาก และคิดว่าตนเองควรจะได้รับส่วนแบ่งมาก และพิจารณาจาก ความเท่าเทียมกัน กล่าวคือ ทุกคนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับผลประโยชน์เท่าๆกัน

นอกจากนั้น ยังมีเกณฑ์ พิจารณาจากความเสมอภาคโดยสาระสำคัญของเกณฑ์นี้ อยู่ที่จำนวนหรือปริมาณที่แต่ละคนได้รับ ควรจะขึ้นอยู่กับปริมาณที่เขาลงทุนไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161) โดยผลจากการวิจัยของ วอร์เชล และคูเปอร์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 161 ; อ้างอิงจาก Worchel & Cooper. 1983 : 401 - 402) ได้สรุปว่า เกณฑ์ความเท่าเทียมกัน และเกณฑ์ความเสมอภาค สามารถใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ โดยที่เกณฑ์ความเท่าเทียมกันใช้กับกลุ่มที่มีความกลมเกลียวกันและคนส่วนใหญ่มีไม่ตรีต่อกัน ส่วนเกณฑ์ความเสมอภาค เหมาะที่จะใช้กับกลุ่มที่ไม่มีความกลมเกลียวกัน นั้นหมายความว่า ทักษะในการกระจายความเป็นธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถจัดการให้ทุกฝ่ายได้รับความเป็นธรรมในสิ่งที่เขาควรจะได้อย่างทัดเทียมกัน โดยพิจารณาจากความต้องการว่าได้รับการตอบสนองอย่างยุติธรรมหรือไม่ คำนึงค่าและเหมาะสมกับที่พวกเขาลงทุนไปหรือไม่ หรือในบางกรณีอาจต้องพิจารณาว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องได้รับผลประโยชน์เท่ากันหรือไม่ สำหรับสิ่งขัดขวางในการใช้ทักษะด้านนี้ก็คือ ความลำเอียง (Bias) ผู้บริหารต้องขจัดความลำเอียงออกไปให้ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ทักษะการกระจายความเป็นธรรมปรากฏออกมาก่อประโยชน์ต่อการบริหารความขัดแย้งในที่สุด

ดังนั้น ทักษะการกระจายความเป็นธรรมจึงหมายถึง ความชำนาญในการพิจารณาให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย ไม่มีอคติลำเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยยึดหลักความต้องการ หลักความเท่าเทียม และหลักความเสมอภาค

4) การใช้อำนาจ อำนาจในที่นี้ คือ ความสามารถที่จะควบคุมพฤติกรรมผู้อื่นได้ ทักษะนี้อาจมีความจำเป็นในกรณีเพื่อระงับเหตุการณ์ จุกเงิน วุ่นวาย ซึ่งข้อระวังในการใช้ทักษะด้านนี้ ก็คือ ต้องมั่นใจว่าอำนาจที่ใช้นั้น ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นอำนาจที่ตนมีอยู่จริง นอกจากข้อควรระวังแล้ว ยังมีข้อคิดสำหรับการใช้ทักษะด้านนี้อีกด้วย นั่นคือ การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรลดการใช้อำนาจและเพิ่มการใช้ปัญญา เพราะอำนาจหมดไปเมื่อพ้นวาระการดำรงตำแหน่ง แต่ปัญญาเป็นสมบัติเฉพาะตัวที่จะติดตัวตลอดไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 162 - 163) ดังนั้น การใช้อำนาจแต่เพียงอย่างเดียวโดยปราศจากความรู้ความสามารถ จึงเป็นปัญหาที่ทำให้ผู้มีอำนาจตามตำแหน่งบางคนใช้อำนาจที่มีอยู่ไม่ได้ผลในทางปฏิบัติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักก่อให้เกิดการต่อต้านและความขัดแย้งรูปแบบต่างๆกันไป ดังนั้นการจะใช้อำนาจให้ได้ผลนั้น อาจต้องขึ้นกับปัจจัยหลายๆ ทาง คือ ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจมาก ต้องเข้ามาให้การสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องเป็นครั้งคราว และผู้บริหารที่ต้องการใช้อำนาจ ต้องสามารถสร้างการยอมรับในอำนาจให้ได้ ด้วยการมีความสามารถ ความรอบรู้ และมีเหตุผลในทุกอย่างที่รับผิดชอบอย่างครบถ้วน จึงจะสามารถทำให้การใช้อำนาจในการบริหารความขัดแย้งเป็นผลดี (ธงชัย สันติวงษ์. 2535 : 344) แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะเพิ่มความรอบรู้ และความสามารถผนวกเข้ากับการใช้อำนาจในการจัดการกับความขัดแย้งแล้วก็ตาม หากไม่จำเป็นก็ไม่ควรเลือกใช้หนทางนี้ในการบริหารความขัดแย้ง

ภายในองค์กร ควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มากและบ่อยเกินไป เพราะอาจจะเป็นเหตุให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้สึกเครียดและขาดอิสระภาพ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 78)

โดยสรุป ทักษะการใช้อำนาจ หมายถึง ความชำนาญในการใช้อิทธิพลจูงใจให้ปฏิบัติตามข้อตกลง การใช้อำนาจหน้าที่ตำแหน่ง อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมการกระทำหรือสั่งให้ผู้อื่นกระทำตามความต้องการของตน

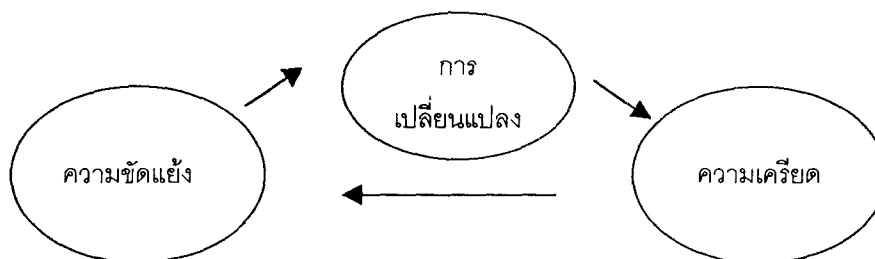
ข้อมูลข้างต้นนั้น เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารความขัดแย้ง อันประกอบไปด้วย ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจ แต่เนื่องจาก การบริหารความขัดแย้งมิใช่เรื่องง่าย ดังนั้น ทักษะทั้ง 4 ประการนั้น อาจไม่เพียงพอต่อการบริหารความขัดแย้งให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ดังนั้น ทรัสตี (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 163 164 ; อ้างอิงจาก Trusty. 1971) จึงได้นำเสนอว่า ควรจะต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้เพิ่มเติม ประกอบด้วย ทักษะในการฟัง ได้แก่ มีความอดทนในการฟัง การรู้จักใช้คำถาม และความสามารถในการเปลี่ยนคำพูดของผู้อื่นมาเป็นคำพูดของเรา ทักษะต่อไปคือการให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่การให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกเพื่อเสริมความสัมพันธ์ และการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ เพื่อช่วยให้การแก้ไขพฤติกรรมที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ส่วนทักษะในการมองภาพรวมของความขัดแย้งได้แก่ การมองเห็นความต้องการของคน ความคาดหวังขององค์กร อารมณ์ของกลุ่ม สิ่งที่จะต้องตกลงกัน ตลอดจนมองเห็นสิ่งที่อาจประนีประนอมกันได้เป็นต้น และอีกทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะในการเผชิญหน้ากับผู้อื่นเพื่อต้องการหาข้อเท็จจริงได้แก่ การควบคุมตนเองให้ได้ ไม่หวาดกลัว มีความเชื่อมั่นในตนเอง การทำประเด็นปัญหาให้กระจ่าง ทักษะอีกประการคือ การมีความยืดหยุ่น ไม่ผูกติดหรือยึดมั่นถือมั่นกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดใดความคิดหนึ่ง นอกจากนั้น ทักษะอีกประการที่สำคัญไม่แพ้กัน ก็คือ การเป็นแหล่งวิชาการ เนื่องจากไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือ การเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อบ่มการแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายแล้วพิจารณาจากข้อโต้แย้งนั้นว่า แต่ละฝ่ายมองความขัดแย้งในลักษณะใด การยอมรับข้อโต้แย้ง มิได้หมายความว่าเราเห็นด้วยกับเขาแต่หมายความว่าเราพยายามเข้าใจความขัดแย้งจากจุดยืนของเรา ดังนั้นการเป็นแหล่งวิชาการจึงเป็นทักษะในการเลือกยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

ทักษะการบริหารความความขัดแย้งของผู้บริหาร สรุปได้ว่า หมายถึง ความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจัดการและดำเนินการเพื่อคลี่คลายความคับข้องใจ รวมทั้งลดพฤติกรรมต่อต้านและขัดขวางที่เกิดขึ้นกับครูหรือคณะครูภายในโรงเรียน ตลอดจนสามารถดึงเอาประโยชน์จากความขัดแย้งมาใช้ เพื่อให้เกิดผลดีกับโรงเรียนได้ โดยทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย ทักษะในการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะในการเจรจา ทักษะในการกระจายความเป็นธรรม และทักษะในการใช้อำนาจ นอกจากนั้นผู้บริหารควรพัฒนาเพิ่มเติมเรื่องทักษะในการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ

การมองภาพรวมของความขัดแย้ง การเผชิญหน้ากับผู้อื่น การมีความยืดหยุ่น และการเป็นแหล่งวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความชำนาญในการบริหารความขัดแย้งอย่างจริงจัง

ความสัมพันธ์ระหว่าง ทักษะการบริหารความขัดแย้ง กับ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งคู่กัน ผู้บริหารที่ดีย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยพยายามรักษาสถานภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร การบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกของหน่วยงานนั้นเกิดความเครียด ความเครียดทำให้เกิดความขัดแย้ง และความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถแสดงดังภาพประกอบต่อไปนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 8 – 9)



ภาพประกอบ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงกับความขัดแย้ง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. หน้า 9.

ในเรื่องเดียวกันนี้ สทาพร ปันเจริญ (2543 : 7) แสดงทัศนะว่า การกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น คงไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงความขัดแย้งและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะคำสองคำนี้ โดยธรรมชาติแล้วย่อมอยู่คู่กับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ มนุษย์มักจะกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจนเกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้นมนุษย์จึงเกิดความกลัวต่อสิ่งที่มองไม่เห็นและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง หรือพยายามผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ตนต้องการ หรือเพื่อให้เกิดความมั่นคงในอนาคต มนุษย์จึงเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน เพราะทุกคนกำลังแสวงหาความสำเร็จในชีวิต การทำงานภายใต้สิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อพวกเขาเหล่านั้น เมื่อเป็นเช่นนั้น ความแตกต่างทางความคิดเห็นจึงเกิดขึ้น โดยมีทั้งกลุ่มที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มที่ไม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะเกิดความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพราะจะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาความขัดแย้งให้เป็นสิ่งดี มีประโยชน์ต่อ

องค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่ความขัดแย้งเชิงการทำลาย อีกทั้งเป็นการเปลี่ยนแปลง เจตคติจากการต่อต้านมาสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ทำนองเดียวกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 166) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เพราะความไม่แน่ใจว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ล้วนเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น เช่นเดียวกับข้อสรุปที่ว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ต่อสถานการณ์ทำให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความขัดแย้งขึ้น (จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. 2544 : 15) นั้น หมายความว่า การเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือโครงสร้างขององค์การย่อมเป็นสาเหตุของความขัดแย้งทั้งสิ้น (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 190) ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 24) กล่าวว่าในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจว่า ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การ ความขัดแย้งในรูปของการแข่งขันจะช่วยให้บุคลากรยกระดับของการปฏิบัติงานสูงขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า ความขัดแย้งจะไม่เป็นสิ่งที่ทำลายองค์การ ถ้าบริหารหรือจัดการให้ดีก็จะได้ประโยชน์จากความขัดแย้ง ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามประสงค์ เป็นไปดังที่ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันทน์ (2545 : 41 – 42, 113) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรนำการบริหารความขัดแย้งมาเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่ได้รับผลกระทบ อันนำไปสู่ความขัดแย้ง และการไม่ให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อสรุปของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 345) เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวว่า การรู้จักแก้ไขข้อขัดแย้งในหน่วยงาน เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ประการหนึ่งของผู้บริหารในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

จากข้อความแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การข้างต้น ช่วยให้ผุ้วิจัยตัดสินใจนำเอาทักษะการบริหารความขัดแย้งมาศึกษาหาความสัมพันธ์กับ ระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งในระดับที่ต่างกัน จะทำให้มีระดับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลบางส่วนจากงานวิจัยทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร หรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งงานวิจัยต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศ ดังได้รวบรวมนำเสนอ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

ชีฟ และ สโคเอ็นไฮท์ (Sheive & Schoenheit. 1987 : 102) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งการมีวิสัยทัศน์นั้น ต้องประกอบด้วย การเป็นผู้มีค่านิยมที่ถูกต้อง การเป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ที่สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนให้สมาชิกยอมรับ การเป็นผู้ที่สามารถวางแผนให้สมาชิกปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ และเป็นผู้มีทักษะทางด้านมนุษย์ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งทักษะเหล่านี้ ช่วยให้การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติเป็นผลสำเร็จ

อาบอลคาเซมิ (Abolghasemi. 1997 : 3879) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการบริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน กับแรงสนับสนุนของครูที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานในลักษณะการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมโรงเรียนในลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความผูกพันกัน หัวหน้าหมวดและผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกัน ตลอดจนการประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงสนับสนุนของครู ที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โกรฟ (Grove. 1997 : 2289) ได้ศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีขนาดเล็กลง และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายหลังการลดรูปขององค์การของผู้บริหารมืออาชีพ จาก 10 บริษัทชั้นนำ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่า การลดรูปหรือการทำให้องค์การมีขนาดเล็กลงนั้น ส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์การ ดังนี้ ผลผลิตและ ผลงานมีคุณภาพตกต่ำลง สมาชิกในองค์การขาดขวัญกำลังใจ เกิดการละเว้นหน้าที่ของสมาชิก และเกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ และผลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารมืออาชีพที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายหลังการลดรูปขององค์การ ไม่ใช่เรื่องยากที่จะทำให้สำเร็จได้ เพียงแต่ต้องทำอย่างเข้าใจและมีหลักการ โดยคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกในองค์การ โดยแนวทางที่ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลนั้นมี ดังนี้ พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายใน พัฒนาการทำงานเป็นทีม

