

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในโรงเรียนประถมศึกษา

A Model for Change Management of Child-Centered Learning in Primary Schools

บรรจบ ภูโสดา¹, เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย², วิทยา จันทร์ศิลา³, สำราญ มีแจ้ง⁴

Banchob Phusoda, Teamjan Parnichparinchai, Vithaya Jansila, Samran Meejang

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษาวิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสังเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ผลวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 386 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิจัยพบว่า

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ขอบข่ายการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 10 งาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงการสร้างชนระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลุ่มคือ ผู้กำกับการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่และศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เปลี่ยนแปลงคือครูผู้สอนและนักเรียน

¹ นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

Abstract

The main objective of this research is to develop a change management model for child-centered learning management in primary schools. The research method followed 3 steps: 1) studying state and ways for change management of child-centered learning management in primary schools by analysis and synthesis the related documents, and interviewing the administrators and teachers and the seminar among a group of experts. 2) making a draft of a tentative model for change management of child-centered learning management in primary schools and check its appropriateness by group discussion among 9 experts , and 3) evaluating its feasibility and usefulness of the drafted a change management model of child-centered learning management in primary schools by surveying the opinions of 386 school administrators in lower - northern Thailand. The statistics employed for data analysis is average and standard deviation. The research results found:

The developed change management model for child-centered learning management in primary schools consists of 3 components: 1) The scope of the administrative tasks in change management of child-centered learning management consist of 10 components : curriculum management, change management of child-centered learning management, information technology management, measurement, the research and development (R&D), learning sources development, guidance systems, personnel development for learning management, internal quality assurance development and coordination for cooperation from community and other organizations 2) The process of change management for child-centered learning management in primary schools consists of 8 components : creating the urgency feeling, building the guide team, defining their own vision, planning of change, doing by change plan, creating the short-term success, creating the change continuously, and making the change lasting. 3) Key roles for the change management consist of the director of the primary education service area as a change monitor, the deputy director and supervisors as a change supporter, the school administrators as a change manager and the all of teachers and students as a change target.

The change management model for child-centered learning management in primary schools was evaluated at the highest level of in practicality and usefulness.

Key words: model for change management, child-centered learning management

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกมีการเปลี่ยนแปลงผ่านมาหลายยุค จากยุคเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม และยุคปัจจุบันที่เรียกว่ายุคความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2555, หน้า 11) ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ องค์การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การศึกษา (แพรวภัทร ยอดแก้ว, 2550) การศึกษาเป็นประเด็นหนึ่งที่ได้รับการหยิบยกขึ้นมาพูดถึงเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษานับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของชาติ การเป็นประชาคม ASEAN นั้นจำเป็นจะต้องมีการหลอมรวมกันของวัฒนธรรม ค่านิยม ซึ่งการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้ อีกทั้งมุมมองที่ว่า “การศึกษาช่วยให้มนุษย์พบการเรียนรู้ที่ดี การศึกษาในยุคนี้ถือเป็นยุควิกฤตที่ทุนนิยมกำลังกินตัวเองจึงเป็นเรื่องใหญ่ไม่ใช่เรื่องเล็ก ขณะนั้นมนุษย์กำลังมาถึงจุดวิกฤตของอารยธรรม (Civilization Crisis)” (ประเวศ วะสี, 2555) จนทำให้การจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นหลัง ค.ศ.2000 ที่ทำให้ประชากรนักเรียนรุ่นปัจจุบันหลงสับสน ที่เรียกว่าชาว “เจนเนอเรชั่น Z” (Gen Z) ซึ่งคนในกลุ่มนี้ เมื่อเข้าสู่โลกของการทำงาน ก็จะมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน (Trilling, B., Fadel, C. 21st Century Skills : Learning for Life in Our Times, 2009) ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไป การจัดการเรียนรู้ที่จะเกิดผลจริงครูต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ครูสอน” (teacher) มาเป็น “ครูฝึก” (coach) หรือครูผู้อำนวยความสะดวกในการเรียน (learning facilitator) ห้องเรียนต้องเปลี่ยนจากห้องสอน (classroom) มาเป็นห้องทำงาน (studio) เพราะในเวลาเรียนส่วนใหญ่ นักเรียนจะเรียนเป็นกลุ่มและทำงานร่วมกันที่เรียกว่า การเรียนแบบโครงการ (Project-Based Learning) การศึกษาต้องเปลี่ยนจากเน้นการสอนของครู มาเป็นเน้นการเรียนของนักเรียน และให้ครูทุกคนได้มีโอกาสเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายหลักที่ผลการเรียนรู้ของนักเรียน (วิจารณ์ พานิช, 2555, หน้า 186)

