

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษใน
โรงเรียนสองภาษา



นายธนกร จันทนกร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL OF THE CHANGE OF ENGLISH PROGRAM
MANAGEMENT IN BILINGUAL SCHOOLS



Mr.Tanakorn Jantankorn

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Research

Department of Educational Research and Psychology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการ
บริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

โดย

นายธนากร จันทนากร

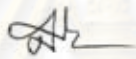
สาขาวิชา

วิจัยการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต



..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา)



..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

ธนากร จันทนากร : การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ
โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา. (DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL
OF THE CHANGE OF ENGLISH PROGRAM MANAGEMENT IN BILINGUAL
SCHOOLS) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา, 315 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหาร
จัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน
2) พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียน
สองภาษา และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
ประกอบด้วยโรงเรียนสองภาษา จำนวน 183 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียนหรือหัวหน้าโปรแกรม
ภาษาอังกฤษ ตัวแปรในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของโรงเรียน
และคุณลักษณะของผู้บริหาร และตัวแปรภายในแฝง 3 ตัวแปร คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง
ของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ตัวแปรสังเกตได้มี 15
ตัวแปร วิธีการเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย
การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์
โมเดลลิเนล และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนที่มีสังกัดแตกต่างกัน แต่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน
2. โมเดลเชิงสาเหตุประกอบด้วยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหาร
จัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต เรียงลำดับได้ดังนี้
การจัดการเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะของโรงเรียน และคุณลักษณะของผู้บริหาร
3. โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียน
สองภาษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยให้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 47.808
องศาอิสระเท่ากับ 57 ที่ระดับความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.802 มีค่า GFI เท่ากับ 0.966 ค่า AGFI เท่ากับ
0.929 และค่า RMR เท่ากับ 0.027 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนแปลง
ของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ร้อยละ 81.90

ภาควิชา...วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา... ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชา...วิจัยการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ปีการศึกษา...2553.....

5083820327 : MAJOR EDUCATIONAL RESEARCH

KEYWORDS : CAUSAL MODEL / ENGLISH PROGRAM / MANAGEMENT CHANGE/ BILINGUAL SCHOOL

TANAKORN JANTANAKORN : DEVELOPMENT OF A CAUSAL MODEL OF THE CHANGE OF ENGLISH PROGRAM MANAGEMENT IN BILINGUAL SCHOOLS.

ADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIPAARN SUWANMONKHA, Ph.D., 315 pp.

The objectives of the research were 1) to study and to compare the level of change of English Program management in bilingual schools under different school authorities and the English Program age, 2) to develop the causal model of the change of English Program management in bilingual schools, and 3) to examine the consistency of the model with empirical data. The research sample consisted of 183 bilingual schools. The data were collected from school directors or head of English Program. The research variables consisted of 2 external latent variables and 3 internal variables. They were the characteristics of school, the characteristics of administrator, the strategic management, the change of English Program management, and the change of outputs. They were 15 observe variables. The data were collected by interview and questionnaires. The data analysis were done by employing descriptive statistics, two-way ANOVA, Pearson's product-moment correlation coefficient, LISREL analysis and content analysis

The research findings were as follows:

1. They were a significant different at .05 level between schools under different authorities, however they were no significant different between schools with different age of English Program

2. The causal model consists of variables having direct effects on the change of English Program management and indirect effects on the change of outputs. They are consecutively order as follows: the strategic management, the characteristics of school, and the characteristics of administrator.

3. The causal model of the change of English Program management in bilingual schools fitted to the empirical data by given Chi- square goodness of fit test was 47.808, $df = 57$, $p=0.802$, $GFI = 0.966$, $AGFI = 0.929$ and $RMR = 0.027$ The model was able to account for 81.90% of variance in the change of English Program management.

Department : Educational Research and Psychology.....

Student's Signature 

Field of Study : Educational Research.....

Advisor's Signature 

Academic Year : 2010.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ไม่อาจสำเร็จลงได้ หากไม่มีรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เปรียบเป็นเสมือนแสงประทีบส่องนำทาง จากการประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และให้การดูแลเอาใจใส่อย่างดีเสมอมา ทำให้ศิษย์ได้เรียนรู้วิธีการทำงาน วิธีการฝึกสมาธิ และฝึกฝนให้ร่างกายและจิตใจให้มีความเข้มแข็ง สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ได้อย่างมีสติ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้ช่วยแนะนำตรวจทาน และแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ อาจารย์ ดร.วุฒิชัย เนียมเทศ และอาจารย์สุชาติดา สนองอุทัย ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณภราวาดานาถา เหล่ารักผล อธิการโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี อาจารย์ยุพา ชัยนาภาพงษ์ และอาจารย์สุวรรณา พิบูลศาสนสกุล หัวหน้าและรองหัวหน้าโครงการ English Program โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง อาจารย์อุบลวรรณ สงวลงค์ หัวหน้าโครงการ English Program โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม และ ดร.อำไพวรรณ โทณะวนิก ผู้จัดการสถานศึกษา โรงเรียนศิริพิชญ์ ที่สละเวลาอันมีค่า และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลภาคสนาม และขอขอบพระคุณ พี่พีรยุทธ์ ภักดีเจริญ รุ่นพี่สาขาวิชาวิทย์วิทยาการศึกษาระดับปริญญาตรี และจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ซึ่งให้คำแนะนำด้านสถิติการวิเคราะห์อย่างดียิ่ง นอกเหนือจากนี้ขอขอบพระคุณพี่น้องในโครงการ English Program โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า และกลุ่มเพื่อนข้าราชการครูโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒ ที่ให้กำลังใจในการทำงานเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ ความดีหรือประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้คุณย่า สงวน จันทนกร บุคคลผู้เป็นที่รักและบูชาสูงสุดของผู้วิจัย และขอมอบให้ญาติพี่น้องในครอบครัว จันทนกร และครอบครัวไวชิติกา ไว้ ณ ที่นี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยและโปรแกรม ภาษาอังกฤษ	12
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของการบริหาร จัดการ.....	43
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษใน โรงเรียนสองภาษา	51
หลักการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล	90
กรอบแนวคิดในการวิจัย	102

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	104
	ตอนที่ 1 การศึกษาพหุกรณี (Multiple Case Study Research) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน	104
	ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	111
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	124
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง.....	125
	ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง	125
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน.....	167
	ส่วนที่ 3 ผลของพหุกรณีศึกษาที่มีต่อการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย	184
	ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์	189
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	192
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์	209

บทที่	หน้า
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	216
สรุปผลการวิจัย	218
อภิปรายผลการวิจัย	227
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	234
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	235
รายการอ้างอิง	237
ภาคผนวก	243
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	244
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือ	249
ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์	251
ภาคผนวก ง ตัวอย่างแบบสอบถาม	254
ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (IOC)	271
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	285
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	315

สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
2.1	ลักษณะขององค์การตามขั้นตอนในวงจรชีวิตขององค์การ	62
3.1	โรงเรียนสองภาษาที่ใช้ในพหุกรณีศึกษาจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ.....	105
3.2	แหล่งเอกสารและแหล่งบุคคลที่ใช้ในพหุกรณีศึกษา จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน	106
3.3	จำนวนโรงเรียนสองภาษาจำแนกตามสังกัด.....	111
3.4	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้	114
3.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน	115
3.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน	116
3.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์	118
3.8	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์	119
3.9	โครงสร้างเนื้อหาและจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถาม	120
4.1	รายชื่อโรงเรียนสองภาษาที่ใช้ในการศึกษาพหุกรณี จำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียน	167
4.2	เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อารเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน	168
4.3	ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	184
4.4	ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อารเปลี่ยนแปลง ..	185
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุดและประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	192
4.6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัด และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน	194

ตารางที่		หน้า
4.7	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	196
4.8	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	197
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	199
4.10	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ..	199
4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	200
4.12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ..	201
4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ..	202
4.14	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	202
4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	203
4.16	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	204
4.17	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	208
4.18	ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	212
4.19	เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	213
4.20	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้จำแนกตามตัวแปรแฝง	214

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการบริหารตามแนวคิดเชิงระบบ	23
2.2	มิติขององค์การ	34
2.3	ระดับวิเคราะห์และหน่วยวิเคราะห์ในองค์การ	35
2.4	โครงสร้างของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	43
2.5	แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน	44
2.6	ระดับการบริหาร	75
2.7	โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรล	91
2.8	ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล	99
2.9	กรอบแนวคิดของโมเดลเชิงสาเหตุก่อนการวิจัยพหุกรณีศึกษา.....	103
3.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง คุณลักษณะของโรงเรียน	117
3.2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการ เชิงกลยุทธ์	119
4.1	ผลการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย	188
4.2	ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	215

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ช่วงทศวรรษที่ผ่านมาโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “โลกยุคโลกาภิวัตน์” ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเป็นเครื่องมือสำคัญกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง การปรับตัวเพื่อให้ตอบรับต่อกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งในระดับตัวบุคคลและระบบจึงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ภาครัฐจึงกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศให้เหมาะสมต่ออิทธิพลของโลกาภิวัตน์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 8 - 10 ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์และแนวทางการเตรียมพร้อมของคนและระบบ โดยสังเขปดังนี้

1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 -2544) กล่าวถึงอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ว่า “กระแสโลกาภิวัตน์ได้ทำให้ตลาดของโลกกว้างขวางขึ้น มีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตและการลงทุนข้ามชาติทั่วโลก การแข่งขันระหว่างประเทศสูงขึ้น คนไทยจะมีโอกาสในการเลือกรับข่าวสารที่หลากหลายตามรสนิยมของแต่ละคน สามารถที่จะเรียนรู้รับข้อมูลข่าวสารรอบโลกภายในบ้านของตนเอง หรือในที่ทำงานผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์และสื่อสำเร็จรูปต่างๆ อำนาจของข่าวสารที่เผยแพร่เข้าถึงบุคคลโดยตรงทำให้หน่วยต่างๆ ในสังคมมีพลังในการต่อรองที่ดีขึ้น และมีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และเกิดค่านิยมสากล ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดกระแสวัตถุนิยมและบริโภคนิยม”