พัฒนาทักษะให้แก่สมาชิก กระตุ้นและท้าทายความสามารถของสมาชิก สร้างบรรยากาศให้มีความสุขและสนุกกับงาน และการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงหรือวิสัยทัศน์ตลอดจนตัวบ่งชี้ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

/เมนเดซ (Mendez. 1997) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อเจตคติของครูเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยปัจจัยที่เป็นตัวแปรประกอบด้วย ความตระหนักในกฎระเบียบข้อบังคับของการสอน ความตระหนักในศักยภาพการสอนส่วนตน และพฤติกรรมการสอนที่ปรากฏจริง ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักในกฎระเบียบข้อบังคับของการสอน และความตระหนักในศักยภาพการสอนส่วนตน ไม่ส่งผลโดยตรงต่อเจตคติของครูเกี่ยวกับการจัดการศึกษา แต่ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อเจตคติของครูนั้น คือ พฤติกรรมการสอนที่ปรากฏจริง

เอ็นสเลย์ (Ensley. 1998 : 2503) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความขัดแย้งจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหารงานและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ใหม่ของทีมผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของทีมบริหาร ทักษะและทักษะของสมาชิกในทีมบริหาร และขนาดของทีมบริหาร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งจากการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และระดับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ใหม่ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังระบุเพิ่มเติมว่า ความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่และสภาพแวดล้อมใหม่ ก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งและระดับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ใหม่ด้วยเช่นกัน

/เฮมมิงส์ (Hemming. 1998 : 119) ได้ศึกษาบทบาทของครูในการคิดวิเคราะห์เพื่อพัฒนาหลักสูตรในลักษณะยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่แสดงบทบาทในการคิดวิเคราะห์หลักสูตรได้นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณภาพในด้านต่างๆ ดังนี้ มีลักษณะตรงไปตรงมาเปิดเผย มีความสามารถในการอำนวยการ มีความเสมอภาคเป็นประชาธิปไตย เป็นนักวิเคราะห์ ไหวพริบดีมีการรับรู้เร็ว มีความรอบคอบไตร่ตรอง มีความเชี่ยวชาญเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีลักษณะกล้าคิดกล้าทำ

/มินิกซ์ (Menix. 1998 : 5329) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี สาขาพยาบาลศาสตร์ ตามความเห็นของหัวหน้าพยาบาล และนักการศึกษาสาขาการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า นอกเหนือจากเรื่องระบบประสาทและเรื่องความผิดปกติทางจิต ที่ควรจัดเพิ่มเติมให้มีในหลักสูตรแล้ว การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ ก็ถือเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องเพิ่มเติมเข้าไปในหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศาสตร์แห่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวหน้าพยาบาลและนักการศึกษาสาขาพยาบาล มีความเห็นว่า ในการสอนเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรสอนในเนื้อหาต่อไปนี้ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

เฮย์เด็น (Hayden. 1999 : 4211) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการฟื้นฟูองค์การของผู้บริหารองค์การมหาชน และองค์การส่วนบุคคล โดยศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมสภาพแวดล้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การมหาชนและ ผู้บริหารองค์การส่วนบุคคล มีความสามารถในการฟื้นฟูองค์การในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารองค์การมหาชน มีความสามารถในการฟื้นฟูองค์การ ในระดับสูงกว่าผู้บริหารองค์การส่วนบุคคล นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังชี้ชัดว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการฟื้นฟูองค์การของผู้บริหารองค์การ ทั้ง 2 ประเภทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำนายความสามารถในการฟื้นฟูองค์การได้มี 3 ด้าน คือ การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง และการรักษาระดับแรงผลักดันของการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยในประเทศ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน มีประสิทธิผลไม่ต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันตามขนาด ประเภทและที่ตั้งของโรงเรียน โดยสรุป ผลการวิจัยระบุว่า ตัวพยากรณ์ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ดีที่สุดมี 6 ตัว เรียงตามลำดับ ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ขนาดของโรงเรียน ความสามัคคีของครู ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การได้รับการอบรมทางการบริหาร อัตราส่วนระหว่างครูที่มีวุฒิปริญญาต่อครูที่มีวุฒิต่ำกว่า โดยที่ตัวพยากรณ์ที่ดีทั้ง 6 ตัว สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ 69.26 เปอร์เซ็นต์ โดยพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ถือเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับเงินอุดหนุน ส่วนพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุน

มารศรี สุธานี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมสั่งการ พฤติกรรมขัดขวาง พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ และดัชนีบรรยากาศเปิดของโรงเรียน ตัวแปรย่อยในปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ การมี

ส่วนร่วม ล้วนเป็นตัวแปรที่ความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น และตัวแปรที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินั้น ประกอบด้วยตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพทางการบริหาร ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมสั่งการ พฤติกรรมร่วมมือ พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ และดัชนีบรรยากาศเปิดของโรงเรียน ตัวแปรย่อยในปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือและการมีส่วนร่วม

วรรณพร สุขอนันต์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรย่อยในปัจจัยภายในตัวศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และตัวแปรย่อยในปัจจัยที่เป็นบรรยากาศองค์การ ได้แก่ พฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ ล้วนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งสิ้น อีกทั้งเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของ ศึกษานิเทศก์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรที่น่าสนใจที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของ ศึกษานิเทศก์ได้ดีที่สุดคือ ความเป็นผู้ใฝ่รู้

ศักดา ทรัพย์ขวัญเมือง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารมีการวางแผนโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและบุคลากรตลอดจน มีการสนับสนุนให้ผู้สอนและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเตรียมแผนการสอน บรรยากาศทางการเรียนรู้ แหล่งความรู้ สื่อการสอนและการวัดประเมินผล เพื่อวิเคราะห์พัฒนาการของผู้เรียนในระดับมาก ส่วนการบริหารงานในด้านการอบรมให้ความรู้ การสนับสนุนการนิเทศติดตาม และการประเมินผลเพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขการสอนยังอยู่ในระดับน้อย

จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544 : 67 – 68) ได้ศึกษาทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งมาก และใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้งมากเช่นเดียวกัน โดยมีและใช้ทักษะทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการศึกษาการใช้วิธีการบริหารความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้วิธีการประนีประนอม และส่วนน้อยเพียง 5 คน ที่ใช้วิธีการเอาชนะ เมื่อแบ่งผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 4 กลุ่ม ตามการมีและการใช้ทักษะการบริหารความขัดแย้ง จะได้กลุ่มมีทักษะมากและใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะมากแต่ใช้ทักษะน้อย กลุ่มมีทักษะน้อยแต่ใช้ทักษะมาก กลุ่มมีทักษะน้อยและใช้น้อย โดยแต่ละกลุ่มเลือกใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน

จริยา ฉวีวรรณกร (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพร้อมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อเน้นให้ผู้เรียนสำคัญที่สุด ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และด้านการประสานงานชุมชน โดยในแต่ละด้านพบว่ายังมีบางเรื่องที่มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ เรื่องการทำสาระการเรียนรู้ และเรื่องการใช้สื่อวัตกรรมการเรียนการสอน เรื่องการอบรมให้ความรู้แก่ครู ในการใช้สื่อวัตกรรมการเรียนการสอน และเรื่องการมีระบบนิเทศภายในภายนอกของด้านบุคลากร เรื่องห้องสมุดที่ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์สื่อการศึกษา และห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ของด้านอาคารสถานที่ เรื่อง การสนับสนุนให้ นักเรียนทำงานวิจัย และเรื่องการยกย่องชมเชยเผยแพร่ผลงานวิจัยของครูของ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เรื่องการจัดทำระบบข้อมูลพื้นฐานของชุมชน และเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในลักษณะของแหล่งวิทยาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นของด้านการประสานงาน ชุมชน

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาที่ สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านวัฒนธรรม โรงเรียน และปัจจัยด้านขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยทั้งปัจจัยด้านพฤติกรรมทางการบริหาร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านขนาด โรงเรียน มีอำนาจในการพยากรณ์ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ส่วนปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยด้าน พฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางการ เปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

สมาน แก้วคำไสย์ (2545 : 139 – 140) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ต่อ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตามบทบาทโดย รวมอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทและระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาท จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และการได้รับการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอายุต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามบทบาท ปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน มีระดับการปฏิบัติ ตามบทบาท และระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบ ระดับการปฏิบัติตามบทบาทและระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีการ

ปฏิบัติตามบทบาท และมีปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวมอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาท โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทและระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามการได้รับการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการฝึกอบรมแตกต่างกันมีระดับการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวม อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันแต่มีระดับปัญหาการปฏิบัติตามบทบาทโดยรวมอยู่ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สามารถหลอมรวมและสรุปได้ว่าการที่โรงเรียนเอกชนจะมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญตามเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาไทย ซึ่งบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะการจัดการเรียนการสอน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนก็คือผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง โดยผู้บริหารที่สามารถดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงได้นั้น มีผลจากการวิจัยยืนยันไว้ว่า จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงตลอดจนกำหนดแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ได้หรือที่รวมเรียกว่า มีวิสัยทัศน์นั่นเอง ขณะเดียวกัน ความรู้และประสบการณ์ก็ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ ยังมีผลจากการวิจัยบางฉบับที่พบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นภายในองค์กร ย่อมเกิดการต่อต้านและความขัดแย้งขึ้น โดยระดับความขัดแย้งส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของสมาชิก เจตคติและความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะของสมาชิก นั่นหมายความว่าผู้บริหารที่จะสามารถบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ รวมทั้งต้องมีความรู้ และประสบการณ์เพื่อส่งเสริมให้บริหารการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้นแล้วยังจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง เพื่อลดหรือจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับ ความรู้ ประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ และการมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง น่าจะสัมพันธ์กับระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งศึกษาคุณลักษณะที่สามารถทำนายความสามารถของผู้บริหาร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูโดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3) รายละเอียดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
- 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5) การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
- 6) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 รวมทั้งสิ้น 395 โรงเรียน มีจำนวนครูใหญ่ 395 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครปีการศึกษา 2546 จำนวน 199 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ระดับการศึกษาที่เปิดสอนของโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จของ เคร็จซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 195 คน แต่ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 199 คน

2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ ระดับการศึกษาที่เปิดสอนของโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) มาร้อยละ 50 ของโรงเรียนแต่ละประเภท ได้ครูใหญ่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาเพียงระดับเดียว จำนวน 29 คน ที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา จำนวน 102 คน ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา จำนวน 16 คน และที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 52 คน ดังปรากฏในตาราง 1

2.3 สุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับฉลาก ได้ครูใหญ่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ตามการจำแนกโดยใช้ระดับการศึกษาที่เปิดสอนเป็นระดับชั้นโดยสุ่มมาจำนวนเท่ากับขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับชั้น

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูใหญ่โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาที่เปิดสอน

ประเภทของโรงเรียนเอกชน (จำแนกตามระดับการศึกษาที่เปิดสอน)	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ครูใหญ่	จำนวน โรงเรียน	จำนวน ครูใหญ่
ระดับประถมศึกษาเพียงอย่างเดียว	58	58	29	29
ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา	203	203	102	102
ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา	31	31	16	16
ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา	103	103	52	52
รวม	395	395	199	199

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นโดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในงานวิจัย โดยเครื่องมือดังกล่าวมีด้วยกัน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน

วุฒิการศึกษา และด้านประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 2 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check – List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน วัดโดยเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540) ซึ่งใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะการประเมินตนเอง โดยเครื่องมือดังกล่าว พัฒนามาจาก LVQ – P (Leadership Vision Questionnaire – Principal) ของ บรอน (Braun. 1991) แปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 28 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน 3 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ จำนวน 10 ข้อ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ จำนวน 8 ข้อ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำนวน 10 ข้อ เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนน มีดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ให้ 4 คะแนน
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน วัดโดยเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544) ซึ่งใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะการประเมินตนเอง โดยเครื่องมือดังกล่าว พัฒนามาจากแนวความคิดของ ฟรานซิส ทรัสต์ (Francis M. Trusty. 1971) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถาม 28 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยวัดระดับทักษะในการบริหารความขัดแย้งใน 4 ด้าน คือ ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 8 ข้อ ทักษะการเจรจา จำนวน 7 ข้อ ทักษะการกระจายความเป็นธรรม จำนวน 7 ข้อ และทักษะการใช้อำนาจ จำนวน 6 ข้อ

เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนน มีดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ให้ 4 คะแนน
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งสามารถวัดได้จากระดับพฤติกรรมในการดำเนิน

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง จากแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และแนวคิดการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 โดยเครื่องมือดังกล่าว ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวัดระดับพฤติกรรมการดำเนินกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน 3 ขั้น คือ ขั้นการละลายพฤติกรรม จำนวน 21 ข้อ ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จำนวน 8 ข้อ และขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ข้อ

เกณฑ์ในการกำหนดค่าคะแนนมีดังนี้

5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ	อยู่ในระดับมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ	อยู่ในระดับมาก	ให้ 4 คะแนน
3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ	อยู่ในระดับปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ	อยู่ในระดับน้อย	ให้ 2 คะแนน
1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ	อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

รายละเอียดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามครูใหญ่โรงเรียนเอกชนให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และคุณลักษณะทางการบริหาร อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง รวมถึงความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