จากรายงาน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบ 2 ในปี พ.ศ.2549-2553 ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ค่าเฉลี่ย) จำแนกตามสังกัด จากมาก-น้อย แยกตามสังกัดได้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ร.ร.สาธิต) ได้เท่ากับ 3.51, กรุงเทพมหานคร ได้เท่ากับ 3.42, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เท่ากับ 3.26, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้เท่ากับ 3.23 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เท่ากับ 3.13 ถือว่าน้อยที่สุดของทุกสังกัดในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกัน และผลการประเมินภาพรวมทั้งหมดของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18,092 โรงเรียน มีผลการประเมิน ไม่ผ่านการประเมินมาตรฐานที่ 9 ในการประเมินรอบสอง จำนวน 5,963 โรงเรียนคิดเป็น 32.95% (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน, (2553) และผลการประเมินคุณภาพการศึกษารอบสาม พบว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ได้รับรองมาตรฐานจำนวน 2,295 แห่ง จากจำนวนที่ประเมิน 7,985 แห่ง เนื่องจากส่วนใหญ่ไม่ผ่านการประเมินในตัวบ่งชี้ที่ 5 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ที่เป็นผลจากการที่ครูจัดการเรียนการสอนที่ไม่เปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2554) ซึ่งสอดคล้องกับการประเมิน สมศ.รอบ 3 ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่มีทั้งประสิทธิภาพการดำเนินการของสถานศึกษา และกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างครูส่วนนโยบายปฏิรูปการศึกษาทศวรรษ 2 กำหนดวิสัยทัศน์ให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2553, อ้างจากศิริชัย กาญจนวาสี พร้อมคณะ, 2553) นอกจากนี้ ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2555) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการศึกษาที่เมืองไทยหลงทางมากกว่าร้อยปีโรงเรียนส่วนมากใช้การเรียนการสอนที่มีครูเป็นศูนย์กลาง แม้กฎหมายการศึกษาจะเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ครูก็ยังไม่ออกระหว่างการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญว่ามีวิธีการอย่างไร ส่วนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางจะช่วยให้จำได้ 30% การได้แลกเปลี่ยนพูดคุยกัน (Discussion) จะช่วยให้จำได้ถึง 50% การได้ทดลอง

ปฏิบัติเอง (Practice doing) จะทำได้ถึง 75% การได้สอนผู้อื่น (Teaching) จะช่วยให้ทำได้ถึง 90% (เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 Partnership for 21st Century Skills, 2554) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดการเรียนรู้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงดังที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553) ได้นำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงให้มีบริบทสอดคล้องกับการศึกษา มีเป้าหมายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการจัดการศึกษา พัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้กับครู และผู้บริหาร จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการทั้งคนไทยและต่างประเทศ จึงได้แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวม 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ (create the urgency feeling) 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (building the guide team) 3) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (define the own vision) 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (planning of change) 5) การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (doing by change plan) 6) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น (creating the short-term success) 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (create the change continuous) และ 8) การสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง (made the change lasting) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยจะนำเป็นหลักในกระบวนการวิจัยในขั้นต่อไป แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจะก่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารครูในภาพรวมและส่งผลถึงผู้เรียนด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจทำวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา และมีวัตถุประสงค์ เฉพาะดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำไปใช้การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการพัฒนากระบวนการที่เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการดำเนินการใน 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี โดยดำเนินการเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1.1) การสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย 1.2) การศึกษาสภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1.3) การศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ในการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้ 2.1) การยกร่างรูปแบบ ผู้วิจัยนำข้อมูลสภาพ และแนวทางในการบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา มายกร่างรูปแบบแล้วนำร่างรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้น 2.2) การตรวจสอบร่างรูปแบบโดยจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 คน

ขั้นที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบจากผู้บริหารสถานศึกษาจากภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 386 คน

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการพัฒนา รูปแบบฯ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แบ่งออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล 1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย ได้กรอบแนวคิด 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ 1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหารและครู 10 คน ในโรงเรียนจำนวน 5 โรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ในการสนทนาเพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขั้นที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ในการดำเนินการ ผู้วิจัย

ดำเนินการสร้างและตรวจสอบ โดยนำข้อมูลขั้นที่ 1 มายกร่างรูปแบบดำเนินการตรวจสอบร่างรูปแบบ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ขั้นที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ในการประเมินรูปแบบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นการประเมินรูปแบบว่ามีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใด โดยใช้แบบสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 386 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้น (multi-stage random sample) จากผู้บริหารโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนล่าง การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้