2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 -2549) กล่าวถึงการแนวทางการเตรียมความพร้อมของคนและระบบ ว่าแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับนี้ เป็นแผนที่ได้อัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ โดยยึดหลักทางสายกลางเพื่อวางรากฐานประเทศให้มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมของเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ ให้มีภูมิคุ้มกันจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 -2554) ได้กล่าวว่า ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้มีภูมิคุ้มกันพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยยังคงอัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการเป็นองค์รวมเช่นเดิม ซึ่งแนวโน้มของบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 5 บริบท ได้แก่ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงในตลาดการเงินของโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเคลื่อนย้ายของคนอย่างเสรี และการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรธรรมชาติ

โรงเรียนเป็นสถาบันหลักของสังคมมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมของบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆในอนาคต ผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ทำให้คนมีทักษะความสามารถที่จำเป็นครบถ้วน ทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ คือ ทักษะการสื่อสาร (communication skill) โดยเฉพาะทักษะการสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษที่เป็นภาษาสากลในการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ผู้ที่มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษจะมีโอกาสในการเข้าถึงข่าวสารข้อมูลและสามารถดำเนินชีวิต ธุรกิจต่างๆ ได้อย่างมีคุณภาพ สำหรับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษของประเทศไทยนั้น เริ่มบรรจุภาษาอังกฤษไว้ในหลักสูตรการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 โดยกำหนดให้นักเรียนตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไปได้เรียนวิชาภาษาอังกฤษ ในภายหลังภาษาอังกฤษได้แพร่ขยายไปยังการศึกษาทุกระดับ และได้มีการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โรงเรียนสองภาษาเป็นนวัตกรรมการศึกษาประเภทหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเสริม เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาอังกฤษของผู้เรียน และในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาของผู้เรียน การสอนแทรกคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันดีงาม ตลอดจนการเรียนการสอนในบริบทของความเป็นไทยผสมกับความเป็นสากล (สำนักพัฒนา นวัตกรรมจัดการศึกษา, 2548)

โรงเรียนสองภาษาทุกโรงเรียนทั้งที่อยู่ในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไป แต่โรงเรียนสองภาษาจะมีเอกลักษณ์เฉพาะคือ แบ่งโปรแกรมการจัดการศึกษาออกเป็น 2 โปรแกรม จำแนกตามภาษาที่ใช้การสื่อสารระหว่างการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมภาษาไทย (Thai Program) และโปรแกรมอังกฤษ

(English Program) ซึ่งการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสองภาษาเป็นไปตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/2544 และคำสั่ง สพฐ 43/2546 (แก้ไขเพิ่มเติม) เรื่อง “ให้ใช้นโยบายและหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ” (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2548) ปัจจุบันโรงเรียนสองภาษาที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีจำนวนทั้งสิ้น 279 โรงเรียนทั่วประเทศ ในระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา แบ่งเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 131 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 145 โรงเรียน (สมาคมโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน, 2553)

โรงเรียนสองภาษาได้รับอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์เช่นเดียวกับองค์กรอื่นๆ ส่งผลให้โรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการหลายด้าน เช่น การปรับเปลี่ยนเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนสองภาษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การพัฒนางานด้านบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กร คุณลักษณะของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม และทัศนคติ ตลอดจนพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้งานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายงาน ตอบสนองต่อความพึงพอใจของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนของการบริหารจัดการโรงเรียนที่ส่งผลทำให้อำนาจและความรับผิดชอบของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป มีการจัดแผนงาน การควบคุมและการให้คำปรึกษารูปแบบที่ต่างไปจากเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเหล่านี้ อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ หรือการเปลี่ยนที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก็ได้ แตกต่างออกไปตามลักษณะของเหตุปัจจัยและบริบทของโรงเรียน

หากพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนสองภาษาตามทฤษฎีองค์กรแล้ว นักวิชาการองค์กรจะอธิบายสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร (อาจเรียกว่า ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม) หมายถึงปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถหรือควบคุมได้น้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายการเมือง (political factors) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (economic factors) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (socio-cultural factors) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technological factors) หรือ “PETS” (Barbara, 2002) และปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรสามารถจัดการหรือควบคุมได้ อาจเกิดจากการกำหนดเป้าหมายและวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร หรืออาจเกิดจากนโยบายการบริหาร เทคโนโลยี หรือทัศนคติใหม่ (สมยศ นาวิการ, 2543)

ปัจจัยด้านนโยบายการเมืองจากรัฐบาล หรือหน่วยงานของภาครัฐ โดยเฉพาะนโยบาย ด้านการศึกษาที่รัฐบาลมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพการศึกษาของคนไทย การพัฒนา หลักสูตร ปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพและคุณธรรมอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องและก้าว ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ การส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้อย่างจริงจัง การขยายโอกาสทางการศึกษา การขยาย บทบาทของระบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ผ่านองค์การต่างๆ การวางหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่จะนำอย่างเต็มรูปแบบในปีการศึกษา 2553 ตลอดจนการ เปลี่ยนแปลงของระบบการรับบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา นโยบายทางการศึกษาเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อโรงเรียนสองภาษา และ สถาบันการศึกษาต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการกำหนดเป้าหมายการศึกษาของ โรงเรียน รูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ ตามนโยบายที่กำหนด

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ทั้งเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแปรผันตาม สถานการณ์และปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ราคาน้ำมันที่ยังคงปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดภาวะค่าครองชีพสูงกว่าปกติ (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ, 2551) คริวเรือน ประมาณกว่าร้อยละ 84 ประสบปัญหารายได้ไม่พอค่าใช้จ่าย เนื่องจากราคาสินค้าที่แพงขึ้น อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น และราคาน้ำมันที่แพงขึ้น ตามลำดับ ทำให้เกิดการขาย จำนำทรัพย์สิน การ กู้ยืม หรือการดึงเงินออมออกมาใช้ เป็นต้น (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ, 2551) ภาวะ เศรษฐกิจดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะผู้ปกครองของ นักเรียนที่เรียนอยู่ในโปรแกรมภาษาอังกฤษที่เสียค่าใช้จ่ายสูงกว่านักเรียนที่เรียนในโปรแกรม ภาษาไทยหรือภาคปกติ ประกอบกับปัจจุบันโรงเรียนสองภาษา และโครงการพิเศษต่างๆ เช่น ห้องเรียนพิเศษด้านวิชาการด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และด้านอื่นๆที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำ ให้โรงเรียนสองภาษาจำเป็นต้องปรับตัวต่อภาวะบีบคั้น และการแข่งขันที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่นับเป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสอง ภาษา โดยเฉพาะคุณภาพของเด็กและเยาวชนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่า ร้อยละ 50 ในรายวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ดังนั้นโรงเรียนสอง ภาษาที่มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษทั้งทางด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ต้องตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา และมีบทบาทในการช่วยแก้ไขปัญหา ดังกล่าว

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าและสร้างคุณประโยชน์ให้กับสังคมอย่างมหาศาล โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการศึกษา ที่ส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมภาษาอังกฤษ มีการนำคอมพิวเตอร์ สื่อการสอนที่ทันสมัยต่างๆ มาใช้มากขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ และเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น ทำให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรในโปรแกรมต่างๆ และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความล้ำหน้าของเทคโนโลยี

นอกจากปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ประการตามที่กล่าวไว้ข้างต้น ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในโปรแกรมภาษาอังกฤษหรือภายในโรงเรียนสองภาษาก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนสองภาษาโดยตรง และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการ ควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยที่มาจากบุคคลภายนอก เช่น ความต้องการของบุคลากรภายในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง หรือชุมชน หรืออาจมาจากองค์ประกอบส่วนอื่นๆ ของโรงเรียนก็เป็นไปได้ เช่น โครงสร้างองค์การ เป้าหมายกลยุทธ์ คุณลักษณะ ทักษะพฤติกรรมและวัฒนธรรมของบุคลากร รูปแบบ ระบบการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตามเมื่อโรงเรียนสองภาษาเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว โปรแกรมการศึกษาต่างๆ ของโรงเรียนย่อมได้รับผลกระทบไปด้วย โดยเฉพาะโปรแกรมภาษาอังกฤษที่เป็นเสมือนองค์การย่อยภายในโรงเรียนสองภาษามีลักษณะคล้ายกับโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (วุฒิชัย เนียมเทศ, 2552) กล่าวคือ ผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษจะต้องวางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินการ โดยใช้การจัดองค์การเพื่อจัดโครงสร้างของโปรแกรมสำหรับการกำหนดความสัมพันธ์ฝ่ายและตำแหน่งงานต่างๆ การจัดคนเข้าทำงานเพื่อสรรหาคณะกรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับงานพร้อมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีภาระหน้าที่ในการสั่งการเพื่อกำกับให้การดำเนินของทุกฝ่ายสอดคล้องและส่งเสริมกัน การควบคุมเพื่อบังคับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน และทราบถึงข้อผิดพลาดต่างๆ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสองภาษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษจึงต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมเพื่อให้โปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถอยู่ดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่

จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้หลักการวิเคราะห์หีสเรล เพราะเห็นคุณค่าของการศึกษาว่าจะสามารถช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ทำให้วงวิชาการมีโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ และอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ และทำที่สุดสารสนเทศโดยรวมที่ได้รับจากการศึกษาจะสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจต่างๆ ของฝ่ายบริหาร ทำให้การบริหารศึกษา โดยเฉพาะการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษาที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน
2. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะโรงเรียนสองภาษาที่เปิดการจัดการเรียนการสอนในสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 131 โรงเรียน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 145 โรงเรียน รวมจำนวน 276 โรงเรียน
2. ตัวแปรภายในแฝง ประกอบด้วย
 - 2.1 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ
 - 2.2 การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต
 - 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

3. ตัวแปรภายนอกแฝง ประกอบด้วย

3.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติ และความสามารถในการบริหารจัดการ

3.2 คุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา มีดังนี้

โปรแกรมภาษาอังกฤษ หมายถึง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2544 ที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน และดำเนินการจัดการเรียนสอนในโรงเรียนสองภาษา

โรงเรียนสองภาษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2544 เป็น 2 โปรแกรม คือโปรแกรมภาษาอังกฤษ และโปรแกรมภาษาไทย

การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้าเข้ามาใช้ประโยชน์การดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ

1. **ปัจจัยนำเข้า** หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน

1.1 **คุณภาพของผู้บริหาร** หมายถึง ระดับความรู้ความสามารถ ทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของผู้บริหาร

1.2 คุณภาพของครู หมายถึง จำนวน ระดับของทักษะความรู้ ความสามารถของครูทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.3 คุณภาพของนักเรียน หมายถึง ระดับความสนใจ และระดับความรู้ พื้นฐานด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนที่ต้องการเข้าศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.4 คุณภาพของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน หมายถึง ระดับการให้ความสนับสนุนของผู้ปกครองและชุมชนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.5 คุณภาพของวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน หมายถึง ลักษณะและความพอเพียงของวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการปฏิบัติจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2. กระบวนการ หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมที่มีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นลำดับ โดยแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด โดยขั้นตอนของกระบวนการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Jesse B. Sears (1959) คือ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจิตใจ การประสานงาน การประเมินผลงาน ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2.1 การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติใน อนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการกำหนดสิ่งที่จะทำ วิธีทำและวัตถุประสงค์ย่อยของการทำงานขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย

2.2 การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การสรรหาและการกำหนดตัวบุคคล วัสดุและอุปกรณ์ทุกชนิดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามแผน

2.3 การกระตุ้นจิตใจ หมายถึง การบำรุงขวัญและกำลังใจบุคลากรเพื่อ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การประสานงาน หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุก หน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือรับทราบผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์และไม่ขัดแย้งกันโดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

2.5 การประเมินผลงาน หมายถึง การตัดสินคุณค่าของผลการปฏิบัติงานทุกระยะเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงประเมินคุณค่าของผลงานสุดท้ายที่ได้รับกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

2.6 การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนของครูต่างชาติในโปรแกรมภาษาอังกฤษที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณธรรมจริยธรรม ความกล้าคิดและกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษ และมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการวัดและประเมินผลอย่างหลากหลาย และมีคุณภาพเชื่อถือได้

3. ผลผลิต หมายถึง ผลของกิจกรรมการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วนตามเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างความพึงพอใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ หมายถึง สาเหตุที่ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในด้านปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต เพื่อให้โปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงสภาพทั่วไปของโรงเรียนสองภาษา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

1.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบอย่างเป็นทางการของภาระงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่ควบคุมบุคคลให้เกิดการแบ่งงานและประสานงาน เพื่อให้โปรแกรมภาษาอังกฤษบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 เทคโนโลยีองค์การ หมายถึง เครื่องมือ วิธีการ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานของบุคลากรที่ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกร่วมกันในโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถถ่ายทอดจากสมาชิกคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการฝึกอบรม

1.4 บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถรับรู้ได้ทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

1.5 คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของครูผู้สอนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่ปฏิบัติงานในโปรแกรมภาษาอังกฤษตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดประกอบด้วยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเชื้อชาติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและวัฒนธรรมไทย และทักษะความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.6 คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะด้านการรับรู้ ทักษะ ค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้ และการจูงใจของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบองค์ประกอบด้าน วิสัยทัศน์ และความสามารถในการบริหารจัดการ

2.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองเห็นภาพในอนาคตของโปรแกรมภาษาอังกฤษที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยเป็นภาพที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษและโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และสามารถมองเห็นแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาให้บรรลุตามความต่องานนั้น

2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารในการแสดงออกด้านภาวะผู้นำ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการประสานงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาโปรแกรมภาษาอังกฤษบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

3.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การระบุแผนระยะยาวของโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยใช้สารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษ เพื่อใช้เป็นแผนงานในการดำเนินการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การนำแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแผน

3.4 การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามผล และตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ พร้อมกับวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนแผนงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

2. กระบวนการศึกษาวิจัยในขั้นสุดท้ายจะทำให้ได้รับโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการอธิบายความสัมพันธ์ และอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3. สารสนเทศโดยรวมที่ได้รับจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจต่างๆ ของฝ่ายบริหาร ทำให้การบริหารในด้านการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผล มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอเสนอหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา โดยเรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยและโปรแกรมภาษาอังกฤษ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ
4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ
5. การวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโมเดลลิสมวล
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยและโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยและโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา มีดังนี้

1.1 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในมาตราที่ 6 ไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และมีหลักการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 ที่กำหนดไว้ว่า

1. เป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิต
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
3. พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและในการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้อาศัยหลักการ 6 หลักการตามมาตรา 9 คือ

3.1 มีเอกภาพด้านนโยบายและมีหลากหลายในการปฏิบัติ

3.2 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

3.3 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

3.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานและพัฒนาวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.5 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

3.6 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

ทั้งนี้การจัดระบบการศึกษาสามารถแบ่งออกได้เป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับการจัดการศึกษาในระบบแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี นับตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดและควบคุมการจัดการศึกษา และการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นการจัดการศึกษาต่อจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็นระดับต่ำกว่าปริญญา (ระดับอนุปริญญา) และระดับปริญญา

โรงเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาจึงจัดว่าเป็นโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการจัดการเรียนการสอนภายใต้หลักสูตรและข้อกำหนดของกระทรวงศึกษาธิการ และสามารถจำแนกออกเป็นประเภทตามลักษณะของการจัดการศึกษาได้ 4 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนปกติ โรงเรียนโครงการพิเศษ โรงเรียนพิเศษเฉพาะ และโรงเรียนนานาชาติ (ธีระ รุญเจริญ, 2546) รายละเอียดดังนี้

1) โรงเรียนปกติ

โรงเรียนปกติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 โดยแบ่งการจัดการศึกษาออกเป็นช่วงชั้น โดยมีช่วงชั้นละ 3 ปี คือ ช่วงชั้นที่ 1 (ระดับประถมศึกษาปีที่ 1-3) ช่วงชั้นที่ 2 (ระดับประถมศึกษาปีที่ 4-6) ช่วงชั้นที่ 3 (ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) และช่วงชั้นที่ 4 (ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4-6) ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในกลุ่มนี้

2) โรงเรียนโครงการพิเศษ

โรงเรียนโครงการพิเศษเป็นโรงเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการพัฒนาขึ้นจากโรงเรียนปกติ เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพในด้านใดด้านหนึ่ง โดยจัดเป็นโครงการพิเศษของสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในเบื้องต้นมีการพัฒนาโรงเรียนออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

2.1) โรงเรียนในกำกับของรัฐ เป็นโรงเรียนที่มีอิสระ คล่องตัว และมีอำนาจตัดสินใจในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การเงิน การบุคลากร และการบริหารทั่วไป ด้วยระบบแบบมีส่วนร่วม ภายใต้แนวคิดและหลักการพื้นฐานของการกระจายอำนาจ และบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน

2.2) โรงเรียนวิถีพุทธ เป็นโรงเรียนระบบปกติทั่วไปที่นำหลักธรรมพระพุทธศาสนา มาใช้ประยุกต์ใช้ในการบริหารและการพัฒนาผู้เรียนโดยรวมของสถานศึกษา เน้นกรอบการพัฒนาตามหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อย่างบูรณาการ

2.3) โรงเรียนแผนและยุทธศาสตร์สำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เป็นโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษใน 5 วิชาหลัก ได้แก่ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และดนตรีศิลปะและกีฬา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2554 มาตรา 10 วรรคสี่ ที่ระบุว่า การจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความสามารถพิเศษต้องจัดด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้น

2.4) โรงเรียนใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นโครงการที่ใช้ ICT พัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข และสำหรับเป็นต้นแบบแก่โรงเรียนอื่นๆต่อไป

2.5) โรงเรียนสองภาษา (Bilingual School) เป็นโรงเรียนปกติที่การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2544 แต่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้เปิดโครงการพิเศษที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนที่คำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาของผู้เรียน การสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันดีงาม ตลอดจนการเรียนการสอนในบริบทของความเป็นผสมผสานกับความเป็นสากล เรียกชื่อโครงการว่า “โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program)” ดังนั้นภายในโรงเรียนสองภาษาจึงประกอบไปด้วย 2 โปรแกรมการศึกษา คือ โปรแกรมภาษาไทย (Thai Program) สำหรับนักเรียนทั่วไป และโปรแกรม

ภาษาอังกฤษ (English Program) สำหรับนักเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพทางด้านภาษา นอกจากนี้พบว่า โรงเรียนเอกชนหลายแห่งที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่กันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ เรียกรูปแบบการจัดการศึกษาว่า “Bilingual Education”