2. ศึกษาทฤษฎีทางการบริหารจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. เขียนนิยามสิ่งที่ต้องการวัด และศึกษาเนื้อหาที่จะใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างแบบสอบถาม

4.1 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ด้านวุฒิการศึกษา และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 2 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check – List)

4.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำแนกเป็น 2 ตอนย่อย คือ วิสัยทัศน์ จำนวน 28 ข้อ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 28 ข้อ

4.3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 35 ข้อ

5. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอประธานควบคุมปริญญาโท เพื่อพิจารณาความถูกต้องครบถ้วนตามขอบเขตของคำนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนด และตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้น โดยหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือจำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจสอบโครงสร้าง เนื้อหา ภาษา มาตราวัด (Scale) และพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถาม กับนิยามแต่ละด้าน โดยผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อ ผู้วิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

6.1 รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.3 อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.4 นายพิชัย แก้วสุวรรณ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

6.5 นางสาววิมลพร พันธมนตรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

7. ประมวลความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถามแล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทพิจารณา ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ปรากฏผลว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 1.0 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหาร ด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 ถึง 1.0 และแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 1.0

8. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูใหญ่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาจริง จำนวน 40 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจ ภาษา คำชี้แจงต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามในแต่ละข้อ

9. หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ของแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลจากการทดลองใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารรวมทั้งแบบสอบถามเกี่ยว

กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูมาวิเคราะห์ ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Item Discrimination) ใช้เทคนิคร้อยละ 25 ของคะแนนกลุ่มสูง และกลุ่มต่ำ โดยใช้ค่า t (t - test)

10. การคัดเลือกข้อความแต่ละข้อของแบบสอบถาม ทำโดยการพิจารณาว่า ข้อความนั้น ต้องมีค่าอำนาจจำแนกที่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 จึงคัดเลือกไว้ ได้แบบสอบถามดังนี้

10.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 3.89 – 11.00 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ

10.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 1.79 – 3.74 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ

10.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จำนวน 35 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 2.79 – 12.73 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ

11. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกแล้วแต่ละฉบับ มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟา (α - Coefficient) ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

12. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้วิจัยเอง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากครูใหญ่ของโรงเรียนแต่ละแห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามการวิจัยไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปติดต่อด้วยตนเองที่โรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง และส่งทางไปรษณีย์บางส่วน เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารของโรงเรียน ในการส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยนัดหมายวันเก็บข้อมูลกลับคืน

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามกลับคืนจากโรงเรียนเอกชนด้วยตนเอง และบางส่วนรับจากทางไปรษณีย์ จากจำนวน 199 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 170 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 167 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.92

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 คัดเลือกเอาแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่สุด โดยตรวจดูว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตอบครบทุกข้อ ทุกด้าน ไม่ตอบซ้ำในข้อเดียวกัน จากนั้นนำไปหาคำนวณหาเปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่มีลักษณะสมบูรณ์โดยอาศัยสถิติพื้นฐาน ร้อยละ (Percentage) ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 167 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.92

1.2 นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนน ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วดังนี้

ถ้าตอบในช่อง “5” ให้ 5 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง “4” ให้ 4 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง “3” ให้ 3 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง “2” ให้ 2 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง “1” ให้ 1 คะแนน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป โดยกำหนดโปรแกรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนเรียบร้อยแล้ว มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ รายด้านและโดยรวมของระดับคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง รวมทั้งระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายคะแนน ของ ประคอง กรรณสูตร (2538 : 77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการบริหารความขัดแย้ง และมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.3 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษากับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation) โดยเกณฑ์ในการแปลความหมายนั้นพิจารณาว่า หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน หากไม่เป็น 0 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยทิศทางของความสัมพันธ์นั้น พิจารณาจากเครื่องหมายของสหสัมพันธ์ที่กำหนดได้ กล่าวคือ ถ้าเป็นไปในทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสอง มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน ถ้าเป็นไปในทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน

2.4 วิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2.5 แปลผลและนำเสนอผลการวิจัยในรูปของตาราง ประกอบกับการบรรยายการแปลความควบคู่

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 หาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

2.2 หาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสถิติทดสอบที (t-test)

2.3 หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สมมติฐานที่ 1 มีว่า คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation)

3.2 สมมติฐานที่ 2 มีว่า คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 คุณลักษณะ สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิจัย และการแปลความหมายจากข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบใน F – distribution
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบใน t – distribution
N	แทน	จำนวนในกลุ่มตัวอย่าง
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์ในการทำนาย
a	แทน	ค่าคงที่ในสมการพยากรณ์
b	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE.b	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่ากำลังสองเฉลี่ย
$\bar{M}$	แทน	ดัชนีที่ชี้ว่ามีปัญหา Multicollinearity
**	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
X1	แทน	คุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษา
X ₂	แทน	คุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
X3	แทน	คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์
X4	แทน	คุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง
Y	แทน	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 199 ฉบับ ได้กลับคืนมา 170 ฉบับ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 167 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 83.92 ได้นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกเป็น 4 ตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยการหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงไว้ในตาราง 2 - 4

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยการหาค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงไว้ในตาราง 5

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังแสดงไว้ใน ตาราง 6

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำนายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ดังแสดงไว้ในตาราง 7 - 8

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามระดับวุฒิการศึกษา และ
ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. วุฒิการศึกษา		
สูงกว่าปริญญาตรี	81	48.50
ปริญญาตรี	78	46.71
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	4.79
รวม	167	100.00
2. ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ		
เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมเท่านั้น	18	10.78
เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเท่านั้น	4	2.40
เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน	138	82.63
ไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน	7	4.19
รวม	167	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 48.50) รองลงมามีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 46.71) และส่วนน้อยที่สุดมีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 4.79)

สำหรับประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ นั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน (ร้อยละ 82.63) รองลงมาเคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมเท่านั้น (ร้อยละ 10.78) และมีร้อยละ 4.19 ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน ส่วนที่เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเท่านั้นถือเป็นส่วนน้อยที่สุด (ร้อยละ 2.40)

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ใน องค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง ดังปรากฏใน ตาราง 3 - 4 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียน ด้านวิสัยทัศน์

ข้อที่	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์				
1.	การอ่านหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้ทราบแนวคิดและกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน	4.31	0.67	มาก
2.	การตระหนักว่าโรงเรียนที่ดีควรจะเป็นอย่างไร	4.22	0.72	มาก
3.	การวางแผนอนาคตที่ชัดเจนไว้โนใจว่าโรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นอย่างไร	4.54	0.64	มากที่สุด
4.	ความรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อได้รับทราบว่ามีแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนได้	4.43	0.66	มาก
5.	การวิเคราะห์หาวิธีการเพื่อ พัฒนาโรงเรียนแห่งนี้ให้เป็นดังภาพอนาคตที่ต้องการ	4.14	0.78	มาก
6.	การตั้งเป้าหมายให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.19	0.84	มาก
7.	ความสนใจในวิธีการดำเนินงาน ของโรงเรียนอื่นที่ประสบความสำเร็จ	4.20	0.82	มาก
8.	การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงโรงเรียน	4.24	0.76	มาก
9.	การรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน	4.03	0.77	มาก
10.	การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของคณะครู	4.14	0.75	มาก
รวมการสร้างวิสัยทัศน์		4.24	0.55	มาก
ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์				
11.	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กับครูถึงวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะเด่นหรือต่างไปจากโรงเรียนอื่น	4.23	0.73	มาก
12.	การใช้โอกาสในการประชุมครูเพื่อร่วมกันหารือถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้	4.26	0.74	มาก
13.	การสนทนาเกี่ยวกับภาพในอนาคตที่อยากให้โรงเรียนแห่งนี้เป็น กับครู ผู้ปกครอง หรือบุคคลทั่วไป	4.04	0.76	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
14.	การยกตัวอย่างเปรียบเทียบเพื่อให้ครูเห็นว่า ความผิดเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้	3.98	0.83	มาก
15.	การกล่าวถึงความสำเร็จของครูและนักเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ด้วยความภาคภูมิใจ	4.34	0.77	มาก
16.	การพูดถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้ด้วยความหวัง	4.22	0.79	มาก
17.	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูถึงวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีคุณภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม	4.36	0.79	มาก
18.	การดำเนินการเพื่อให้ครูเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.28	0.71	มาก
รวมการเผยแพร่วิสัยทัศน์		4.21	0.62	มาก
ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์				
19.	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้โรงเรียนแห่งนี้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.46	0.72	มาก
20.	การสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ	4.46	0.65	มาก
21.	การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าสิ่งที่เป็นไปได้ไม่ได้	4.25	0.70	มาก
22.	การกระตุ้นให้ครูในโรงเรียน มีความตื่นตัวและกระตือรือร้นในการทดลองทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.29	0.79	มาก
23.	การวางแผนดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่สภาพที่ต้องการ	4.20	0.78	มาก
24.	การสนับสนุนให้ครูดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้	4.40	0.71	มาก
25.	การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4.36	0.71	มาก
26.	การเสริมสร้างให้คณะครูทุกคนทำงานด้วยความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.34	0.76	มาก
27.	การลำดับความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน	3.99	0.80	มาก
28.	การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียนอย่างทั่วถึง	4.40	0.70	มาก
รวมการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์		4.31	0.58	มาก
รวม		4.26	0.56	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า คุณลักษณะทางการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านวิสัยทัศน์ ตาม การประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณา ในองค์ประกอบรายด้าน พบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.24$) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.21$) และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.31$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับรายด้านและโดยรวม ยกเว้น ข้อที่ 3 ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ กล่าวคือ การวาง ภาพอนาคตที่ชัดเจนไว้ในใจว่า โรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นเช่นไร ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ข้อที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์				
1.	การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน	4.27	0.76	มาก
2.	การค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	4.25	0.80	มาก
3.	การมองเห็นการเกิดความขัดแย้งในมุมกว้างหรือภาพรวม	4.08	0.78	มาก
4.	การวินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการใดๆ	4.37	0.74	มาก
5.	การค้นหาปัญหาซ่อนเร้นต่างๆที่เกิดขึ้นก่อนที่จะลุกลาม เป็นปัญหาใหญ่โต	4.16	0.76	มาก
6.	การตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4.24	0.70	มาก
7.	การพิจารณาและสรุปว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้น	4.22	0.72	มาก
8.	การซักถามรายละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง สมบูรณ์	4.36	0.77	มาก
รวมการวิเคราะห์สถานการณ์		4.24	0.62	มาก
ด้านการเจรจา				
9.	การพูดอย่างชัดเจนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เกิดความเข้าใจตรงกันได้	4.26	0.75	มาก
10.	การพูดไกล่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันตกลงกันได้	4.34	0.74	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
11.	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง	4.14	0.78	มาก
12.	การให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อลดหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง	4.26	0.79	มาก
13.	การพูดเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ	4.25	0.76	มาก
14.	การพูดเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทุกฝ่ายเกิดความพอใจ	4.25	0.81	มาก
15.	การใช้วิธีการประนีประนอม เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์ของตนลงมา	4.28	0.81	มาก
รวมการเจรจา		4.22	0.60	มาก
ด้านการกระจายความเป็นธรรม				
16.	การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.20	0.72	มาก
17.	การจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายตามความต้องการ	3.95	0.88	มาก
18.	การวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง	4.49	0.72	มาก
19.	การกระจายความรับผิดชอบให้ครูตามความเหมาะสม	4.32	0.71	มาก
20.	การพิจารณาความเหมาะสม ก่อนการให้รางวัลแก่ครู	4.32	0.78	มาก
21.	การรับฟังปัญหาของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันอย่างยุติธรรม	4.38	0.75	มาก
22.	การทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด	4.25	0.72	มาก
รวมการกระจายความเป็นธรรม		4.25	0.61	มาก
ด้านการใช้อำนาจ				
23.	การใช้เทคนิควิธีสั่งการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.16	0.76	มาก
24.	การจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ	4.28	0.72	มาก
25.	การใช้เทคนิควิธีที่ยืดหยุ่นและเป็นมิตรในการควบคุมการทำงานของคณะครู	4.40	0.68	มาก
26.	ความกล้าหาญในการแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน	4.28	0.73	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
27.	การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่คู่กรณีทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าคุณไม่ใช่ผู้แพ้	4.07	0.80	มาก
28.	การแสดงท่าทีตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความขัดแย้งด้วย	4.21	0.73	มาก
รวมการใช้อำนาจ		4.27	0.60	มาก
รวม		4.25	0.59	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า คุณลักษณะทางการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง ตามการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ($\bar{X} = 4.24$) ด้านการเจรจา ($\bar{X} = 4.22$) ด้านการกระจายความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.25$) และด้านการใช้อำนาจ ($\bar{X} = 4.27$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับรายด้านและโดยรวม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู ในองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรม ดังปรากฏในตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถของของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