1.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.2.1) ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผน และงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

1.2.2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสำเร็จระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง 1.2.3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่และศึกษานิเทศก์เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เปลี่ยนแปลง คือ ครูผู้สอนและนักเรียน

1.3 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.3.1) ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป 1.3.2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง 1.3.3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่และศึกษานิเทศก์เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้เปลี่ยนแปลง คือ ครูผู้สอนและนักเรียน

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยองค์ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ขอบข่ายการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 10 งาน ได้แก่ 1) การบริหารหลักสูตร 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี 4) การวัดผลประเมินผล 5) การวิจัยและพัฒนา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การแนะแนว 8) การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน 10) การประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ 2) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างความสำเร็จระยะสั้น 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้กำกับการเปลี่ยนแปลงคือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่และศึกษานิเทศก์ 3) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารสถานศึกษา 4) ผู้เปลี่ยนแปลงคือครูผู้สอนและนักเรียน



ภาพ แสดงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง มีความคิดเห็นว่าการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา มีประเด็นอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 1) ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหาร

ทั่วไป ซึ่งขอบข่ายดังกล่าวได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ที่กำหนดขอบข่ายหน้าที่การบริหารในสถานศึกษาไว้ 4 ด้านคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 4 งานหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การจุดพลุ่งใจสู่ชัยชนะ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสำเร็จระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 8 ขั้น ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมจากแนวคิดทฤษฎี ของนักวิชาการทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ แล้วยัง

สอดคล้องกับแนวคิดของ คอทเตอร์ (John p. kotter, 2002), (Donnelly, et al, 1975, pp. 266-268), ฟูลแลน (Fullan, 2005, p. 6) และสตีลส์ (Steers, 1977, p.169) ซึ่ง คอทเตอร์ (John p. kotter, 2002) ได้เสนอแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ไว้ 8 ขั้นที่ในการจัดการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล ได้แก่ 1) เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง 4) สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน 5) สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ 6) สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ 7) มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ 8) รักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ซึ่งถ้าหากมองภาพรวมแล้วจะเห็นความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล และองค์ประกอบอื่นๆอย่างครอบคลุม ดอนเนลลี และคณะ (Donnelly, et al, 1975, pp. 266-268) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยขั้นที่ต่างๆ 8 ประการ คือ 1) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การกำหนดปัญหา เมื่อมีอาการของปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่างๆ ในองค์กร 6) การเลือกวิธีการและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความพึงพอใจ 7) การปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง จะให้ความสำคัญกับการจุดพลังใจสู่ชัยชนะ การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง ส่วนสตีลส์ (Steers, 1977, p.169) ที่ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไว้ 8 ขั้นที่ คือ 1) ช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โครงสร้างเทคโนโลยี หรือสมาชิกในองค์กร 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) การสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร 5) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง 7) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง และ 8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟูลแลน (Fullan,

2005, p. 6) กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ที่นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นที่ โดยขั้นที่ 1-3 เป็นฐานรากของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และขั้นที่ 4-8 เป็นการขับเคลื่อนให้บรรลุความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น น่าจะเป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างแท้จริงได้แก่ 1) การทำให้คนหันมามุ่งมั่นด้านคุณธรรม 2) การสร้างแนวทางในการทำงาน 3) การทำความเข้าใจในกระบวนการ 4) การพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 5) การพัฒนาวัฒนธรรมการวัดผลประเมินผล 6) เน้นไปที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การส่งเสริมการกระทำที่มีความสอดคล้องต้องกัน 8) การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าควรให้ความสำคัญกับการจุดพลังใจสู่ชัยชนะ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง ที่ดำเนินการแล้วเกิดรูปธรรม และสามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับเลวิน (Lewin, 1976) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นที่ไว้ 3 ประการ 1) การละลายพฤติกรรม หมายถึง การกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง 2) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับการเปลี่ยนแปลง 3) การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ หมายถึง การผสมผสานบุคลิกลักษณะและอารมณ์เข้าด้วยกันเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เอื้อกัน กิสุพันธ์ (2553) ได้สรุปกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ขั้นที่ ดังนี้ 1) การสร้างทีมเจ้าภาพ คือการวางแผน และดำเนินงาน 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนเห็นภาพ เข้าใจ และเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง 3) การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด คือ การกำหนดกิจกรรมหรืองานเพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาระบบ และการพัฒนาคน 4) การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 4.1) การพัฒนาบุคลากร 4.2) การให้ผลตอบแทนและรางวัล 4.3) การทำงานเป็นทีม สมาชิกมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว และมีเป้าหมายร่วมกัน และสิ่งสำคัญของการเป็นทีม คือ การสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน (Trust) 5)

ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ 5.1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง หัวใจของการเปลี่ยนแปลง 5.2) ลดแรงต่อต้าน สร้างแรงสนับสนุน 5.3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง 5.4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืน 3) บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และผู้เปลี่ยนแปลง เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ภายใต้บริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่ง มิทเชลล์ (Mitchell, 1983, p.508) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ ความพยายามที่จะปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน และโครงสร้างขององค์กร หรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ อีกทั้งแนวคิด ชาวกรีกติพงส์ และคณะ (2545, หน้า 36-39) ได้กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ต้องเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

2.1 องค์ประกอบที่ 1 ขอบข่ายการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 10 งาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี การวัดผล ประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหน้าที่ที่อยู่ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังเช่น วิจารณ์ พานิช (2553, หน้า 4-27) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในศตวรรษที่ 21 คือการเรียนรู้ที่ก้าวข้ามสาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้”ทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21” ที่ครูสอนต้องออกแบบการเรียนรู้ และอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ ให้นักเรียนเรียนรู้จากการเรียนแบบลงมือทำ แล้วการเรียนรู้ก็จะเกิดจากภายในใจและสมองของตนเอง มีขอบข่ายดังนี้ 1) สาระวิชาหลักและทักษะเพื่อการดำรงชีวิต 2) ความรู้เกี่ยวกับ

โลก ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองดี ความรู้ด้านสุขภาพ ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม 3) ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนในการเข้าสู่การทำงานซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในโลกปัจจุบัน ทักษะด้านนี้ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม, การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา, การสื่อสารและความร่วมมือ 4) ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี ได้แก่ ทักษะด้านสารสนเทศ, ทักษะด้านสื่อ, ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) ทักษะชีวิตและอาชีพ ได้แก่ ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวการริเริ่มและการกำกับดูแลตนเองได้, ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม, การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้, ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ 6) ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ มาตรฐานการเรียนรู้, การประเมินผลทักษะการเรียนรู้, หลักสูตรและวิธีการสอน, การพัฒนาวิชาชีพบรรยาภาคการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นไปตามที่การเปลี่ยนแปลงโลกของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาสู่ “ครูมืออาชีพ” (สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2553) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้ของคนในศตวรรษที่ 21 โลกแห่งการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาที่ยอมรับกันว่าเป็นการสร้างความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของคน ได้แก่การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหมายถึง การให้โอกาสแก่ผู้เรียนทุกคนได้มีโอกาสรับรู้ เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยปราศจากข้อจำกัด ทั้งระดับสติปัญญา ความสามารถในการรับรู้ และอื่นๆ อีกทั้งยังหวังว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับ เวลา และสถานที่ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิด ทั้งในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ในทุกระดับในลักษณะที่เรียกว่า Constructionism ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology – ICT) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การศึกษาในอุดมคติเป็นจริงได้ เพราะสามารถแสดงอักษรภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว รวมถึงการสร้างสถานการณ์เสมือนจริง การจัดการเรียนรู้ที่เป็น

กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง ครูต้องมีความรู้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเพชริน สงค์ประเสริฐ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ขอบข่ายการบริหารแบ่งได้เป็น 10 งาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งขอบข่ายงานดังกล่าวสามารถส่งผลการบริหารโรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสำเร็จระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การสร้างความยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ แนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter John. p, 2002) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นตัวบุคคลในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ 1) เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง 4) สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน 5) สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ 6) สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ 7) มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ 8) รักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ทั้งนี้เพราะ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) แบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ออกเป็น 12 งานย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผล และเทียบ

โอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ควรมีการจัดการเรียนรู้ที่สามารถทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วาริรัตน์ แก้วอุไร (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาแบบการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้มี 8 ข้อ ได้แก่ (1) โรงเรียนมีผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนางานวิชาการ โดยมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ สามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน (2) ผู้บริหารมียุทธวิธีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ได้ผลที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมการเรียนรู้ของครู โดยการให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการใช้การนิเทศแบบกัลยาณมิตร (3) ผู้บริหารมียุทธวิธีบริหารจัดการปัจจัยเกื้อหนุนให้เอื้อการพัฒนาครบวงจร (4) โรงเรียนมีครูที่มีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและครูมีความเข้าใจแนวคิดเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ (5) ครูมีการพัฒนาตนเองพยายามเรียนรู้อยู่เสมอ (6) ครูมีการเตรียมการสอนโดยนำความรู้ที่ได้จากการสืบค้นมาใช้ (7) ครูมีแนวคิดและสามารถปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก และ (8) ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา และผลวิจัยของบรรจง ปัทมาลัย (2552, บทคัดย่อ) การวิจัยการพัฒนาครูการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโรงเรียนเชิงกลุมวิทยาปีการศึกษา (2552) สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาครูการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโรงเรียนเชิงกลุมวิทยา ทำให้ครูมีความรู้ความเข้าใจมีความสามารถและทักษะอย่างต่อเนื่องใน