3) โรงเรียนพิเศษเฉพาะ

เป็นโรงเรียนพิเศษที่จัดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของนักเรียนบางกลุ่ม เช่น โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ โรงเรียนที่บ้าน (home school) โรงเรียนคนตาบอด โรงเรียนโครงการเรียนร่วม โรงเรียนสำหรับผู้พิการทางสมอง เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้มีการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส เพื่อให้บุคคลกลุ่มดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ

4) โรงเรียนนานาชาติ

โรงเรียนนานาชาติ (international school) เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนให้แก่นักเรียนต่างประเทศซึ่งติดตามผู้ปกครองมาปฏิบัติงานหรือประกอบอาชีพธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทย ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการมีระเบียบการควบคุมดูแลโดยเฉพาะ การจัดการเรียนการสอนจะใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนเพียงภาษาเดียว และมีค่าเล่าเรียนที่แพงกว่า โดยโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยส่วนใหญ่จะใช้หลักสูตรที่มุ่งเน้นเตรียมผู้เรียนสำหรับการสอบ International General Certificate of Secondary Education (IGCSE) ของ Cambridge Exam Board และหลักสูตร International Baccalaureate (IB) ของ International Baccalaureate Organization (IBO) และอาจมีโรงเรียนนานาชาติบางแห่งที่ใช้หลักสูตรเพื่อการเตรียมสอบ Standard Assessment Test (SAT) ของ Educational Testing Service สหรัฐอเมริกา หรือหลักสูตรเพื่อการเตรียมสอบ Advanced Placement (AP) ซึ่งเป็นการสอบเสริมกับ SAT

1.2 โปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program)

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นโปรแกรมการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถและทักษะทางภาษาอังกฤษของผู้เรียนที่จัดขึ้นภายในโรงเรียนสองภาษา (Bilingual School) เป็นโปรแกรมการสอนที่ได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการให้ดำเนินการสอนเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2538 โดยโรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียน

ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ วิทยาลัยกรุงเทพคริสเตียน โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา และโรงเรียนอุดมศึกษา ภายใต้ชื่อเรียกอย่างเป็นทางการว่า “โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในโรงเรียนเอกชน” หรือ “English Program in Thai Private Schools” และต่อมาในปี พ.ศ. 2541 การจัดโปรแกรมภาษาอังกฤษได้เริ่มขึ้นในโรงเรียนสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนโยธินบูรณะจังหวัดกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนมงกุฎเมืองราชวิทยาลัย จังหวัดระยอง

การดำเนินการสอนในโปรแกรมภาษาอังกฤษจะมีลักษณะการจัดแตกต่างกันไปตามระดับของผู้เรียน โดยการสอนในระดับก่อนวัยเรียนจะดำเนินการสอนโดยใช้ภาษาไทยเป็นสื่อการสอนหลัก ในระดับประถมศึกษาจะมีวิชา 4 วิชาที่สอนเป็นภาษาอังกฤษคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และพลศึกษา สำหรับระดับมัธยมศึกษาชั้นนั้น อาจมีการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด ยกเว้นวิชาประวัติศาสตร์ไทย สังคมศาสตร์ ภาษาไทยและวัฒนธรรมไทย ทั้งนี้โดยยึดตามแนวทางกฎข้อบังคับด้านการสอนโปรแกรมภาษาอังกฤษ กระทรวงศึกษาธิการที่วท 1065/2544 และคำสั่งที่ สพฐ 43/ 2546 (แก้ไขเพิ่มเติม) เรื่อง ให้เห็นนโยบายและหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2548) โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวัน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม และการประกอบอาชีพในอนาคต
2. เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามศักยภาพแห่งตน และใช้ภาษาอังกฤษได้ในระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย
3. เพื่อให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าหมาย

1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ผู้เรียนจบการศึกษาตามเงื่อนไขที่หลักสูตรกำหนด
2. จัดโครงการ (Program) การเรียนภาษาอังกฤษ ให้ผู้เรียนเรียนวิชาต่างๆ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อ ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาสังคมศึกษา เฉพาะสาระหน้าที่พลเมือง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตในสังคมต้องสอนโดยครูที่เป็นคนไทย
3. จัดเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีทักษะและศักยภาพในการจัดการ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี สามารถปรับวิถีคิด วิถีทำงานได้เหมาะสมกับสถานการณ์

นโยบาย

เพื่อให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดจัดเป็นภาษาไทยสามารถจัดเป็นภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเท่าเทียม และเป็นธรรม กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษถือว่าเป็นทางเลือกหนึ่งของการจัดการศึกษา โดยให้สถานศึกษาจัดให้เป็นบางวิชาเท่านั้น
2. ในกรณีที่สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ มีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องจัดเงินส่วนหนึ่งเป็นกองทุนสำหรับนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ความสามารถให้ได้เรียนตามต้องการ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
3. การบริหารการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องเอื้อประโยชน์ไปยังระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในเรื่อง การใช้สื่ออุปกรณ์ การใช้ห้องปฏิบัติการภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการวิชาอื่น ๆ และบุคลากรในสถานศึกษา
4. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องคงไว้ซึ่งความมั่นคงของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ภาษาไทย ศิลปะไทย ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมไทย
5. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นระยะ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
6. การเก็บค่าธรรมเนียมการสอนเป็นภาษาอังกฤษตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
7. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และเป็นไปตามข้อกำหนดในหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

หลักเกณฑ์และวิธีการ

การบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาที่มีความพร้อม สามารถจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาเป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ จะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับ ทั้งนี้ต้องได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดการสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนดหัวข้อเรื่องและวิธีการในการเขียนโครงการ

2. การขออนุมัติโครงการ

2.1 สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ

2.2 หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ

2.3 คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมที่สถานศึกษา

2.4 คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบ และแจ้งผลการประเมินต่อหน่วยงานต้นสังกัด

2.5 หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ

2.6 หน่วยงานต้นสังกัดเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

3. สถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้ว ให้ดำเนินการภายใน 2 ปี ถ้าไม่ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดให้ถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด

4. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษแล้วมีความประสงค์จะหยุดดำเนินการจะต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ปกครองนักเรียนล่วงหน้าอย่างน้อย 2 ปี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย

5. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษ ต้องกำหนดให้มีกิจกรรมพัฒนาครูสอนภาษาอังกฤษ สำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา

6. สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต้องจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งระบบโดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง

7. เวลาและวิชาที่เปิดสอน

7.1 ระดับก่อนประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษไม่เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

7.2 ระดับประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะ วิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหา ของวิทยาศาสตร์ควบคู่กับภาษาอังกฤษ

7.3 ระดับมัธยมศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้น วิชาภาษาไทยและวิชาสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณี และวัฒนธรรมไทย

8. ครูผู้สอน

8.1 ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงเจ้าของภาษาและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่าย ๆ ได้หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

8.2 จัดให้ครูผู้สอนทำตามสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อย และมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

8.3 ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานทางการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

8.4 ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งการ ฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ในการสื่อสารเหมือนเจ้าของภาษา และได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือได้รับหลักฐานการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง

8.5 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้ผ่านการอบรมด้านวิชาการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หากยังไม่ได้รับการศึกษา ผ่อนผันให้เข้ารับการศึกษากายในระยะเวลา 1 ปีหรือมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 3 ปีโดยได้รับรองจากหน่วยงานเดิม

8.6 ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมหลักสูตรด้านหลักสูตรของประเทศไทยภาษาและวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชั่วโมง

8.7 สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคน ทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

8.8 ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรม ศึกษา ดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

9. การรับนักเรียน

9.1 รับนักเรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

9.2 สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียนได้ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด

9.3 ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ ได้เข้าเรียนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนในโครงการ

9.4 การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียนควรเป็น ดังนี้

- ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
- ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น-ปลายไม่เกินห้องละ 30 คน
- ระดับวิชาชีพ (ปวช.) ไม่เกินห้องละ 20 คน
- ระดับวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

10. การเก็บค่าเล่าเรียน และการจัดสรรงบประมาณ

10.1 การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษา เอกชนและค่าใช้จ่ายในส่วนเพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐ ให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม

10.2 สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้เพียงพอต่อการสนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการและมีความสามารถผ่านเกณฑ์ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนแต่ละปีและเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนปกติ

11. การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา

11.1 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษต้องบริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐ ต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

11.2 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม ต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน / ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

การจัดการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. การจัดการเรียนการสอน ควรจัดในบริบทของความเป็นไทยผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติและความเป็นไทย
3. สถานการศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร
4. การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษก่อนประถมศึกษา ต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุข สนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้น และประสบผลสำเร็จ เช่น การร้องเพลง การฟังนิทานประกอบภาพ การเล่นเกมทบทวน การเล่นเกมการศึกษา เป็นต้น

สื่อการเรียนการสอน

1. สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับที่เปิดสอนทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา
2. สถานศึกษาจัดหาหนังสือเรียนที่เป็นภาษาไทยครบถ้วนตามหลักสูตร ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อย่างน้อย 10 ชุดไว้ในห้องสมุด
3. ในกรณีที่สถานศึกษาจัดทำหนังสือเรียนขึ้นเองและมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้นต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน
4. สถานศึกษาต้องจัดเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัด หรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร โดยระบุรายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
5. สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ การเรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ห้องปฏิบัติการ/อาคาร

สถานศึกษาต้องจัดให้มีห้องเรียน ห้องประกอบ ห้องปฏิบัติการและโรงฝึกงานสำหรับนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างน้อย

การวัดและการประเมินผลการเรียน

1. การวัดและการประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร/ ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การทดสอบ TOEFL หรือ IELTS ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

2. สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดระยะเวลาของการเรียนการสอนมีการประเมิน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เรียนได้พัฒนาครบทุกด้านเต็มตามศักยภาพและจัดทำผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลโครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านความพร้อมในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

2. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพของครูผู้สอน และวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. กระทรวงศึกษาธิการต้องส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการศึกษาวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

การบริหาร หรือ การจัดการ ในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่ 2 คำ คือ คำว่า Administration และ Management ตามลำดับ แต่คำทั้งสอง 2 คำก็มีความแตกต่างกัน โดยคำว่า การบริหาร มักจะใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขั้นสูงขององค์การโดยผู้บริหารงานระดับสูง และใช้ในหน่วยงานของรัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐที่ไม่ได้มุ่งหวังกำไร ในขณะที่คำว่า การจัดการ มักจะใช้ ในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มุ่งเน้นที่การดำเนินงานขององค์การ และมักใช้ในธุรกิจเอกชนที่มุ่งหวังกำไร แต่อย่างไรก็ตามคำ 2 คำนี้สามารถ interchangeable และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน (สมยศ นาวิกาน, 2536) ดังนั้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจะ

ใช้คำว่า “การบริหารจัดการ” เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมทั้งในเรื่องการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การบริหารจัดการมีทั้งความเป็นศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาความรู้แขนงหนึ่ง ที่แสวงหาความเข้าใจอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับ ดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ (process) ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มาทำงานร่วมกัน มีปฏิบัติสัมพันธ์กัน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดของทรัพยากรในการบริหาร การบริหารจัดการจัดว่าเป็น ศาสตร์ประยุกต์ทางสังคมศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใน องค์การจึงขาดความแน่นอนและเที่ยงตรง แตกต่างกับศาสตร์แท้จริงอย่างวิทยาศาสตร์ที่สามารถ ควบคุมปัจจัยแทรกซ้อนอื่นๆ ได้ดีกว่า ส่วนความเป็นศิลป์ หมายถึง การบริหารจัดการ นอกเหนือจากจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้แล้ว ยังจำเป็นต้องมีศิลปะในการนำแนวคิด ทฤษฎี ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ โดยอาศัยความสามารถส่วนบุคคล ทักษะและประสบการณ์ให้มีความ เหมาะสมกับบริบทของงาน สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น

หากพิจารณาการบริหารจัดการตามแนวคิดเชิงระบบสามารถกล่าวได้ในอีกแง่หนึ่งว่า การ บริหารเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (inputs) ที่ใช้ในการบริหารจัดการให้เป็น ผลผลิต (outputs) โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนรูป (conversion process) ผ่านตัวเปลี่ยน (converter) ซึ่งประกอบไปด้วย องค์การ (organization) และการบริหารงาน (administration หรือ management) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.1

แผนภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารตามแนวคิดเชิงระบบ



2.1 ปัจจัยนำเข้า

การบริหารจัดการทั่วไปจะประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ที่เรียกกัน 4M's ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) วิธีปฏิบัติงาน (method) ซึ่งการบริหารจัดการในระบบราชการ หรือระบบธุรกิจล้วนจำเป็นต้องอาศัยปัจจัย 4M's ทั้งสิ้น แม้ว่าในปัจจุบันการบริหารจัดการสมัยใหม่จะได้มีการเพิ่มปัจจัยในบริหารบางตัวนอกเหนือจากปัจจัยพื้นฐานตามความเหมาะสม เช่น ตลาด (market) และเครื่องจักร (machine) เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ 6M's” และอาจจะเพิ่มปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจ (morale) เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ 7M's”

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎี เช่น

Hoy and Miskel (2001) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมไว้ว่าสถานศึกษาเป็นระบบสังคมที่มีปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วยแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (environmental constrains) ทรัพยากรมนุษย์ และเงินทุน (human and capital resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (materials and methods) และอุปกรณ์ (equipment)

Lunenberg and Ornsein (1996 อ้างถึงใน วุฒิชัย เนียมเทศ, 2552) นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบตามกรอบแนวคิดของระบบเปิด โดยมีปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วย การจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้ง กฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขณะที่กลุ่มต่างๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากสถานศึกษา เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่นๆ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

งานวิจัยของเศรษฐภรณ์ หน่อคำ (2548) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ระบุว่า คุณภาพด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 องค์ประกอบ (31 ตัวบ่งชี้) ประกอบด้วย การใช้หลักสูตรการศึกษา ลักษณะของสื่อการเรียนการสอน ลักษณะของแหล่งเรียนรู้ คุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของครูผู้สอน คุณลักษณะของนักเรียน และการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน

สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยนำเข้า (inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน

2.2 กระบวนการเปลี่ยนรูป

กระบวนการเปลี่ยนรูปเป็นการกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยกระบวนการเปลี่ยนรูปประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ องค์กร และกระบวนการบริหาร เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษามโนทัศน์เบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร และกระบวนการบริหารดังนี้

2.2.1 องค์กร

ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในสังคมเป็นผลที่เกิดจากการทำงานขององค์กรที่กลุ่มบุคคลมาอยู่ร่วมกัน มีแบ่งแยกและประสานภาระหน้าที่ของตนเพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณค่า ทั้งนี้การจัดตั้งองค์กรนั้นยังช่วยก่อให้เกิดประโยชน์ต่างๆอีกหลายประการ อาทิ เกิดการแบ่งงานตามความสามารถและมีการควบคุมการทำงานทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง เกิดความประหยัดเนื่องจากการใช้วัสดุอุปกรณ์ร่วมกัน ช่วยให้เกิดศักยภาพในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นต้น

องค์ความรู้ประการหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาศึกษาขององค์กร ก็คือ ทฤษฎีองค์กร (organizational Theory) ที่ศึกษาว่าองค์กรมีหน้าที่อย่างไร ส่งผลและได้รับผลกระทบอย่างไรต่อสิ่งแวดล้อมที่องค์กรปฏิบัติงานอยู่ (Jones, 2000) โดยเป็นการศึกษาในระดับมหภาค (macro view) หน่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ องค์กรและหน่วยย่อยภายในองค์กร โดยการศึกษาทฤษฎีองค์กรไม่เพียงจะศึกษาการปฏิบัติงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ได้ศึกษาความสามารถขององค์กรในการปรับตัวและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544) ทั้งนี้ทฤษฎีองค์กรจะสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร การออกแบบองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร ผลการศึกษาทฤษฎีองค์กรจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร วินิจฉัยปัญหาและใช้ประโยชน์จากการออกแบบองค์กร และการปรับองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ความหมายขององค์การ

คำว่า องค์การ และ องค์กร เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า “Organization” โดยมีความหมายแตกต่างกันในรายละเอียด กล่าวคือ องค์การจะสื่อความหมายถึงภาพรวมขององค์การที่มุ่งอธิบายในเชิงวิชาการ ในขณะที่องค์กรจะสื่อความหมายถึงองค์กรในภาพของการปฏิบัติในเชิงของการบริหารจัดการ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548)

นักวิชาการต่างๆ ได้นิยามความหมายขององค์การคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด ทั้งนี้ผู้วิจัยขอนำจำแนกนิยามออกเป็น 3 กลุ่มแนวคิด ดังนี้

1. องค์การในความหมายที่แสดงว่า องค์การจำเป็นต้องอาศัยการทำงานอย่างร่วมกันอย่างเป็นระบบของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีจุดมุ่งหมายของการร่วมกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น

สมยศ นาวิ (2543) กล่าวว่า องค์การ คือกลุ่มของบุคคลทำงานด้วยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุมุ่งหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะบรรลุความมุ่งหมายและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย

Jones (2000) ที่กล่าวว่า องค์การเป็นเครื่องมือที่บุคคลเพื่อประสานงานกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้รับสิ่งที่คาดหวังหรือคุณค่า

กล่าวได้ว่า องค์การเป็นเครื่องมือหรือระบบที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. องค์การตามแนวคิดเชิงระบบ การศึกษาองค์การตามแนวคิดเชิงระบบเป็นการศึกษาที่สมบูรณ์ เพราะไม่มุ่งศึกษาองค์การที่ละส่วน แต่จะศึกษาองค์ประกอบทั้งหมดขององค์การเป็นภาพรวม ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์การแต่ละส่วน (ภัทรพล มหาจันทร์, 2545) แนวคิดเชิงระบบยังสามารถจำแนกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ระบบปิด (close system) และระบบเปิด (open system) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 องค์การตามแนวคิดเชิงระบบปิด

แนวคิดเชิงระบบปิดศึกษาเฉพาะองค์ประกอบภายในตัวขององค์การ โดยละเลยการพิจารณาองค์ประกอบภายนอกขององค์การ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมของตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก เช่น

กรกนก ทิพรส (2543) กล่าวว่า องค์การคือกลุ่มคนที่อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ว่าด้วยการแบ่งงานกันทำ การกำหนดเนื้อหาและความรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดวิธีการประสานงานและความร่วมมือ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

Louis (1958) พิจารณาองค์การในแง่ของโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สิ่งมีชีวิตสามารถทำงานร่วมกันได้โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน กำหนดและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Talcott (1978) มององค์การในแง่ของหน่วยสังคม (Social Unit) คือ การเป็นกลุ่มที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงตามกาลเวลาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเจาะจง

Schien (1970) ให้ความหมายว่าองค์การคือการประสานกันอย่างมีเหตุผลของกิจกรรมต่างๆที่กระทำโดยสมาชิกกลุ่ม โดยมีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

Festinger (1950) กล่าวถึงองค์การว่าเป็นการจัดระเบียบให้กับกิจกรรมอย่างให้มีความสมดุลกันว่าใครมีหน้าที่อย่างไร มีอำนาจความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด

Ernest (1959) พิจารณาถึงองค์การที่มีขนาดเล็ก โดยกล่าวองค์การหมายถึงการกำหนดว่าจะทำอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการแบ่งภารกิจให้มีขนาดเล็กพอที่บุคคลหนึ่งคนจะทำได้ แล้วจัดให้มีการประสานงานกันเพื่อมิให้มีการสูญเปล่า ซ้ำซ้อน หรือก้าวก่างานซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุปคือ องค์การตามแนวคิดเชิงระบบปิด หมายถึง หน่วยทางสังคมที่มีโครงสร้างการแบ่งการทำงานและประสานงานร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบชัดเจน มีการปรับปรุงงาน และควบคุมการทำงานโดยผู้มีอำนาจเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์การตามแนวคิดเชิงระบบเปิด

แนวคิดเชิงระบบเปิดจะมององค์การว่า องค์การประกอบไปด้วยส่วนย่อยต่างๆที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อกันและกัน Katz & Kahn (1978: 19 -26 อ้างถึงใน ปิติชาย ตันปิติ, 2547) ได้มองว่าองค์การเป็นระบบเปิดที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและสภาพแวดล้อมนั้นจะต้องมีสิ่งป้อนเข้าไปในโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา หากโครงสร้างปราศจากปัจจัยนำเข้า โครงสร้างนั้นก็จะมีชีวิตอยู่ไม่ได้ ลักษณะโดยทั่วไปของระบบเปิดที่ Katz & Kahn ได้

กล่าวไว้ในหนังสือ The Social Psychology of Organization ประกอบด้วยหลักต่างๆ ที่สำคัญ 9 ประการโดยสรุป ดังนี้

- 1) ระบบเปิดต้องพยายามแสวงหาพลังงานหรือปัจจัยนำจากภายนอกเข้าสู่ระบบให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 2) ระบบเปิดจะต้องมีกระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิตออกมา
- 3) ระบบเปิดจะต้องมีผลผลิตออกมาจากระบบเพื่อส่งคืนสู่สภาพแวดล้อม
- 4) ระบบเปิดจะต้องมีวงจร (cycles) นั่นก็ผลผลิตที่ออกไปยังสิ่งแวดล้อมจะก่อให้เกิดพลังงานที่จะปฏิบัติงานตามวงจรใหม่อีกครั้งหนึ่ง
- 5) ระบบเปิดจะต้องคอยสำรวจปัจจัยสาเหตุที่ทำให้ระบบขาดประสิทธิภาพ และจำเป็นต้องแสวงหาพลังงานเข้ามาป้อนระบบให้มากกว่าที่จะใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตออกมา
- 6) ระบบเปิดจะต้องมีข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่ป้อนเข้าไปในระบบ (information input) รวมทั้งสารสนเทศอื่นๆ ที่จะช่วยให้ระบบได้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับ
- 7) ระบบเปิดจะต้องเผชิญกับสภาพปกติและสภาพแปรปรวน ฉะนั้นจะต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพนั้นๆ ให้ได้
- 8) ระบบเปิดจะต้องมีการแบ่งหน้าที่กันทำ และระบุว่าฝ่ายใดควรจะทำงานด้านใดไว้อย่างชัดเจน
- 9) ระบบเปิดจะก้าวไปถึงจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน โดยมีรรควิธีต่างๆ กัน

นอกจากนี้ Bedeian (1980) ได้กล่าวว่าองค์การจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นระบบสังคม ความพยายามมุ่งไปสู่เป้าหมาย การมีระบบกิจกรรมที่ใช้ความรู้ ใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติ การแบ่งกลุ่ม การประสานงานระหว่างกลุ่มเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และองค์การต้องทราบถึงขอบเขตศักยภาพของตน ทราบความต้องการภายในขององค์การ สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อมโดยต้องเปลี่ยนแปลงภารกิจ หน้าที่และทำให้ภารกิจหน้าที่นั้นๆชัดเจน

จึงเห็นได้ว่าองค์การตามแนวคิดทฤษฎีระบบเปิดนั้น จะให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบองค์การ โดยเฉพาะกระบวนการแสวงหาพลังงานและข่าวสารที่จะป้อนเข้าสู่ระบบ สำหรับใช้ในกิจกรรมของระบบที่มีการจัดสรรแบ่งงาน และประสานกันระหว่างกัน เพื่อให้ผลผลิตและข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์การยังต้องคำนึงสภาพความแปรปรวนที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ศักยภาพและความต้องการขององค์การอีกด้วย

3. องค์การตามความหมายในเชิงมิติของเวลา

Porter (1975 อ้างถึงใน สมิหระ จิตตลดากร, 2546) ที่กล่าวโดยสรุปว่า องค์การน่าจะให้ความหมายในการมองภาพ 4 ประการ เพื่อการตอบปัญหาได้แก่ว่า 1) ใคร (Who) องค์การประกอบด้วยปัจเจกชนและกลุ่ม 2) ทำไม (Why) เพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างเจาะจง 3) อย่างไร (how) โดยวิธีการให้มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำ และมีการประสานกันอย่างมีเหตุผลและภาพใ้การอำนวยความสะดวก และ 4) เมื่อไร (When) ภายในช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องกัน

จากการศึกษานิยามขององค์การตามแนวคิดต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า องค์การเป็นระบบกิจกรรมที่มีการจัดสรรแรงงาน และประสานงานร่วมกันระหว่างบุคคลอย่างชัดเจน โดยใช้ความรู้และเทคโนโลยีขององค์การสร้างผลผลิตและข้อมูลป้อนกลับที่ประสิทธิภาพ และมีการควบคุมการทำงานโดยผู้ที่มีอำนาจภายใต้สภาพความแปรปรวนที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์การ

ความสำคัญขององค์การ

การผลิตสินค้าหรือบริการส่วนใหญ่เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทำงานขององค์การ โดยผลผลิตที่ผลิตได้จะมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากเกิดจากการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การ ทั้งนี้การจัดตั้งเป็นองค์การนั้นยังเกิดประโยชน์ในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากประสิทธิภาพในการทำงาน นักวิชาการแต่ละคนได้ให้ความสำคัญขององค์การไว้คล้ายคลึงกัน อาทิ Jones (2000) ได้ให้ความเหตุผลการเป็นองค์การว่า

1. เพื่อให้เกิดการแบ่งงานตามความรู้ความสามารถ (division of labor) โดยผลของการแบ่งงานจะทำให้องค์การเพิ่มความชำนาญ (specialization) ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพดีขึ้น อีกทั้งช่วยให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงานของตน

2. เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะเทคโนโลยีขนาดใหญ่ (large-scale technology) เนื่องจากองค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีโอกาสสร้างประสิทธิภาพจากเทคโนโลยีได้มากกว่า

3. เพื่อจัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่เป็นแรงกดดันขององค์การ ทั้งในเชิงของการเป็นแหล่งวัตถุดิบ ตลาด ตลอดจนการเป็นปัจจัยอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

4. เพื่อลดหรือควบคุมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ เช่น การเจรจาต่อรอง การฝ่าฝืนระเบียบ ฯลฯ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ถือว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งขององค์การ เพราะทำให้สูญเสียทั้งงบประมาณ และเวลา

5. เพื่อให้เกิดอำนาจและการควบคุม โดยองค์การจะสามารถสร้างแรงกดดัน (pressure) ให้แก่บุคคลผ่านการใช้อำนาจโดยชอบธรรมเพื่อควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

Daft (อ้างถึงใน ทองใบ สุธาจารย์, 2542) ได้วิเคราะห์ถึงความสำคัญขององค์การ ดังนี้

1. องค์การมีความสำคัญในการระดมสรรพกำลังและทรัพยากรที่ทั้งปวง เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (to achieve desired goals and outcomes)

2. องค์การมีหน้าที่ผลิตสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในราคาที่สมเหตุสมผล (competitive prices) กล่าวคือ องค์การพยายามที่จะแสวงหานวัตกรรม (innovative) ที่จะช่วยทำให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์การมีความสำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมในการทำงาน (facilitate innovation) กล่าวคือ องค์การเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น

4. องค์การเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำการผลิตสมัยใหม่ (modern manufacturing) และการนำเทคโนโลยีที่ใช้คอมพิวเตอร์เข้าไปใช้ (computer-based technology)

องค์การต้องปรับตัว (adapt) และสร้างอิทธิพล (influence) ต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (a changing environment) โดยเฉพาะการปรับตัวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization)

5. องค์การมีความสำคัญในด้านการสร้างคุณค่า (create value) ให้แก่ผู้ประกอบการ ลูกค้า และพนักงาน กล่าวคือ ฝ่ายบริหารจะพยายามค้นหาให้ได้ว่าองค์ประกอบย่อยใดในองค์การที่เป็นผู้สร้างคุณค่าหรือทำไรให้แก่องค์การ และส่วนใดที่เป็นต้นเหตุให้องค์การขาดทุน และจะพยายามศึกษาว่าส่วนใดสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า

6. องค์การต้องเผชิญกับสิ่งท้าทายต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน (motivation) หรือปัญหาด้านจริยธรรม (ethics) ที่เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สามารถสรุปความสำคัญขององค์การ ได้ว่า องค์การมีหน้าที่รวบรวมทรัพยากรต่างๆ เพื่อสร้างเป็นสินค้าหรือบริการตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าให้ทั้งผู้ประกอบการ ลูกค้า และพนักงานทุกคนภายในองค์การ ภายใต้เงื่อนไขและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

องค์ประกอบขององค์การ

นิตยา เพ็ญศิริรักษา (2546) กล่าวว่า องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. จุดมุ่งหมายขององค์การ (organization goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจและดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง นอกจากนี้จุดมุ่งหมายขององค์การยังอาจส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2. โครงสร้างขององค์การ (organization structure) เป็นระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์การจะประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ การระบุนานหรือกระบวนการที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย และการรวม ประสาน เชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน

3. บุคคล (people) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานโดยบุคคลจะมีความคาดหวังว่าองค์การจะให้สิ่งกระตุ้นต่างๆ เช่น ค่าตอบแทน ความมั่นคง ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ ความก้าวหน้า ฯลฯ ในขณะที่เดียวกันบุคคลจะให้ความพยายาม ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความจงรักภักดี ฯลฯ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนตอบแทน

4. สภาพแวดล้อมขององค์การ (organization environment) สภาพแวดล้อมขององค์การหมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2531) ได้พิจารณาองค์ประกอบขององค์การ สรุปได้ดังนี้

1. องค์การประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานหรือแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
2. บุคคลต้องอาศัยเทคนิควิทยาการหรือเทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ

3. บุคคลต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ในการแก้ไขปัญหา
 4. องค์การจำเป็นต้องมีโครงสร้าง
 5. องค์การดำรงอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป้าหมายก็เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลต้องติดต่อปฏิสัมพันธ์กัน
 6. องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม
- ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบขององค์การได้ว่า องค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย บุคคล โครงสร้าง ความรู้และเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

ประเภทขององค์การ

การแบ่งประเภทขององค์การ สามารถแบ่งออกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่นักวิชาการยึดถือ สมคิด บางโม (2552) ได้จำแนกประเภทขององค์การโดยยึดหลักที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก องค์การทางธุรกิจ องค์การเพื่อบริการ และ องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน
2. การจำแนกองค์การโดยยึดหลักโครงสร้าง แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ องค์การเป็นทางการ (formal organization) ที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน และ องค์การแบบไม่เป็นทางการ เช่น บริษัท มูลนิธิ กรม โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น (informal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดตั้ง หรือรวมกลุ่มตามความพึงพอใจและความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย เช่น ชมรม หรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้น
3. การจำแนกองค์การโดยยึดการกำเนิด แบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ องค์การแบบปฐม (primary organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกในองค์การมีความเกี่ยวข้องกันโดยกำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารตามความสมัครใจ ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น เช่น ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น และองค์การแบบมัธยม (secondary organization) เป็นองค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อมูลพักที่กำหนดขึ้นในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองต่อความต้องการของสมาชิก และบุคคลภายนอกองค์การไปพร้อมๆกัน เช่น หน่วยราชการห้างหุ้นส่วน บริษัท โรงเรียน สโมสร เป็นต้น

นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) ที่แบ่งองค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ องค์การที่ยึดระเบียบกติกา องค์การที่ยึดผลประโยชน์เป็นหลัก องค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน และองค์การที่เป็นข้อผูกพันทางใจระหว่างองค์การและพนักงาน ไม่ว่าจะใช้เกณฑ์ใดในการแบ่งประเภทขององค์การก็ตาม การศึกษาองค์การจะนิยมวิเคราะห์ในเชิงระบบแบบระบบปิด (closed system) หรือ ระบบเปิด (open system)

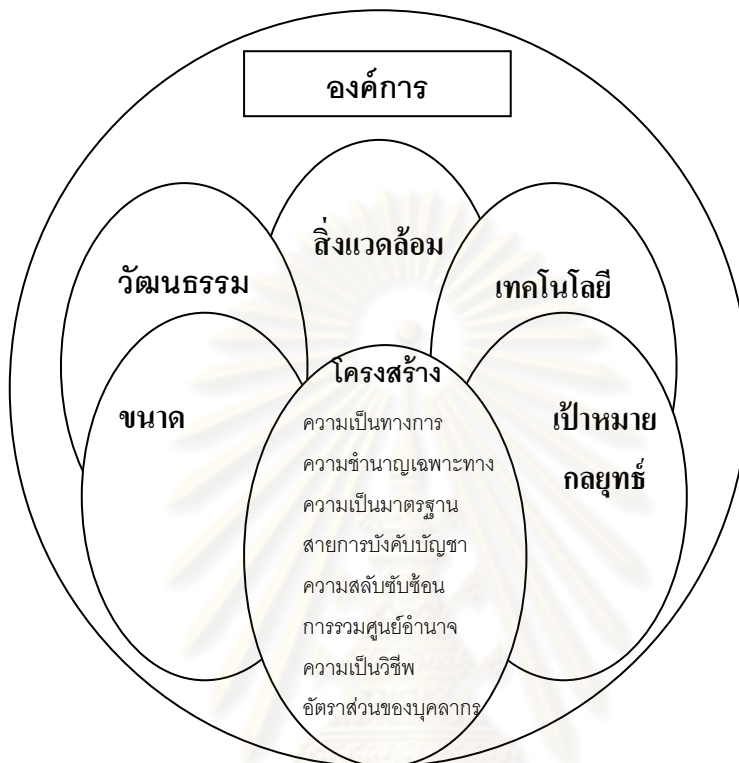
โครงสร้างและการออกแบบองค์การ

การออกแบบองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์การ และเป็นตัวที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ เนื่องจาก การออกแบบองค์การจะส่งผลให้เกิดโครงสร้างที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎระเบียบ วิถีปฏิบัติ และการรวมอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน การจัดการสถานการณ์ต่างๆทั้งที่วางแผนและไม่ได้วางแผนไว้ การจัดการวัฒนธรรมภายในองค์การ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรม การควบคุมสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

ทั้งนี้การออกแบบโครงสร้างองค์การจะพิจารณาใน 2 มิติหลักได้แก่ มิติด้านโครงสร้าง (structural dimensions) ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะภายในขององค์การ และมิติด้านบริบท (contextual dimensions) ที่ประกอบด้วย ขนาด เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การ (ทองใบ ชูดชาวี, 2542) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.2 มิติขององค์การ



ที่มา : ทองใบ ชุตชาวี. (2542). **ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและการประยุกต์.**

อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

หน่วยวิเคราะห์ในการศึกษาองค์การ

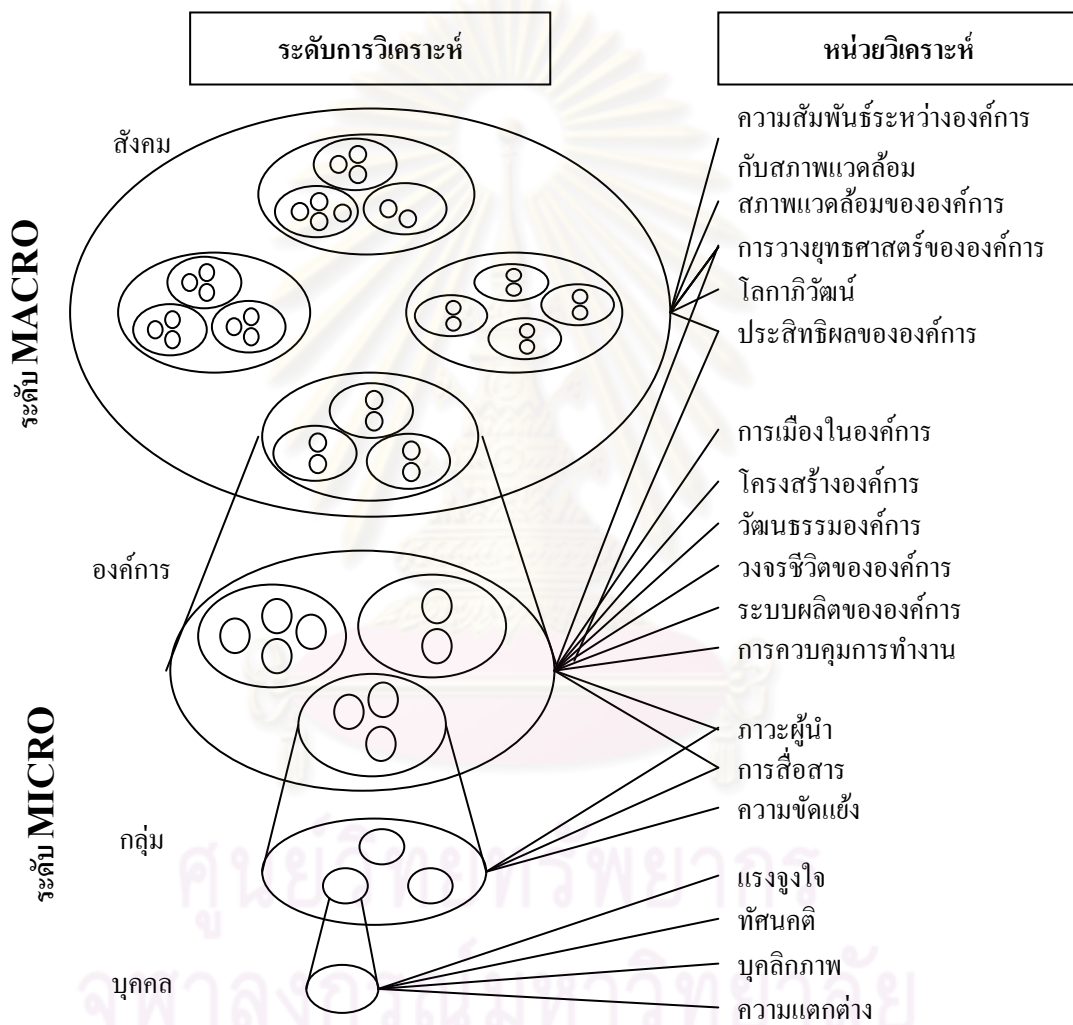
การแสดงระดับวิเคราะห์และหน่วยวิเคราะห์จะทำให้การศึกษาองค์การมีความชัดเจนและป้องกันการเปรียบเทียบข้ามหน่วยวิเคราะห์ซึ่งจะมีผลทำให้ผลการศึกษามีผิดพลาดหรือมีความคลาดเคลื่อนไปได้ ทั้งนี้ระดับวิเคราะห์และหน่วยวิเคราะห์ในองค์การมีความสัมพันธ์กัน วันชัย มีชาติ (2550) ได้ให้ความหมายของระดับวิเคราะห์และหน่วยวิเคราะห์ดังนี้