ข้อที่	ความสามารถของของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
ขั้นการละลายพฤติกรรม				
1.	การจัดให้ครูในโรงเรียนได้นำเสนอปัญหาเกี่ยวกับการสอนต่อที่ประชุมอย่างทั่วถึง	4.13	0.78	มาก
2.	การจัดระดมสมองคณะครูเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสอนของครูในโรงเรียน	4.22	0.78	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ความสามารถของของผู้บริหารโรงเรียน ในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
3.	การโน้มน้าวความสนใจของครูไปสู่การสอนแบบ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.29	0.75	มาก
4.	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนด้วยวิธีการ บรรยายเพียงอย่างเดียวโดยผู้เรียนไม่ได้ค้นคว้า	4.31	0.73	มาก
5.	การแสดงให้เห็นถึงผลเสียจากการใช้ห้องเรียนเป็น แหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว	4.25	0.73	มาก
6.	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการแยกสอนเป็น รายวิชาโดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหาระหว่างกัน	4.08	0.78	มาก
7.	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนโดยขาดการ เชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน	4.05	0.76	มาก
8.	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการควบคุมบรรยากาศ ในการเรียนให้สงบเงียบ ขาดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน	4.05	0.78	มาก
9.	การแสดงให้เห็นถึงผลเสียของการประเมินผลการเรียน ที่พิจารณาเฉพาะคะแนนสอบและผลงานเท่านั้น	4.11	0.88	มาก
10.	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการสอนด้วยวิธีอื่น หลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับศักยภาพของผู้เรียน	4.37	0.75	มาก
11.	การจูงใจให้ครูตระหนักในผลดีของการใช้แหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย	4.40	0.74	มาก
12.	การชี้แจงให้ครูมองเห็นผลดีของการเชื่อมโยงเนื้อหา ของแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน	4.31	0.78	มาก
13.	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการ เชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน	4.26	0.76	มาก
14.	การจูงใจให้ครูตระหนักในผลดีของการสร้างบรรยากาศให้ ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้	4.31	0.72	มาก
15.	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลดีของการประเมินผลการเรียน ที่พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำ ให้ได้ผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล	4.29	0.73	มาก
16.	การจูงใจให้ครูในโรงเรียนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติ กรรมการสอนเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน	4.34	0.69	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ความสามารถของของผู้บริหารโรงเรียนในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
17.	การพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้แก่ครูในโรงเรียน	4.31	0.73	มาก
18.	การส่งครูไปฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.32	0.78	มาก
19.	การจัดเตรียมเอกสารเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้กับครูอย่างเพียงพอ	4.14	0.81	มาก
20.	การจัดให้มีจำนวนนักเรียนต่อห้องพอเหมาะกับการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.14	0.85	มาก
21.	การสนับสนุนให้มีการจัดโต๊ะเรียนที่เอื้อต่อการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นการจัดโต๊ะเป็นกลุ่มๆ การจัดโต๊ะรูปตัวยู ฯลฯ	4.15	0.88	มาก
รวมการละลายพฤติกรรม		4.23	0.60	มาก
ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม				
22.	การกำหนดให้ครูจัดทำแฟ้มสะสมงานของผู้เรียน เป็นรายบุคคล	4.32	0.80	มาก
23.	การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทั้งภายในโรงเรียน และชุมชน	4.11	0.79	มาก
24.	การจัดให้มีครูแกนนำในการสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน	3.72	1.01	มาก
25.	การจัดให้มีการสาธิตการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้น ภายในโรงเรียน	3.80	1.04	มาก
26.	การส่งเสริมให้ครูได้ทดลองสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ	4.06	0.84	มาก
27.	การจัดสัมมนาเชิงวิชาการในโรงเรียนเพื่อส่งเสริม การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.90	0.95	มาก
28.	การสนับสนุนให้คณะครูจัดทำโครงการที่เอื้อต่อการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.02	0.84	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	ความสามารถของของผู้บริหารโรงเรียน ในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
29.	การกำหนดนโยบายให้ครูทุกคนในโรงเรียนสอนแบบ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.14	0.76	มาก
รวมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม		4.01	0.73	มาก
ขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรม				
30.	การให้รางวัลแก่ครูที่สอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.52	1.07	มาก
31.	การยกย่องชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณให้กับครูที่สอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.73	1.07	มาก
32.	การติดตามประเมินผลพฤติกรรมการสอนของครูใน โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.84	มาก
33.	การเสาะแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.80	มาก
34.	การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูทุกครั้งภายหลังการประเมิน ผลพฤติกรรมการสอน	3.87	0.93	มาก
35.	การจัดให้มีการบำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพดี ที่ใช้งานได้	4.04	0.82	มาก
รวมการธำรงรักษาพฤติกรรม		3.88	0.77	มาก
รวม		4.12	0.61	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับ
ประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมการสอนของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า มีค่าอยู่ในระดับมากทุกด้านดังนี้ ขั้นการละลายพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.23$) ขั้นการเปลี่ยน
แปลงพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.01$) และขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.88$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ
รายด้านและโดยรวม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
X ₁	1.00	0.11	0.30**	0.30**	0.31**
X ₂		1.00	0.03	0.10	0.09
X ₃			1.00	0.84**	0.85**
X ₄				1.00	0.77**
Y					1.00
R = 0.86 R ² = 0.73 SEest = 0.32 AdR ² = 0.73 F = 7.30					

* * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 แสดงว่าคุณลักษณะส่วนตัวในด้านวุฒิการศึกษาและคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.30 – 0.85 ยกเว้นคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านอื่นๆ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า คุณลักษณะทางการบริหารทั้งด้านวิสัยทัศน์ (X₃) และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง (X₄) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าคุณลักษณะส่วนตัวในด้านวุฒิการศึกษา (X₁) โดยคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูสูงสุด (r = 0.85) รองลงมา คือ คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์กับทักษะการบริหารความขัดแย้ง (r = 0.84) และน้อยที่สุด ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ในด้านวุฒิการศึกษา กับวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารความขัดแย้ง (r = 0.30)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม (R) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.86 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R²) เท่ากับ 0.73 แสดงว่า วุฒิการศึกษา (X₁) วิสัยทัศน์ (X₃) และ

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (X_4) ร่วมกันทำนายความสามารถของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้ร้อยละ 73 และสัมประสิทธิ์ในการทำนายที่ปรับแล้วเท่ากับ 0.73 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนในการทำนายเท่ากับ 0.32

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ คุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ทำนายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ดังปรากฏในตาราง 7

ตาราง 7 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร ที่ทำนายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
Regression	2	45.62	22.81	223.08**
Residual	164	16.77	0.10	
Total	166	62.39		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 8 ค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta Weight) ของคุณลักษณะทางการบริหารกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

ตัวแปรทำนาย	β	b	SEb	t
วิสัยทัศน์ (X_3)	0.74	0.68	0.08	9.01**
ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (X_4)	0.21	0.20	0.08	2.70**
$a = 0.06$		$\bar{M} = 0.29$		

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต้นที่สามารถทำนายตัวแปรตามอันหมายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือตัวแปร คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ (X_3) และทักษะการบริหารความขัดแย้ง (X_4) ซึ่งมีค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบ เท่ากับ 0.68 และ 0.20 ตามลำดับ และมีค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.74 และ 0.21 ตามลำดับ สามารถเขียนเป็นสมการทำนายได้ดังนี้

$$Y = 0.06 + 0.68(X_3) + 0.20(X_4)$$

หรือ

$$Z_Y = 0.74(Z_3) + 0.21(Z_4)$$

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย โดยได้นำเสนอในประเด็นต่อไปนี้ตามลำดับ

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะทางการบริหาร และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหาร กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พร้อมทั้งศึกษาคุณลักษณะที่สามารถทำนายความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 รวมทั้งสิ้น 395 โรงเรียน มีจำนวนครูใหญ่ 395 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2546 จำนวน 199 คน จำแนกเป็นครูใหญ่โรงเรียนเอกชน

ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาเพียงอย่างเดียว จำนวน 29 คน ที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษาจำนวน 102 คน ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 16 คน และที่เปิดสอนทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 52 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับระดับวุฒิ การศึกษาและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ จำนวน 2 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check – List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน วัดโดยเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540) ซึ่งได้พัฒนามาจาก LVQ – P (Leadership Vision Questionnaire – Principal) ของ บรอน (Braun. 1991) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง วัดโดยเครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย (2544) โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ ฟรานซิส ทรัสต์ (Francis M.Trusty.1971) ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู วัดโดยเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากแนวคิดของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และแนวคิดการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พร้อมทั้งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้วิจัยเอง เพื่อขออนุญาต เก็บข้อมูลจากครูใหญ่ของโรงเรียนแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามการวิจัยไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปติดต่อด้วยตนเองที่ โรงเรียนเอกชนแต่ละแห่ง และส่งทางไปรษณีย์บางส่วน รวมทั้งสิ้น 199 ฉบับ เพื่อขอความ อนุเคราะห์จากผู้บริหารของโรงเรียนในการส่งแบบสอบถามให้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดย นัดหมายวันเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน

3. ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามกลับคืนจากโรงเรียนเอกชนด้วยตนเอง และบางส่วนรับ จากทางไปรษณีย์ รวมได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 170 ฉบับ เป็นฉบับสมบูรณ์ 167 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.92

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ แล้วนำมาให้คะแนนตามเกณฑ์ ที่กำหนด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน วิเคราะห์ด้วยค่า ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยได้จำแนกเป็นรายชื่อ รายด้าน และโดยรวม แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยมีคำบรรยายแปลความหมายได้ตาราง

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยมีคำ บรรยายแปลความหมายได้ตาราง

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทาง การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน กับ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู วิเคราะห์ด้วย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

2.4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำนายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู วิเคราะห์ด้วยการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยสามารถสรุปความได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ร้อยละ 48.50 มีคุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี สำหรับด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.63 มีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรมและจากการศึกษาดูงาน
2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ทั้งรายด้านและโดยรวม ยกเว้นรายข้อ การวางภาพอนาคตที่ชัดเจนไว้ในใจว่า โรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นเช่นไร ของด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ที่มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับคุณลักษณะทางการบริหารด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีค่าอยู่ในระดับมากทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูอยู่ในระดับมาก ทั้งรายข้อ รายด้านและโดยรวม
4. คุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษาและคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ของผู้บริหารโรงเรียน
5. คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสามารถในการทำนายถึงความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอนของครูนั้น พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอน ระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ร้อยละ 48.50 มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในยุคปัจจุบันมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ประกอบกับโรงเรียนเอกชนไม่มีหลักประกันความมั่นคงเหมือนโรงเรียนรัฐ ดังนั้นความอยู่รอดของโรงเรียน จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในฐานะผู้นำ จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ด้วยการศึกษาต่อ เพื่อให้ตนเองได้รับวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้เข้ารับบริการ บนฐานความเชื่อที่ว่า การศึกษาเป็นหนทางในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับมนุษย์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประครอง รัชมิแก้ว (2545 : 16) ที่ว่า วุฒิการศึกษาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริหาร ผู้บริหารยิ่งมีวุฒิการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความรู้ความเข้าใจในงานมากขึ้น สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ หากปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายและสร้างสรรค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 5)

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 82.63 มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ ทั้งจากการฝึกอบรม และจากการศึกษาดูงานนั้น น่าจะสืบเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่ต้องการให้โรงเรียนได้ปฏิรูปการเรียนรู้ไปสู่แบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความตื่นตัวต่อกระแสการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ โดยการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าว อีกทั้งยังสมัครประสบการณ์การเรียนรู้จากสภาพจริง ด้วยการไปศึกษาดูงานในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญอยู่ก่อนแล้ว เนื่องจากการมีประสบการณ์โดยวิธีเข้ารับการฝึกอบรมเพียงทางเดียว อาจทำให้ได้รับความรู้หลักการพื้นฐานจากการบอกเล่าของวิทยากรเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่การศึกษาดูงานเพียงทาง

เดี๋ยวก็น่าจะได้ประสบการณ์จากการมองเห็นแบบอย่างจากผู้มีประสบการณ์มาก่อน แต่อาจขาดความรู้ในเชิงหลักการพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ก็เป็นไปได้ ดังนั้นการได้รับประสบการณ์จากทางใดทางหนึ่ง อาจไม่เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติจริงให้บังเกิดผล ต้องมีการนำประสบการณ์ทั้งสองทางมาหลอมรวมกัน จึงจะเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจ มองเห็นวิธีทำ นำไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับคำกล่าวของ นรนิติ เศรษฐบุตร (จริยา หาสิตพานิชกุล. 2544 : 49 ; อ้างอิงจาก นรนิติ เศรษฐบุตร. 2544) ที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน ต้องสายตากว้างไกล โดยเฉพาะเรื่องวิชาการ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเปิดโลกทัศน์ภายนอก ต้องมีทั้งการไปฝึกอบรมและศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ได้รับประสบการณ์กลับมาจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาชาติได้

2. คุณลักษณะทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

2.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อันได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากนั้น น่าจะเป็นเพราะว่าในระยะหลังๆ มีการใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในแวดวงธุรกิจ แวดวงการเมือง รวมถึงแวดวงการศึกษา โดยถูกหยิบยกมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาโดยทั่วไป จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไปมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสที่เกิดขึ้น และเพื่อให้ง่ายต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่ดี เจริญงอกงามอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีฟ และสโคเอ็นไฮท์ (Sheive & Schoenheit. 1987 : 102) ที่พบว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผล เป็นไปดังคำกล่าวที่ว่า ไม่มีโรงเรียนใดสามารถสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้าได้ หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ และไม่มีโรงเรียนใดสามารถดำรงรักษาความเป็นโรงเรียนที่ดีได้ หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีวิสัยทัศน์ (มารศรี สุธานี. 2540 : 2 ; อ้างอิงจาก Ramsay & Clark. 1990 : 1) เนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถแสดงให้เห็นสมาธิรับรู้และเข้าใจในค่านิยมร่วมกันว่า เป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียนคืออะไร ทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น (Sergiovanni. 1984 : 7)

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยในครั้งนี้ พบประเด็นที่น่าสนใจและเป็นที่น่าสนใจเกิดว่า เมื่อพิจารณาคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่ามี 1 ข้อ ที่ปรากฏผลไม่สอดคล้องกับ รายด้านและโดยรวม กล่าวคือข้อ การวางภาพอนาคตที่ชัดเจนไว้ในใจว่าโรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นเช่นไร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในการพิจารณาถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะเรื่องใหม่ๆที่กำลังเป็นที่สนใจของคนทั่วไป รวมถึงเรื่องวิสัยทัศน์นั้น มักเริ่มพิจารณาจากความหมายของคำหรือของ