ระดับที่สูงขึ้น สามารถนำความรู้มาใช้ในการสร้าง ผลิตภัณฑ์การเรียนการสอนและหรือเป็นแนวทางอันจะทำให้ การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 องค์ประกอบที่ 3 บุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา มีการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ย่อมมาจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับและการเปลี่ยนแปลงมีผลมาจาก บทบาทของบุคลากรทางการศึกษามีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553, หน้า 24 – 26) ที่ได้กล่าวถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา: ผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง 2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและศึกษานิเทศก์: ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้บริหารสถานศึกษา: ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้เปลี่ยนแปลง: ครูผู้สอน และนักเรียน นอกจากนี้ยังผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง และ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ แฮฟล็อก (Havclock, 1973, pp.7-10) ได้ให้ข้อคิดว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 บทบาท คือ (1) บทบาทในการกระตุ้น (2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหา (3) บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ และ (4) บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากรที่มีความเป็นไปได้ตามบทบาทของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและศึกษานิเทศก์ ส่วนผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับวล จิตต์ เขวากิริติพงศ์ และคณะ (2545, หน้า 36-39) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนให้ครูทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักการสำคัญ เพราะจะช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ เมื่อแนวคิดเปลี่ยน การ

กระทำย่อมเปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังมี บทบาทที่สำคัญ คือ 1) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 2) สนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน และ 3) กำกับติดตามประเมินผล

3. การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไปใช้เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงที่ต้องสร้างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สาเหตุต่างๆ ที่เป็นปัญหา การกำหนดแผนในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้มองเห็นความสำเร็จระยะสั้น และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้จากการสอนเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็น เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีความชัดเจนที่จะนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและแต่ละขั้นที่เป็นขั้นที่สอดคล้องกับการบริหารวิชาการ ที่โรงเรียนได้ดำเนินการแล้ว ซึ่งสามารถบูรณาการเข้าไปในการบริหารวิชาการตามปกติได้ เป็นไปตาม ขอบข่ายการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่ประกอบด้วย 10 งาน ได้แก่ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี การวัดผลประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน การประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้
 - 1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการปรับเปลี่ยนการจัดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการนำหลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานวิชาการ
 - 1.2 ควรมีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจบทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการเรียนรู้ที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3 ควรมีการพัฒนาครูในฐานะผู้เปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในศตวรรษที่ 21

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่ส่งเสริมให้ครูจัดการศึกษาในโลกยุคสื่อสารเทคโนโลยี
- 2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสู่การบริหารโรงเรียนในประชาคมอาเซียน

เอกสารอ้างอิง

- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2555). *ลักษณะสำคัญของการศึกษาที่เมืองไทยหลงทางมากกว่าร้อยละ 3*. สิงหาคม 2555. จาก <http://mansuang1978.wordpress.com>.
- นวลจิตต์ เขาวีรดิพงษ์ และคณะ. (2555). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร : ประมวลสาระการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ. ภาพพิมพ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2555. จาก <http://www.gotoknow.org>.
- แพรวฤทธิ์ ยอดแก้ว. (2550). *ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. ค้นเมื่อ 1 กันยายน 2555 จาก <http://elearning.siam.edu>.
- พรชัย ภาพันธุ์. (2550). *การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่ครูต้องหันกลับมาทบทวน*. วารสารวิชาการ, ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม - สิงหาคม 2550.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัทธาดาพับลิเคชั่น จำกัด.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Donnelly, et al, (1975). *Fundamentals of Management: Functions. Behavior: Applied Perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fullan, Michael. (2005). *"Leadership across the system "*. Course Material for the Development of Transformational Leaders for the Educational Decentralization.
- Griffin, R.W. (1999). *Management 6th ed*. U.S.A. : Houghton Mifflin Company.
- Kotter, John P. (2002). *The Heart of Change*, Harvard Business School Press.
- Mitchell, Terence R. (1983). *People in prganization: An introduction to Organizational Behavior: (2nd ed)*. Tokyo. McGraw-Hill International Back.
- Steers, (1977). *Organizaational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica: Goody.