เรื่องนั้นๆเสียก่อน ว่าหมายถึงอะไร ซึ่งความหมายของวิสัยทัศน์ ตามที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามไว้นั้น ส่วนใหญ่จะสื่อให้เห็นถึงการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร อาทิ วีรฐ มาณะศิริรานนท์ (2542 : 1) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์หมายถึงความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราประสงค์จะไปเป็น และ ประชุม โพธิกุล (2542 : 22) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า หมายถึงภาพของอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็น รวมทั้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 7) ที่แสดงทัศนะว่า วิสัยทัศน์คือภาพขององค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถบรรลุถึงได้ ดังนั้นจึงอาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ อาจมีความเข้าใจเรื่องการมีวิสัยทัศน์ ในแง่ของคำนิยามดังกล่าวมากกว่าในประเด็นอื่นๆ ประกอบกับโรงเรียนเอกชนจะอยู่ ได้ก็ด้วยการขายคุณภาพ ให้ผู้รับบริการเกิดความศรัทธา และมั่นใจเลือกที่จะเข้ารับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน . 2541ข : 4) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า คุณภาพของโรงเรียนเอกชนนั้นโยงใยสัมพันธ์กับ ความอยู่รอดของ โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน . 2539 : 31) โดยจำเป็นต้องแข่งขันด้านคุณภาพทั้งกับโรงเรียนของรัฐและโรงเรียนเอกชนด้วยกันเอง ดังนั้นการวางภาพอนาคตของโรงเรียนที่ชัดเจน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารในการนำพาโรงเรียนไปสู่ภาพนั้นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับคำกล่าวของ วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 5) ที่ว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนในยุคนี้สามารถตั้งเป้าหมายการทำงาน และกำหนดภาพอนาคตทั้งในระดับส่วนตัว และระดับโรงเรียนได้ ก็จะส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้

2.2 ผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารความขัดแย้งทั้งในภาพรวมและรายด้าน อันได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้านการเจรจา ด้านการกระจายความเป็นธรรม และด้านการใช้อำนาจ อยู่ในระดับมากนั้น อาจเนื่องมาจากโรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลากหลายกลุ่มที่มีความหลากหลาย มาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น มีทั้งความขัดแย้งภายในบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่ม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รวมทั้ง ความขัดแย้งในระดับองค์กร ซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนผ่านประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวบ่อยครั้งเข้า ย่อมทำให้ผู้บริหารโรงเรียน เกิดทักษะในอันที่จะบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะได้ นอกจากนั้น ระดับวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนก็น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารความขัดแย้งด้วยเช่นกัน โดยเป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้บ่งบอกว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่า ซึ่งในการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกวานั้น โดยทั่วไปมักมีเนื้อหาเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติงานทั่วไป หลักพฤติกรรมศาสตร์ และหลักจิตวิทยา บรรจุอยู่ในหลักสูตร ซึ่งหลักเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนนำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งได้ ด้วยเหตุผลประการนี้ ประกอบกับเหตุผลในประเด็นแรก อาจเป็นที่มาของผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จรรยา เสี่ยงเทียนชัย

(2544 : 67) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา มีทักษะการบริหารความขัดแย้งอยู่ในระดับมาก โดยใช้ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการกระจายความเป็นธรรม และทักษะการใช้อำนาจมาเป็นเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้ง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 159 – 162)

3. ผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อันประกอบด้วยขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรมอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล มีพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากนั้น อาจจะเป็นเพราะว่าได้รับแรงผลักดันจากสภาพสังคม อีกทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ระบุให้ทุกโรงเรียนเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนการสอนไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ มีบทบังคับใช้ตั้งแต่ พุทธศักราช 2542 เป็นต้นมา รวมถึงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ก็เป็นไปเพื่อยึดผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน แม้กระทั่งหน่วยงานต้นสังกัดในที่นี้ หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ก็ได้ให้ความสำคัญต่อแนวคิดนี้เช่นกัน โดยมีการออกเป็นนโยบายอย่างชัดเจน ให้โรงเรียนเอกชนจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ขณะเดียวกัน ก็มีนโยบายจัดระบบการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติในการทำงานเพื่อมุ่งที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 25453 ก : 9 , 11- 12) ประกอบกับโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีการแข่งขันกันสูง ไม่ว่าจะแข่งขันกับโรงเรียนของรัฐในพื้นที่ หรือแข่งขันกับโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองก็ตาม ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระตือรือร้นเองให้มีคุณลักษณะถึงพร้อมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จลุล่วง ทำให้ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความตื่นตัว (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 162) และจำเป็นต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ เริ่มจากการละลายพฤติกรรมเกาทัณฑ์ไป ตามด้วยการปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ที่พึงประสงค์ ปิดท้ายด้วยการธำรงรักษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงได้แล้วให้คงอยู่ถาวร นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ย่อมเริ่มจากตัวผู้นำนั่นเอง (ปรีญ์ ลักษิตานนท์ และคณะ. 2539 : 284)

4. จากผลการวิจัยที่พบว่าคุณลักษณะส่วนตัวด้านวุฒิการศึกษา คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ซึ่งสอดคล้องกับ

สมมติฐานการวิจัย โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนคุณลักษณะส่วนตัวด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ในที่นี้ขอแจกแจงเป็นประเด็นย่อยๆ เพื่อความสะดวกในการอภิปรายดังนี้

4.1 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

4.1.1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับวุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 212) ที่พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ โดยโรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิผลต่ำ ครูใหญ่มักจะมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี หรือปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ครูใหญ่จะมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโท ที่เป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการศึกษาสูง ย่อมมีความรู้พื้นฐานและมีความรู้เท่าทันสถานการณ์ที่ผันแปรไป อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลงเมื่อนำมาประกอบรวมกับคุณลักษณะด้านอื่นๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้แปลงเป็นความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้ในที่สุด สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า การศึกษาก่อให้เกิดความรู้ ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544 : 22) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 344) ที่ว่า การมีความรู้ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในฐานะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิจัยในประเด็นนี้จะไม่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยที่วางไว้ แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้ ก็มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยบางเรื่อง อาทิ ผลการวิจัยของ สมาน แก้วคำไสย์ (2545 : 139) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกันและได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีระดับการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 225) ที่ว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

4.2.1 ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและผลการวิจัยของเฮย์เด็น (Hayden.1999 : 4211) ที่พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการฟื้นฟูองค์กร ที่ปรากฏผลเช่นนี้ อภิปรายได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะทางการบริหารที่มีความจำเป็นอย่างมาก ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่วิสัยทัศน์ ย่อมมีภาพที่ชัดเจนในใจแล้วว่าการจะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีภาพลักษณ์เป็นเช่นไร อีกทั้งสามารถเผยแพร่ภาพนั้นให้กับคณาจารย์ทุกคนภายในโรงเรียนเห็นพ้องต้องกันได้ รวมถึงผลักดันให้มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นได้เป็นผลสำเร็จ เมื่อเป็นเช่นนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง ก็สามารถทำได้โดยมีทิศทางหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ย่อมรู้ทิศทางของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับคำกล่าวของมารศรี สุธานี (2540 : 53) ที่ว่า วิสัยทัศน์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกัน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เป็นผลสำเร็จ อีกทั้งยังสอดคล้องกับทัศนะของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538 : 9) ที่ว่า วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง นั้นหมายความว่าคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารและผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างย่อมมีความเสี่ยง ถ้าสามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ความเสี่ยงก็น้อยลงผลดีก็มีมากขึ้น (วันทนา เมืองจันทร์. 2542 : 5 ; อ้างอิงจาก อำนวย วีรวรรณ. 2542) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่ใช่งานระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การว่าต้องการให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด (ญัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2545 : 33)

4.2.2 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 226) ที่พบว่าพฤติกรรมแก้ปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน เป็นปัจจัยภายในตัวผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ ซึ่งประเด็นนี้อธิบายได้ว่า ทักษะการบริหารความขัดแย้ง น่าจะเป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะทางการบริหารที่มีความจำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผล เนื่องจากทุกการเปลี่ยนแปลง ย่อมมีความขัดแย้งและการต่อต้านเป็นเงาตามตัว ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนมีความประสงค์จะบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ไปสู่แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้ได้นั้น ผู้บริหารก็ต้องพัฒนาดตนเองให้มีทักษะในการบริหารความขัดแย้งตามไปด้วย อันประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การเจรจา การกระจายความเป็นธรรม และการใช้อำนาจเพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับพอเหมาะ เป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นไปดังคำกล่าวที่ว่า ความขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กัน ผู้บริหารที่ดี ย่อมไม่ปฏิบัติงานโดยการพยายามรักษาสภาพเดิม แต่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่สูงกว่าและดีกว่า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความเครียด และความเครียดก็ทำให้เกิดความขัดแย้ง ในที่สุดความขัดแย้งก็จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ .2540 : 8-9) ทำนองเดียวกับคำกล่าวของสภาพร ปิ่นเจริญ (2543 : 7) ที่ว่า การที่จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงความขัดแย้งและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะคำสองคำนี้ โดยธรรมชาติแล้วย่อมอยู่คู่กัน เพราะมนุษย์มักกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดเจน เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น มนุษย์จึงเกิดความกลัวต่อสิ่งที่มองไม่เห็นและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง หรืออีกทางหนึ่ง อาจจะพยายามผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนไปในทิศทางที่ตนต้องการ หรือเพื่อให้เกิดความมั่นคงในอนาคต มนุษย์จึงเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกัน เพราะทุกคนต่างแสวงหาความสำเร็จในชีวิต เมื่อเป็นเช่นนั้นความแตกต่างทางความคิดจึงเกิดขึ้น โดยมีทั้งกลุ่มที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มที่ไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะเกิดความขัดแย้งทางความคิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น การบริหารความขัดแย้ง จึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความขัดแย้งให้เป็นสิ่งดีที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่ความขัดแย้งเชิงการทำลาย สอดคล้องกับคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 24) ที่ว่าในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง จะเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจว่า ความขัดแย้งบางอย่างเป็นสิ่งดีสำหรับองค์กร เช่น ความขัดแย้งในรูปของการแข่งขัน จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร

5. จากผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์ และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถทำนายความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานนั้น อาจเป็นเพราะว่าคุณลักษณะทางการบริหารด้านวิสัยทัศน์และด้านทักษะการบริหารความขัดแย้งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนใน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูในระดับมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.85 และ 0.84 ตามลำดับ ส่งผลให้คุณลักษณะทางการบริหารทั้ง 2 ด้านเป็นตัวทำนายที่ดีต่อ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮย์เด็น (Hayden. 1999 : 4211) ที่พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสามารถของผู้บริหารในการฟื้นฟูองค์การได้ประการหนึ่ง และงานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมทั้งงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 226) ที่พบว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยของ เอ็นสเลย์ (Ensley. 1998 : 2503) ที่พบว่า ทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งและระดับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาทำความเข้าใจกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้น ซึ่งประกอบด้วย ขั้นการละลายพฤติกรรม ขั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และขั้นการธำรงรักษาพฤติกรรม ให้เข้าใจถ่องแท้ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมิติอื่นๆได้

2. ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษา วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู ดังนั้น ผู้บริหารควรเร่งพัฒนาตนเองให้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น หมั่นหาประสบการณ์โดยเข้ารับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งฝึกฝนตนเองให้มีความชำนาญหรือทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อให้มีคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางการบริหารที่เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครูให้มีความเป็นไปได้ในทิศทางที่ต้องการ หรือแม้แต่นำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมิติอื่นๆ ก็สามารถทำได้เช่นกัน

3. ควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนที่ไม่ใช่ผู้บริหารได้มีโอกาสเรียนรู้ ทำความเข้าใจกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เนื่องจากลำพังเพียงผู้บริหารเพียงคนเดียว คงจะไม่สามารถ

ผลักดันให้โรงเรียนทั้งโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่าย หากแต่ต้องการพลังความร่วมมือจากทุกฝ่าย จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้ง่ายขึ้น

4. ผู้บริหารโรงเรียนควรรหาแนวร่วมหรือเครือข่ายจากโรงเรียนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงขยายผลเป็นภาพใหญ่ในระดับเขตพื้นที่ หรือระดับประเทศได้ เท่ากับได้ส่งเสริมให้การปฏิรูปการศึกษาในภาพรวม มีความเป็นไปได้ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงในมิติอื่นๆ ที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนในองค์กร อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ก็เป็นไปได้

2. ควรค้นหาตัวแปรอื่นๆ ที่ต่างจากการวิจัยในครั้งนี้ อาทิ ความคิดสร้างสรรค์ หรือทักษะทางมนุษย์ มาหาความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

3. ควรศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีอื่นๆ ที่ไม่ใช่ของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เนื่องจาก กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ด้วยกันหลายแนวคิดทฤษฎี อาทิ แนวคิดของ ฮอร์นสไตน์ และ ทิชชี (Hornstein and Tichy) แนวคิดของกรายเนอร์ (Greiner) และแนวคิดของ สุมณฑา พรหมบุญ เป็นต้น

4. ควรศึกษาเปรียบเทียบ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมิติใดมิติหนึ่งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กับผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ

5. ควรศึกษาเปรียบเทียบ ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู กับ ตามการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ภู่งประเสริฐ. (2544). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท ก.พล. จำกัด.
- กมล สุตประเสริฐ และ สุนทร สุนันท์ชัย. (2541). *วิสัยทัศน์ทางการศึกษา : ทิศทางที่ไทยต้องทบทวน*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรมสามัญศึกษา. (2544). *การวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544 ก). *กระทรวงศึกษาธิการ 109 ปี*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2544 ข). *การสอนดีมีคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2544 ค). *ปฏิรูปการศึกษา : ก้าวอย่างมั่นใจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2544 ง). *เสียงเด็ก เสียงชาวบ้าน เสียงครู สู่ก้าวอย่างมั่นใจในการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2544 จ). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2536 , มีนาคม – เมษายน). “ หัวหน้าที่ดีต้องมีความคิดริเริ่ม , ” *เพิ่มผลผลิต*. 32(2) : 62 - 63
- กิตพันธ์ รุจิรกุล. (2529). *พฤติกรรมผู้นำการศึกษา*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- กิติมา ปรีดีติลล. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2544, กรกฎาคม). “ การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” *วารสารการศึกษาปฐมวัย*. 5(3) : 17 - 25.
- เกศนา พันทาเดช. (2543). *การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา. (2542). *การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : เซเว่น พรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด.

- คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้: ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ : สกายบุ๊กส์.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา*. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- จรรยา เสี่ยงเทียนชัย. (2544). *ทักษะและวิธีการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จรัส คำรัตน์. (2534). *ความต้องการในการพัฒนาการสอนของครูประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การประถมศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- จริยา ฉวีวรรณการ. (2545). *ความพร้อมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในการปฏิรูปการเรียนรู้ "ผู้เรียนสำคัญที่สุด"*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จริยา หาสิตพานิชกุล. (2544). "ประสบการณ์การบริหารมหาวิทยาลัย," *ราชมณฑล ฉบับพิเศษ พิธีพระราชทานปริญญาบัตร ครั้งที่ 15* : 49 – 53.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน*. รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2543, กันยายน – ธันวาคม). "ทิศทางการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษานานาชาติ," *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*. 5(2) : 1 - 9.
- ชนาธิป พรกุล. (2544, กันยายน). "การจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง," *วารสารวิชาการ*. 4 (9) : 2 - 7.
- ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช. (2544). *คู่มือการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ฟลิทส์เซ็นเตอร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2539). *นักบริหารผู้ทรงประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : เอส.พี.เอฟ. ฟรินดิง.
- ชาติรี สำราญ. (2545, เมษายน). "จำ...โดยไม่ท่อง," *สานปฏิรูป*. 5(49) : 36 - 37.
- ไชย ณ พล. (2544). *ศาสตร์แห่งผู้นำสากลในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : พลัสเพรส.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. (2533). *เทคโนโลยีการศึกษา: ทฤษฎีและการวิจัย*. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. ฟรินดิง เฮ้าส์.

- ฐิระ ประवालพฤษ. (2538). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ :
หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณรงค์ แย้มประดิษฐ์. (2541). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรันันท์. (2545). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ตระกูล กาชัย. (2542). *สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรพลศึกษาในโรงเรียนมัธยม
ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (พล
ศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ
: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- ทวีบุรณ์ หอมเย็น. (2539). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทวีป อภิสิทธิ์. (2542, กุมภาพันธ์). "การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรม
การเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน," *วารสารการศึกษานอกโรงเรียน*. 2(3) :
34 - 37.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2541, กันยายน - ตุลาคม). "วิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ ปี 2002," *จดหมาย
ข่าวศึกษาศาสตร์ มศว*. 49(10) : 6 - 7.
- ทองใบ สุตขารี (2545). *ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*.
อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทัศนา แสงศักดิ์. (2545, พฤษภาคม - สิงหาคม). "สรุปการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
เรื่องก้าวเข้าสู่ผู้บริหารมืออาชีพ," *บริหารการศึกษามศว*. 1(2) : 39.
- ทศนา แหมมณี. (2542, พฤษภาคม). "การจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง,"
วารสารวิชาการ. 2(5) : 14 - 15.
- _____. (2545). *ศาสตร์การสอน*. กรุงเทพฯ : ด้านสหวิชาการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิง
บริหาร*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนู นานูช. (2544). *การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การ
บริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
ถ่ายเอกสาร.
- ธเนศ ขำเกิด. (2544, มิถุนายน). "Child - Centered : ความเข้าใจผิดที่ต้องคิดทบทวน,"
วารสารวิชาการ. 4 (6) : 23 - 26.

- ธีรศักดิ์ ลิขิตวัฒนเศรษฐ. (2544, มิถุนายน). "จัดการสื่อ เพื่อการปฏิรูป," *วารสารวิชาการ*. 4 (6) : 9 - 11.
- ธีร ภูมิบุญยัง. (2543, กันยายน). "ประสบการณ์การตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนเอกชน," *วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน*. 11(98) : 13 - 16.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สูตรไพศาลจำกัด.
- นวลจิตต์ ชาวศิริพิงค์. (2542, เมษายน). " การสอนโดยให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางแบบ CIPPA," *วารสารวิชาการ*. 2(4) : 15 - 21.
- บัณฑิต แท่นพิทักษ์. (2545, กันยายน - พฤศจิกายน). " ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ," *บริหารการศึกษามศว*. 1(3) : 14 - 17.
- บันลือ พุกกะวัน. (2525). *การประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญเกื้อ คอระหาเวช. (2542). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ พรินติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง กรรณสูตร. (2538). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร และแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม โพธิกุล. (2542, กุมภาพันธ์ - มีนาคม). " วิสัยทัศน์ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จ," *เพิ่มผลผลิต*. 37(7) : 21 - 26.
- ประทีน วิเศษสุพรรณ. (2545). *ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญ ลักษิตานนท์ และ คณะ. (2539). *ทักษะแสโลกธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์.
- ปราชญา กล้าผจญ และรัตนา กาญจนพันธ์. (2540). *แนวโน้มและพัฒนาการทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- _____. (2543). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2538, ตุลาคม - ธันวาคม). "ความเข้าใจพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี," *กฎหมายธุรกิจ*. 1(2) : 54 - 56.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พริภา ลิ้มปพยอม. (2542, ธันวาคม - มกราคม). "การพัฒนาคุณภาพครูภายใต้วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร , " *วารสารข้าราชการครู*. 19(2) : 7 - 9.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2536, กุมภาพันธ์ - มีนาคม). "สภาพการจัดการศึกษาเอกชน , " *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*. 27(3) : 64 - 77.
- _____. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พัฒนา ชัชพงศ์. (2544, กรกฎาคม). " การสอนโดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง," *วารสารการศึกษาปฐมวัย*. 5(3) : 8 - 16.
- พัฒน์จิ โกญจนาท. (2542, กันยายน - ตุลาคม). " การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่," *เพิ่มผลผลิต*. 39(1) : 23 - 26.
- มานิตย์ รัตนปัญญา. (2541). *ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 .* ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มารศรี สุธานี. (2540, ธันวาคม). " วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน," *วารสารการศึกษา กทม*. 21(3) : 17 - 20.
- _____. (2540). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2535). *การพัฒนาครู*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- ยุทธ ไกยวรรณ. (2546). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- เยาวรัตน์ ทศเกตุ. (2542, สิงหาคม). " การสอนการคิดและการยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง , " *วารสารการศึกษาเอกชน*. 9(88) : 22 - 25.
- รพีพรรณ เอกสุภาพันท์. (2541, มีนาคม). " การสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง , " *วารสาร การศึกษาเอกชน*. 4(74) : 31 - 38.
- รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน กับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2539). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน.
- เริงลักษณะ โรจนพันธ์. (2539). เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- วรรณพร สุขอนันต์. (2541). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วัฒนาพร ระงับทุกข์. (2541). การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : เลิฟแอนด์ลิฟเพรส.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วันทิพย์.
- วันสาด ศรีสุวรรณ. (2540). ความต้องการทางการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของนักวิชาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2544, มิถุนายน). "การจัดการเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," วารสารวิชาการ. 4(6) : 2 - 8.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2545). ผู้บริหารใหม่. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรวิทย์ มาฆะศิรินันท์. (2542). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธีระป๋อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2538, พฤศจิกายน - ธันวาคม). "วิสัยทัศน์กับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์," ข้าราชการ. 40(6) : 11 - 32.
- ศักดิ์ดา ทรัพย์ขวัญเมือง. (2543). การบริหารงานการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศรีมงคล เทพเรณู. (2545). ทักษะและเทคนิคการสอน. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. (2539 ก). องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา.
- _____. (2539 ข). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิสิทธิ์พัฒนา.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2543, มกราคม - มิถุนายน). " การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ : ตามแนวทางของทฤษฎี Z, " มฉก. วิชาการ. 3 (6) : 78 - 81.
- สมคิด บางโม. (2539). เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมชัย วุฒิปรีชา. (2530). รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สมชัย ศิริธัญญารัตน์. (2535). ทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมภาพ โรจนพันธ์ และ คณะ. (2530). นักบริหารระดับโลก : หัวหนามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ. กรุงเทพฯ : ราชดำริพลับแลเคชั่น.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541 , มกราคม - มีนาคม). " พฤติกรรมบุคคลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง, " จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 17(1) : 17 - 20.
- สมยศ นาวิก. (2533). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- _____. (2540). ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิก. (2544). การบริหาร : คู่มือและแบบทดสอบ. กรุงเทพฯ : บริษัทบรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2540 , พฤศจิกายน). " วิสัยทัศน์ : พลังแห่งความสำเร็จ, " การศึกษาเอกชน. 7(70) : 13 - 14.
- สมสุข ธีระพิจิตร. (2543, กันยายน - ตุลาคม). " การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง , " วารสารศึกษาศาสตร์. 51(22) : 8 - 9.
- สมหวัง ชูรัตน์. (2539). การฝึกอบรม : หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมหวัง พริยานุวัฒน์ และ คณะ. (2532). รายงานการวิจัย การเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมทางโรงเรียนและสภาพแวดล้อมทางบ้าน ระหว่างนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิภาพสูง และนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ในกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.

- สมาน แก้วคำไสย์. (2545). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนต่อการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สรสิทธิ์ เขตคาม. (2545). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สวัสดิ์ อุดมโภชน. (2541). " การศึกษาเอกชนเพื่อความยั่งยืน , " ใน ความฝัน. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2538). กลยุทธ์การบริหารการศึกษา ยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2533). รายงานการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : ห.จ.ก. รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2544). ร่วมปฏิรูปการเรียนรู้กับครูต้นแบบ : การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบ CIPPA Model โดยครูอัมพา บุษยศิริรักษ์. กรุงเทพฯ : ดับบลิว.เจ. พร็อพเพอร์ตี้.
- _____. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2). กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2545). ความสามารถในการแข่งขัน ด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544. กรุงเทพฯ : ห.จ.ก. ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2537). พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2538). นโยบายและทิศทางการศึกษาเอกชน ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน . (2539). รายงานการวิจัย แนวโน้มของการศึกษา
เอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2541 ก). ความฝันสข.. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2541 ข). แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพ และการรับรองมาตรฐานคุณ
ภาพ การศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2543 ก). 1 ปีการปฏิรูปการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2543 ข). รายงานการวิจัย การศึกษาสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ของ
ผู้ปกครองนักเรียนในโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- _____. (2544). สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2544. กรุงเทพฯ : สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- สุทธิ ศรีบุรพา. (2542, เมษายน - พฤษภาคม). “ การเปลี่ยนแปลงคือนิรันดร์,” *เพิ่มผลผลิต*.
38(2) : 11 - 16.
- สุทิศ ทองสนิทกาญจน์. (2536). ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อ
ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การประถมศึกษา).
พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สุนทร ศรีรักษา. (2540). “ การศึกษาไทยในทศวรรษหน้า,” *คุรุสารทพสตร์*. 1(1) : 8 - 18.
- สุนันทา เลานันท์. (2541). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ดี.ดี บัคส์โตร์.
- สุพล วัณสินธ์. (2542, มีนาคม). “ CIPPA : รูปแบบและการดำเนินการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น
ศูนย์กลาง,” *วารสารวิชาการ*. 2(3) : 36 - 46.
- สุพิน บุญชูวงศ์. (2538). หลักการสอน. กรุงเทพฯ : ฝ่ายเอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏ
สวนดุสิต.
- สุมน อมรวิวัฒน์ และ สมพงษ์ จิตระดับ. (2530). *หลักสูตร และการสอน ระดับประถมศึกษา*.
เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพันธ์ ดันศรีวงษ์. (2538). วิธีการสอน. กรุงเทพฯ : สยามสปอร์ต ซินดิเคท.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. (2533). *การบริหารโรงเรียน นวัตกรรม : เทคนิค : ประสพการณ์*.
กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.
- สุรางรัตน์ วตินารมณ. (2542). *ทักษะการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์*. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2534, กรกฎาคม - กันยายน). “ การจัดการศึกษาไทย ประเด็นที่
ควรพิจารณา,” *วารสารราชบัณฑิตสถาน*. 16 (4) : 23 - 24.
- _____. (2538). “ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา,” *ในประมวลสาระชุดวิชาประสพการณ์
วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา*. เล่มที่ 1. หน่วยที่ 1. หน้า 1 – 11. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- _____. (2541, กุมภาพันธ์). "ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา," *การศึกษา กทม.* 21 (5) : 2 - 6 .
- _____. (2545). *การวินิจฉัยองค์การ*. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไสว พักขาว. (2542). *การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราวิชาการ ราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ.
- หฤทัย บุตรระเศรณี. (2539). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- อนุศักดิ์ สมิตสันต์. (2540). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อมรรัตน์ แกมทอง. (2538, เมษายน - มิถุนายน). "ข้อควรคำนึง 7 ประการ เพื่อสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง," *พัฒนาข้าราชการพลเรือน.* (2) : 3 - 7.
- อรพรรณ พรสีมา. (2537). *เทคนิคการฝึกอบรมเทคโนโลยีทางการศึกษา*. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2537). *หลักการสอน*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- อุไรพร พานิชกุล. (2539). *พฤติกรรมการสอนและความต้องการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน* *คณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา*. ปรียญานุพนธ์ กศ.ม. (การประถมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). *หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์.
- _____. (2538). *การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สนพ. สุขภาพใจ.
- Abolghasemi, Mahmood. (1998, April). " The Relationships Between Administrative Structures Subcultures and School Vision in High Schools," *Dissertation Abstracts International - A.* (CD – ROM). 58(10) : 3879. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Bateman, Thomas S. (1990). *Management : Function and Strategy*. The United States of America : Richard D. Irwin.
- Bedeian, Arthur G. (1989). *Management*. The United States of America : The Dryden Press.
- Ben, Harris M. (1963). *Supervisory Behavior in Education*. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall.

- Blumberg, Arthur & Greenfield, William. (1986). *The Effective Principal : Perspectives on School Leadership*. 2nd ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Brandes, Donna & Ginnis, Paul. (1988). *A Guide to Student Centered Learning*. London : Blackwell.
- Braun, Jerry Bruce. (1991, May). " An Analysis of Principle Leadership Vision and Its Relationship to School Climate," *Dissertation Abstracts International - A*. 52(4) : 1139.
- Drake, Thelbert L. & Roe, William H. (1986). *The Principalship*. New York : Macmillan.
- Ensley, Michael dean. (1998, January). " The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Conflict on New Venture Strategic Orientation and Performance," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 58(7) : 2503. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Filley, Alan C. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution Glenview*. Illinois : Scott Foresman.
- Grove, Karen Sue. (1997, December). " Architecture for a Resilient Organization : Survive, Grow and Prosper in a Downsized Environment," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 58(6) : 2289. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Hayden, Mary Virginia. (1996, May). " Organizational Revitalization and the Management of Change," *Dissertation Abstracts International-A*. (CD – ROM). 59(11) : 4221. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Hemming, Heater Evelyn Smith. (1998, July). " The Teacher's Role in Facilitation Critical Thinking About Social Issue," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 59(1) : 119. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Ioannis, Paraskeropoulos. (1968, September). " How Student Rate Their Teachers," *Journal of Education Research*. 62 : 25 - 29.
- Katz, Robert L. (1974, September - October). " Skill of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*. 52(5) : 90 - 102.

- Krejcie, Robert V. and Morgan, Dayle W. (1970, Autumn). " Determing Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*. 30(3) : 608 - 610.
- Lagana, Joseph F. (1989, September). " Managing Change and School Improvement Effectively," *NASSP Bulletin*. 73(518) : 52 - 59.
- Lippitt, Gordon L. (1982). *Organization renewal*. New Jersey : Prentice - Hall.
- Mendez, Giovanni. (1998, August). " Role Stress, Self – Efficacy Support For Research – Based Effective Teaching Behaviors, and Teachers' Attitudes Toward Inclusive Education," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 59 (2) : 386. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997–June 1999).
- Menix, Kristi D. (1998, April). " Validation of Change Management Concepts by Nurse Managers and Educators : Baccalaureate Curricular Implication," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD – ROM). 58(10) : 5329. Available : UMI; Dissertation Abstracts (January 1997 – June 1999).
- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W. (1998). *Organizational Behavior*. New York : Houghton Mifflin.
- Nadler, Leonard. (1970). *Development Human Resource*. Houston : Gulf Publishing.
- Rahim, Afzalur M. (1985). " A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations," *Human Relations*. 38(1) : 81 - 89.
- Ramsay, William and Clark , Eugene E. (1990). *New Ideas for Effective School Improvement Vision, Social Capital, Evaluation*. London : The Falmer Press.
- Sergiovanni, Thomas J. (1984, February). " Leadership and Excellence in Schooling," *Educational Leadership*. 41(5) : 4 - 13.
- Sheive , Linda Tinelli & Schoenheit, Marian B. (1987). " Vision and the Work Life of Educational Leaders , " *Leadership : Examining the Elusive*. Yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development
- Simon, Hervert A. and Others. (1966). *Public Administration*. New York : Alfred A. Knopf.
- Thillotson, Elizabeth Ann. (1996, July). " An Analysis of Technical : Human and Conceptual Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education," *Dissertation Abstracts International*. 23 : 64 - A.

Vichit, DheeraKul. (1972). *Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand As Related to Sex, Age, Experience and Qualification*. Ed. D. Utah : Graduate School Brigham Young University. Photocopied.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
จดหมายขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. นายพิชัย แก้วสุวรรณ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน8ว. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ
5. นางสาววิมลพร พันธุมนตรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน8ว. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู ตามการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียน
2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอนคือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน วุฒิการศึกษา และด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น ตอนที่ 2.1 วิสัยทัศน์ และตอนที่ 2.2 ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู
3. แบบสอบถามตอนที่ 1 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ส่วนใน ตอนที่ 2 (ทั้ง 2.1 และ 2.2) ผู้วิจัยนำมาจากงานวิจัยที่มีอยู่เดิม ดังรายละเอียด ตามคำชี้แจง
4. ท่านผู้เชี่ยวชาญโปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ โดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มีค่าคะแนนดังต่อไปนี้
 - ถ้าตอบในช่อง “เห็นด้วย” หมายถึง มีคะแนนเท่ากับ 1
 - ถ้าตอบในช่อง “ไม่แน่ใจ” หมายถึง มีคะแนนเท่ากับ 0
 - ถ้าตอบในช่อง “ไม่เห็นด้วย” หมายถึง มีคะแนนเท่ากับ -1
5. ในกรณีที่ท่านผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อคำถามข้อใด ได้โปรดกรุณาให้ข้อเสนอแนะ เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมในลำดับต่อไป

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์

นางสุริมา คีเป็นธรรม

นิสิตปริญญาโท การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อ	คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน
1	วุฒิการศึกษา □ สูงกว่าปริญญาตรี □ ปริญญาตรี □ ต่ำกว่าปริญญาตรี
2	ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ □ เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรม เท่านั้น □ เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน เท่านั้น □ เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน □ ไม่มีเคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ตารางต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอ ผลการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์ (Face Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณจากสูตร $IOC = \sum R / N$ เมื่อ $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น และ N คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ว่าข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จัดว่ามีความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์ สามารถนำไปใช้ได้

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์			
		$\sum R$	N	$\frac{\sum R}{N}$	หมายเหตุ
1	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์				
	การอ่านหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้ทราบแนวคิดและกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน	4	5	0.8	
2	การวางแผนอนาคตที่ชัดเจนไว้ใจว่าโรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นอย่างไร	5	5	1	

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
3	การมีภาพที่ชัดเจนอยู่ในใจว่า โรงเรียนที่ดีควรจะเป็นอย่างไร	5	5	1	
4	ความรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อได้รับทราบว่ามีแนวคิดใหม่ๆที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนได้	4	5	0.8	
5	การคิดวิเคราะห์ว่า เราจะทำอะไรให้โรงเรียนแห่งนี้เป็นดังภาพอนาคตที่ต้องการ	4	5	0.8	พิจารณาคำว่า คิดวิเคราะห์
6	ความคาดหวังให้โรงเรียนแห่งนี้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	3	5	0.6	พิจารณาคำว่า ความคาดหวัง
7	ความสนใจในวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่ประสบความสำเร็จ	4	5	0.8	พิจารณาคำว่า ความสนใจ
8	การรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้ดีกว่าเดิม	5	5	1	
9	การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งหมดอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน	4	5	0.8	
10	การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและความพร้อมของคณะครู	4	5	0.8	
ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์					
11	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูถึงวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะเด่นหรือแตกต่างจากโรงเรียนอื่น	4	5	0.8	
12	การใช้โอกาสในการประชุมครูเพื่อร่วมกันหารือถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้	4	5	0.8	

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
13	การสนทนาเกี่ยวกับภาพในอนาคตที่อยากให้โรงเรียนแห่งนี้เป็น กับครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียน หรือบุคคลทั่วไป	4	5	0.8	
14	การยกตัวอย่างเปรียบเทียบเพื่อให้ครูเห็นว่าความฝันเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้	4	5	0.8	
15	การกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนมีความตื่นตัว และกระตือรือร้นในการทดลองทำงาน ด้วยวิธีการใหม่ๆ	4	5	0.8	
16	การกล่าวถึงความสำเร็จของครูและนักเรียน ในโรงเรียนแห่งนี้ด้วยความภาคภูมิใจ	4	5	0.8	
17	การพูดถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้ อย่างภาคภูมิใจและมีความสุข	4	5	0.8	
18	ความมั่นใจในการสนทนากับครูถึงเรื่องที่จะ ทำให้โรงเรียนแห่งนี้ดีขึ้นกว่าเดิม	3	5	0.6	เนื้อหาซ้ำซ้อน
19	การดำเนินการเพื่อให้ครูเข้าใจเป้าหมาย ของการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน	4	5	0.8	พิจารณาคำว่า การดำเนินการ
20	ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ความร่วมมือร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนแห่งนี้ ประสบความสำเร็จ	3	5	0.6	ไม่เข้าข่ายใน คำนิยาม
21	การเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้คิด สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ	4	5	0.8	
22	การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าสิ่งที่ เป็นไปไม่ได้	5	5	1	

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิสัย			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
23	การวางแผนดำเนินงานที่กระชับชัดเจนเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่สภาพที่ต้องการ	5	5	1	พิจารณาคำว่ากระชับชัดเจน
24	การสนับสนุนให้ครูดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้	5	5	1	
25	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	5	5	1	
26	การลำดับความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน	4	5	0.8	
27	การเสริมสร้างให้คณะครูทุกคนทำงานด้วยความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4	5	0.8	
28	การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียนอย่างทั่วถึง	4	5	0.8	

ตอนที่ 2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ตารางต่อไปนี้เป็นกรนำเสนอ ผลการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิสัย (Face Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณจากสูตร $IOC = \Sigma R / N$ เมื่อ ΣR คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น และ N คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ว่าข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จัดว่ามีความเที่ยงตรงเชิงพิสัย สามารถนำไปใช้ได้

ข้อ	ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิสัย			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
1	ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3	5	0.8	

ข้อ	ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
2	การค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	5	5	1	
3	การมองเห็นการเกิดความขัดแย้งในมุมกว้าง หรือในภาพรวม	5	5	1	
4	การวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจสั่งการใดๆ	5	5	1	
5	การค้นหาปัญหาซ่อนเร้นต่างๆที่เกิดขึ้นก่อนที่จะ ถูกลามเป็นปัญหาใหญ่โต	5	5	1	
6	การตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น	4	5	0.8	
7	การพิจารณาและสรุปว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้อง กับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น	5	5	1	
8	การซักถามรายละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	5	5	1	
ด้านการเจรจา					
9	การพูดอย่างชัดเจนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันได้	5	5	1	
10	การพูดไถ่เกลี่ยให้ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน ตกลงกันได้	5	5	1	
11	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้อง กับความขัดแย้ง	5	5	1	
12	การให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความ ขัดแย้ง เพื่อลดหรือแก้ไขขัดแย้ง	5	5	1	
13	การพูดเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับฟัง แนวคิดใหม่ๆ	5	5	1	
14	การพูดเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งทุกฝ่ายเกิดความพอใจ	5	5	1	
15	การใช้วิธีการประนีประนอม เพื่อให้ต่างฝ่าย ต่างลดผลประโยชน์ของตนลงมา	5	5	1	

ข้อ	ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิพจน์			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
	ด้านการกระจายความเป็นธรรม				
16	การจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายตาม ความต้องการ	5	5	1	
17	การวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง	5	5	1	
18	การกระจายความรับผิดชอบให้ครูตามความ เหมาะสม	5	5	1	
19	การพิจารณาความเหมาะสม ก่อนการให้ รางวัลแก่ครู	5	5	1	
20	การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4	5	0.8	
21	การรับฟังปัญหาของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน อย่างยุติธรรม	4	5	0.8	
22	การทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด	4	5	0.8	
	ด้านการใช้อำนาจ				
23	การใช้เทคนิควิธีสั่งการอย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์	5	5	1	
24	การแสดงผลและสนใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ	5	5	1	
25	การใช้เทคนิควิธีที่ยืดหยุ่นและเป็นมิตร ในการ ควบคุมการทำงานของคณะครู	5	5	1	
26	ความกล้าหาญในการแสดงความคิดเห็นต่อ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน	4	5	0.8	
27	การจัดการกับความขัดแย้ง โดยที่ผู้กรณีทุกฝ่าย มีความรู้สึกว่าได้ตนไม่ใช่ผู้แพ้	5	5	1	
28	การแสดงท่าทีตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความ ขัดแย้งด้วย	5	5	1	

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

คำชี้แจง ตารางต่อไปนี้เป็นการนำเสนอ ผลการตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของแบบสอบถาม จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยวิธีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณจากสูตร $IOC = \Sigma R / N$ เมื่อ ΣR คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็น และ N คือจำนวนผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ว่าข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป จัดว่ามีความเที่ยงตรงเชิงพินิจ สามารถนำไปใช้ได้

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
	ด้านการละลายพฤติกรรม				
1	การเปิดโอกาสให้ครูในโรงเรียนนำเสนอ ปัญหาเกี่ยวกับการสอนต่อผู้บริหารโรงเรียน	4	5	0.8	พิจารณาคำว่า การเปิดโอกาส
2	การจัดระดมสมองคณะครูเพื่อหาแนวทาง ในการพัฒนาการสอนของครูในโรงเรียน	5	5	1	
3	การโน้มน้าวความสนใจของครูไปสู่ การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	5	1	
4	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนด้วย วิธีการบรรยายเพียงอย่างเดียวโดยผู้เรียน ไม่ได้ค้นคว้า	5	5	1	ข้อ4-9 พิจารณา คำว่า การชี้แจง
5	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการใช้ ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว	5	5	1	
6	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการแยกสอน เป็นรายวิชาโดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหา ระหว่างกัน	5	5	1	
7	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนโดย ขาดการเชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน	5	5	1	

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
8	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการควบคุมบรรยากาศในการเรียนให้สงบเรียบร้อย ปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน	5	5	1	
9	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียของการประเมินผลการเรียนที่พิจารณาเฉพาะคะแนนสอบและผลงานเท่านั้น	5	5	1	
10	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการสอนด้วยวิธีอันหลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับศักยภาพของผู้เรียน	4	5	0.8	ข้อ10-15 พิจารณาคำว่า การโน้มน้าว
11	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	4	5	0.8	
12	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการเชื่อมโยงเนื้อหาของแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน	4	5	0.8	
13	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการเชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน	4	5	0.8	
14	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้	4	5	0.8	
15	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการประเมินผลการเรียนที่พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้ได้ผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล	4	5	0.8	
16	การจูงใจให้ครูในโรงเรียนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน	5	5	1	
17	การพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้แก่ครูในโรงเรียน	5	5	1	

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
18	การส่งครูไปฝึกอบรม หรือศึกษาดูงาน นอกสถานที่ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	5	1	
19	การจัดเตรียมเอกสารเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้สำหรับครูในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	4	5	0.8	
20	การจัดให้มีจำนวนนักเรียนต่อห้องพอเหมาะ กับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	3	5	0.6	จำนวนเท่าไร
21	การสนับสนุนให้มีการจัดโต๊ะเรียนที่เอื้อต่อ การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การจัดเป็นกลุ่มๆ การจัดรูปตัวยู ฯลฯ	5	5	1	
ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม					
22	การกำหนดให้ครูจัดทำแฟ้มสะสมงานของ ผู้เรียนเป็นรายบุคคล	3	5	0.6	
23	การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทั้งภายใน โรงเรียนและชุมชน	4	5	0.8	
24	การจัดให้มีครูแกนนำในการสอนแบบ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน	3	5	0.8	
25	การจัดให้มีการสาธิตการสอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน	4	5	0.8	
26	การเปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองสอนแบบ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4	5	0.8	พิจารณาคำว่า การเปิดโอกาส
27	การจัดสัมมนาเชิงวิชาการในโรงเรียนเพื่อ ส่งเสริมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	5	1	
28	การสนับสนุนให้คณะครูจัดทำโครงการที่ เกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	5	1	

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ			
		ΣR	N	$\frac{\Sigma R}{N}$	หมายเหตุ
29	การกำหนดนโยบายให้ครูทุกคน ในโรงเรียนสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการธำรงรักษาพฤติกรรม	4	5	0.8	
30	การให้รางวัลแก่ครูที่สอนแบบยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ	5	5	1	
31	การยกย่องชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณ ให้กับครูที่สอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	5	5	1	
32	การติดตามประเมินผลพฤติกรรมการสอน ของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	5	5	1	
33	การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูทุกครั้งภายหลัง การประเมินผลพฤติกรรมการสอน	5	5	1	
34	การจัดให้มีการบำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ให้ อยู่ในสภาพดีที่ใช้งานได้	4	5	0.8	
35	การเสาะแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆเพิ่มเติม อย่างต่อเนื่อง	4	5	0.8	

ข้อสรุป

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจของแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน พบว่าแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.6-1.0 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยได้นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้เพื่อการ Try Out ในลำดับต่อไปได้

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับ
ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

คำชี้แจงทั่วไป

1. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในตำแหน่ง “อาจารย์ใหญ่”
2. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ที่สัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู ตามการประเมินตนเองของผู้บริหารโรงเรียน
3. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน รวมจำนวนทั้งหมด 9 หน้า ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน วุฒิการศึกษา และด้านประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้ เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 2 ข้อ ปรากฏในหน้า 2
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน แบ่งออกเป็น ตอนที่ 2.1 วิสัยทัศน์ จำนวน 28 ข้อ และตอนที่ 2.2 ทักษะการ บริหารความขัดแย้ง จำนวน 28 ข้อ ปรากฏในหน้า 2-6
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู จำนวน 35 ข้อ ปรากฏในหน้า 6-9
4. แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แบ่ง ระดับการปฏิบัติ ออกเป็น 5 ระดับคือ
 - ถ้าตอบในช่อง “5” หมายถึง มากที่สุด
 - ถ้าตอบในช่อง “4” หมายถึง มาก
 - ถ้าตอบในช่อง “3” หมายถึง ปานกลาง
 - ถ้าตอบในช่อง “2” หมายถึง น้อย
 - ถ้าตอบในช่อง “1” หมายถึง น้อยที่สุด
5. โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อระบบการศึกษาของไทยโดยรวม
6. ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการ วิจัยในภาพรวม ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามท่านใดท่านหนึ่ง

นางสุริมา ดีเป็นธรรม
 นิติศปริญญโท การบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริง

ข้อ	คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน
1	วุฒิการศึกษา ☐ สูงกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
2	ประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นเป็นสำคัญ ☐ เคยมีประสบการณ์จากการฝึกอบรม เท่านั้น ☐ เคยมีประสบการณ์จากการศึกษาดูงาน เท่านั้น ☐ เคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรม และ การศึกษาดูงาน ☐ ไม่มีเคยมีประสบการณ์ทั้งจากการฝึกอบรม และ การศึกษาดูงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของท่าน เพียงช่องเดียว ของแต่ละข้อคำถาม ทั้ง 28 ข้อ

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การอ่านหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้ทราบแนวคิดและกลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียน.....					
2	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูถึงวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีลักษณะเด่นหรือต่างไปจากโรงเรียนอื่น.....					
3	การวางแผนอนาคตที่ชัดเจนไว้ไวในใจว่าโรงเรียนแห่งนี้ควรจะเป็นอย่างไร.....					
4	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้โรงเรียนแห่งนี้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้.....					
5	การตระหนักว่าโรงเรียนที่ดีควรจะเป็นอย่างไร.....					

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ความรู้สึกกระตือรือร้นเมื่อได้รับทราบว่ามีแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนได้					
7	การใช้โอกาสในการประชุมครูเพื่อร่วมกันหาหรือถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้					
8	การวิเคราะห์หาวิธีการเพื่อ พัฒนาโรงเรียนแห่งนี้ให้เป็นดังภาพอนาคตที่ต้องการ					
9	การสนับสนุนให้ครูกิจตสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ					
10	การสนทนาเกี่ยวกับภาพในอนาคตที่อยากให้โรงเรียนแห่งนี้เป็น กับครู ผู้ปกครอง หรือบุคคลทั่วไป					
11	การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าสิ่งที่เป็นไปได้					
12	การยกตัวอย่างเปรียบเทียบเพื่อให้ครูเห็นว่า ความฝันเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้					
13	การกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนมีความตื่นตัว และกระตือรือร้นในการทดลองทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ					
14	การวางแผนดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อนำพาโรงเรียนไปสู่สภาพที่ต้องการ					
15	การกล่าวถึงความสำเร็จของครูและนักเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ด้วยความภาคภูมิใจ					
16	การตั้งเป้าหมายให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ					
17	ความสนใจในวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่ประสบความสำเร็จ					
18	การพูดถึงอนาคตของโรงเรียนแห่งนี้ด้วยความหวัง					
19	การสนับสนุนให้ครูดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้					
20	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูถึงวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีคุณภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม					
21	การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับแนวทางในการปรับปรุงโรงเรียน					

ข้อ	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22	การรวบรวมข้อมูลในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน					
23	การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของคณะครู					
24	การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาโรงเรียน					
25	การดำเนินการเพื่อให้ครูเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน					
26	การเสริมสร้างให้คณะครูทุกคนทำงานด้วยความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
27	การลำดับความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน					
28	การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครูในโรงเรียนอย่างทั่วถึง					

ตอนที่ 2.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน
 คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับ
 ทักษะการบริหารความขัดแย้งของท่าน เพียงช่องเดียว ของแต่ละข้อคำถาม ทั้ง 28 ข้อ

ข้อ	ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกัน					
2	การค้นหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง					
3	การมองเห็นการเกิดความขัดแย้งในมุมกว้างหรือภาพรวม					
4	การวินิจฉัยปัญหาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการใดๆ					
5	การค้นหาปัญหาซ่อนเร้นต่างๆที่เกิดขึ้นก่อนที่จะถูกลามเป็นปัญหาใหญ่โต					

ข้อ	ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	การให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
7	การตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
8	การพิจารณาและสรุปว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น					
9	การพูดคุยอย่างชัดเจนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งเกิดความเข้าใจตรงกันได้					
10	การพูดโต้เถียงให้ทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันตกลงกันได้					
11	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง					
12	การให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง เพื่อลดหรือแก้ไขข้อขัดแย้ง					
13	การพูดเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับฟังแนวคิดใหม่ๆ					
14	การพูดเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทุกฝ่ายเกิดความพอใจ					
15	การใช้วิธีการประนีประนอม เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างลดผลประโยชน์ของตนลงมา					
16	การซักถามรายละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการสมบูรณ์					
17	การจัดสรรทรัพยากรให้กับทุกฝ่ายตามความต้องการ					
18	การวางตัวเป็นกลางไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
19	การกระจายความรับผิดชอบให้ครูตามความเหมาะสม					
20	การพิจารณาความเหมาะสม ก่อนการให้รางวัลแก่ครู					
21	การใช้เทคนิควิธีสั่งการอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
22	การรับฟังปัญหาของทุกฝ่ายที่ขัดแย้งกันอย่างยุติธรรม					
23	การทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุด					
24	การจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ					
25	การใช้เทคนิควิธีที่ยืดหยุ่นและเป็นมิตรในการควบคุมการทำงานของคณะครู					

ข้อ	ทักษะการบริหาร ความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
26	ความกล้าหาญในการแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน					
27	การจัดการกับความขัดแย้งโดยที่คู่กรณีทุกฝ่ายมีความรู้สึก ว่าตนไม่ใช่ผู้แพ้					
28	การแสดงท่าทีตรงไปตรงมาต่อผู้ที่มีความขัดแย้งด้วย					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู

คำชี้แจง โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องระดับการปฏิบัติ เกี่ยวกับความสามารถของท่านในการบริหารการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนของครู เพียงช่องเดียวของแต่ละข้อคำถาม ทั้ง 35 ข้อ

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	การจัดให้ครูในโรงเรียนได้นำเสนอปัญหาเกี่ยวกับการสอนต่อที่ประชุมอย่างทั่วถึง					
2	การจัดระดมสมองคณะครูเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการสอนของครูในโรงเรียน					
3	การโน้มน้าวความสนใจของครูไปสู่การสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
4	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนด้วยวิธีการบรรยายเพียงอย่างเดียวโดยผู้เรียนไม่ได้ค้นคว้า					
5	การแสดงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการใช้ห้องเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้เพียงที่เดียว					
6	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการแยกสอนเป็นรายวิชาโดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหาระหว่างกัน					

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	การชี้แจงให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการสอนโดยขาดการเชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน					
8	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลเสียจากการควบคุมบรรยากาศในการเรียนให้สงบเงียบ ขาดปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน					
9	การแสดงให้เห็นถึงผลเสียของการประเมินผลการเรียนที่พิจารณาเฉพาะคะแนนสอบและผลงานเท่านั้น					
10	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการสอนด้วยวิธีอันหลากหลาย เพื่อให้เหมาะกับศักยภาพของผู้เรียน					
11	การจูงใจให้ครูตระหนักในผลดีของการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย					
12	การชี้แจงให้ครูมองเห็นผลดีของการเชื่อมโยงเนื้อหาของแต่ละวิชาเข้าด้วยกัน					
13	การโน้มน้าวให้ครูตระหนักในผลดีของการเชื่อมโยงเนื้อหาสู่ชีวิตจริงของผู้เรียน					
14	การจูงใจให้ครูตระหนักในผลดีของการสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนตื่นตัวต่อการเรียนรู้					
15	การอธิบายให้ครูเห็นถึงผลดีของการประเมินผลการเรียนที่พิจารณาทั้งจากคะแนนสอบ ผลงาน กระบวนการที่ทำให้ได้ผลงาน และพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละบุคคล					
16	การจูงใจให้ครูในโรงเรียนยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน					
17	การพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้แก่ครูในโรงเรียน					
18	การส่งครูไปฝึกอบรม หรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ในเรื่องการจัดการเรียนการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
19	การจัดเตรียมเอกสารเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญให้กับครูอย่างเพียงพอ					

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
20	การจัดให้มีจำนวนนักเรียนต่อห้องพอเหมาะกับการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
21	การสนับสนุนให้มีการจัดโต๊ะเรียนที่เอื้อต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นการจัดโต๊ะเป็นกลุ่มๆ การจัดโต๊ะรูปตัวยู ฯลฯ					
22	การกำหนดให้ครูจัดทำเพิ่มสะสมงานของผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
23	การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน					
24	การจัดให้มีครูแกนนำในการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน					
25	การจัดให้มีการสาธิตการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นภายในโรงเรียน					
26	การส่งเสริมให้ครูได้ทดลองสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
27	การจัดสัมมนาเชิงวิชาการในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
28	การสนับสนุนให้คณะครูจัดทำโครงการที่เอื้อต่อการสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
29	การกำหนดนโยบายให้ครูทุกคนในโรงเรียนสอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
30	การให้รางวัลแก่ครูที่สอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
31	การยกย่องชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณให้กับครูที่สอนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
32	การติดตามประเมินผลพฤติกรรมการสอนของครูในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
33	การเสาะแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการสอนของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
34	การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครูทุกครั้งภายหลังการประเมิน ผลพฤติกรรมการสอน.....					
35	การจัดให้มีการบำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพดี ที่ใช้งานได้.....					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสุธิตา ดีเป็นธรรม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	สุธิมา ดีเป็นธรรม
เกิดวันที่	22 มกราคม 2512
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้จัดการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนธีรวิทยา 8 ถนนรวมวิทย์ อ.เบตง จ.ยะลา 95110 โทร. 073-231-162
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	79/281 ซอย 4/4 หมู่บ้านสัมมากรมีนบุรี ถนนสามวา กรุงเทพฯ 10510 โทร. 02-906-2011 , 01-644-7955

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2534	ปริญญาตรี (วท.บ.) สาขาฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
พ.ศ. 2546	ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