ระดับวิเคราะห์ (level of analysis) เป็นการแบ่งแยกระดับการวิเคราะห์ออกเป็นหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ และระดับสังคม การแยกระดับวิเคราะห์จะทำให้เห็นถึงส่วนประกอบต่างๆ ที่ทำงานร่วมกันในองค์การซึ่งมีความหลากหลายและซับซ้อน

หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นจุดสำคัญขององค์การที่ต้องการศึกษา เช่น การศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน หน่วยการวิเคราะห์ก็จะได้แก่แรงจูงใจ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็น

การศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ดังนั้นหน่วยวิเคราะห์อยู่ในระดับองค์การ ซึ่งหมายถึงโรงเรียนสองภาษา ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.3

แผนภาพที่ 2.3 ระดับวิเคราะห์และหน่วยวิเคราะห์ในองค์การ



ที่มา : วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2.2.2 กระบวนการ

กระบวนการบริหารนับเป็นภาระงานที่สำคัญของผู้บริหาร โดยคำว่า “ผู้บริหาร” หมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยผู้อื่นและทรัพยากรต่างๆ บุคคลใดก็ตามที่พยายามทำให้ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ความพยายามของบุคคลอื่นๆ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่น (สมยศ นาวิกาน, 2536) ลักษณะภาระงานของผู้บริหารจะเป็นภาระงานที่ต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการ (process) ที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตามเนื่องกันและเมื่อปฏิบัติการครบขั้นตอนแล้วจะเกิดผลอย่างไรอย่างหนึ่งออกมาและแต่ละขั้นตอนเป็นส่วนประกอบของกิจกรรมที่ได้กระทำทั้งหมด (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2541)

ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร หรือตำราบางเล่มอาจใช้คำว่า “หน้าที่ของผู้บริหาร” ได้มีผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารหลายท่าน ได้กำหนดกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกันและในที่นี้ผู้วิจัยจะนำเสนอกระบวนการบริหารของผู้เชี่ยวชาญบางท่าน ดังนี้

Luther Gulick (1973 อ้างถึงใน ณรงค์ นันทวรรณนะ, 2547 และสุวาทณี สลืออ่อน, 2549) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ 7 ประการ เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ ปอสต์คอร์บ (POSDCORB)” ซึ่งสามารถกระจายขั้นตอนแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

P ย่อมาจาก Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

O ย่อมาจาก Organizing หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

S ย่อมาจาก Staffing หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดีความชอบ การให้สวัสดิการ และการให้พินิจจากงาน

C ย่อมาจาก Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R ย่อมาจาก Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

B ย่อมาจาก Budgeting หมายถึง การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน

Henri Fayol (อ้างถึงใน ฌองค้ นันทวรวรรณะ, 2547) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ POCCC” ซึ่งหมายถึง

- P ย่อมาจาก Planning หมายถึง การวางแผน
- O ย่อมาจาก Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
- C ย่อมาจาก Commanding หมายถึง การบังคับบัญชางาน
- C ย่อมาจาก Coordinating หมายถึง การประสานงาน
- C ย่อมาจาก Controlling หมายถึง การควบคุม

Harold D. Koontz (อ้างถึงใน ฌองค้ นันทวรวรรณะ, 2547) จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ 5 ประการ เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ POSDC” ซึ่งประกอบด้วย

- P ย่อมาจาก Planning หมายถึง การวางแผน
- O ย่อมาจาก Organizing หมายถึง การจัดองค์การ
- S ย่อมาจาก Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D ย่อมาจาก Directing หมายถึง การอำนวยการ หรือการสั่งการ
- C ย่อมาจาก Controlling หมายถึง การควบคุม

Ernest Dale (อ้างถึงใน ฌองค้ นันทวรวรรณะ, 2547) จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารได้ 7 ประการ ซึ่งเป็นหลักการที่คล้ายคลึงกับหลักการบริหารของ คุนซ์ มาก เรียกว่า “หลักการบริหารแบบ POSDCIR” โดยได้เพิ่มเติมหน้าที่ของผู้บริหารเกี่ยวกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation = I) และการเป็นตัวแทนขององค์การ (representation = R)

การเปรียบเทียบหน้าที่ของผู้บริหาร ตามแนวคิดข้างต้นนี้ ส่วนใหญ่จะมีความเห็นใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน เช่น หน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม นอกจากนี้ยังมีความหมายทั่วไปคล้ายคลึงกัน แม้จะใช้คำแตกต่างออกไปบ้างก็ตาม เช่น การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ Luther Gulick รวมความหมายถึงคำว่า การควบคุมผู้อื่นด้วย ส่วน Henri Fayol นั้นจะเน้นถึงการบังคับบัญชา และการประสานงาน ซึ่ง Harold D. Koontz และ Ernest Dale รวมเอาไว้แล้วในหัวข้อการอำนวยการ ซึ่งหมายถึงการสั่งงาน การสานงาน การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

การบริหารศึกษามีแนวคิดการบริหารการศึกษาแนวคิดหนึ่งที่ได้รับคามนิยม คือ แนวคิดการบริหารการศึกษาของ Jesse B. Sears (1959) ที่เสนอต่อสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) มีขั้นตอนการบริหาร 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำ วิธีทำและวัตถุประสงค์รายย่อยของการทำงานนั้นๆ ขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานบุคลากรทุกฝ่าย

2. การจัดสรรทรัพยากร (allocating) หมายถึง การแสวงหาและกำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน

3. การกระตุ้นจิตใจ (stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (coordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

5. การประเมินผลงาน (evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาทางแก้ไขทุกระยะและการประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ได้ กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

นอกจากการจำแนกงานบริหารของผู้บริหารแล้ว ยังวิชาการศึกษายังได้จัดแบ่งการปฏิบัติงานของโรงเรียนออกเป็นด้านต่างๆ แยกย่อยลงไปอีก เช่น

Campbell & Gregg (1957 อ้างถึงใน ประภาพรณ ไชยวงศ์, 2544) ได้แบ่งภารกิจของงานบริหารการศึกษาไว้ 6 ด้าน คือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอน
2. งานด้านบริหารบุคลากรทางการสอน
3. งานบริการนักเรียน
4. งานด้านอาคารสถานที่
5. งานด้านงบประมาณและธุรการ
6. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

Kimbrough & Nunnery (1998 อ้างถึงใน ประภาพรณ ไชยวงศ์, 2544) ได้แบ่งงานของโรงเรียนออกเป็น 9 ด้าน คือ

1. งานด้านจัดโครงสร้างองค์กร
2. งานด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน
3. งานการเงินทางการศึกษา
4. งานบริหารสนับสนุนการจัดการของสถานศึกษา
5. งานบริหารงานบุคคล
6. งานบริการนักเรียน
7. งานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
8. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
9. งานความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารของสมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators) เพราะมีความสอดคล้องกับการบริหารจัดการภายในสถานศึกษามากที่สุด

จึงสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนของกิจกรรมที่มีการจัดเรียงไว้อย่างเป็นลำดับ โดยแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด โดยขั้นตอนของกระบวนการจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Jesse B. Sears ได้แก่ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจิตใจ การประสานงาน การประเมินผลงาน ตลอดจนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2.3 ผลผลิต

ผลผลิต (outputs) เป็นสิ่งองค์การได้รับในการบริหารจัดการ เมื่อนำปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการ ซึ่งผลผลิตสุดท้ายของแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ อาจอยู่ในรูปแบบของสินค้า (goods) หรือบริการ (service) สำหรับผลผลิตของการบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ มีดังนี้

Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่าผลผลิตของการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดเชิงระบบประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในงาน การขาดเรียน การออกกลางคัน และคุณภาพโดยรวม

Lunenberg and Ornstein (1996 อ้างถึงใน วุฒิชัย เนียมเทศ, 2552) กล่าวว่า ผลผลิตที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหารต่างๆ เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดผลผลิต สำหรับโรงเรียนผลผลิตจะประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียน และบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทัศนคติของนักเรียนต่อสถานศึกษา และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ผลการวิจัยของ วุฒิชัย เนียมเทศ (2553) ที่วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาในฐานะผลผลิต (output) ว่าผลผลิตของโครงการ English Program จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง นักเรียนในโครงการมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกรายวิชา (ยกเว้นภาษาอังกฤษ) ตามเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษสูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน
2. ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน หมายถึง นักเรียนในโครงการมีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการใช้เทคโนโลยีและทักษะในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ มีความกระตือรือร้น มีความสุขทางกาย ใจ และมีสุขในการเรียน และมีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีสัมมาคารวะ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ กล้าคิด กล้าพูด และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง นักเรียนในโครงการเข้าใจความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม และดำรงตนอย่างพอเพียงบนพื้นฐานของความเป็นไทย และมีสุนทรียภาพและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีสุข
4. ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งด้านการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ หมายถึง นักเรียนในโครงการสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ดี และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ของเศรษฐกิจ หน่อคำ (2543) พบว่า ผลผลิต (outputs) ที่บ่งชี้คุณภาพของการจัดการเรียนการสอนในโปรแกรมภาษาอังกฤษประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ (11 ตัวบ่งชี้) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนด มาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนถึง คุณภาพของการจัดการศึกษาในฐานะผลผลิตของสถานศึกษา โดยกำหนดให้มาตรฐานการศึกษา ของชาติ มี 14 มาตรฐาน ประกอบด้วยมาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน มาตรฐานด้านครู 2 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน ดังมีรายละเอียดของมาตรฐานเพื่อการ ประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิด สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานด้านผู้เรียนมาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานด้านครูมาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มาตรฐานด้านครูมาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการ บริหารจัดการ

มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการ บริหารงานเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานผู้บริหารมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

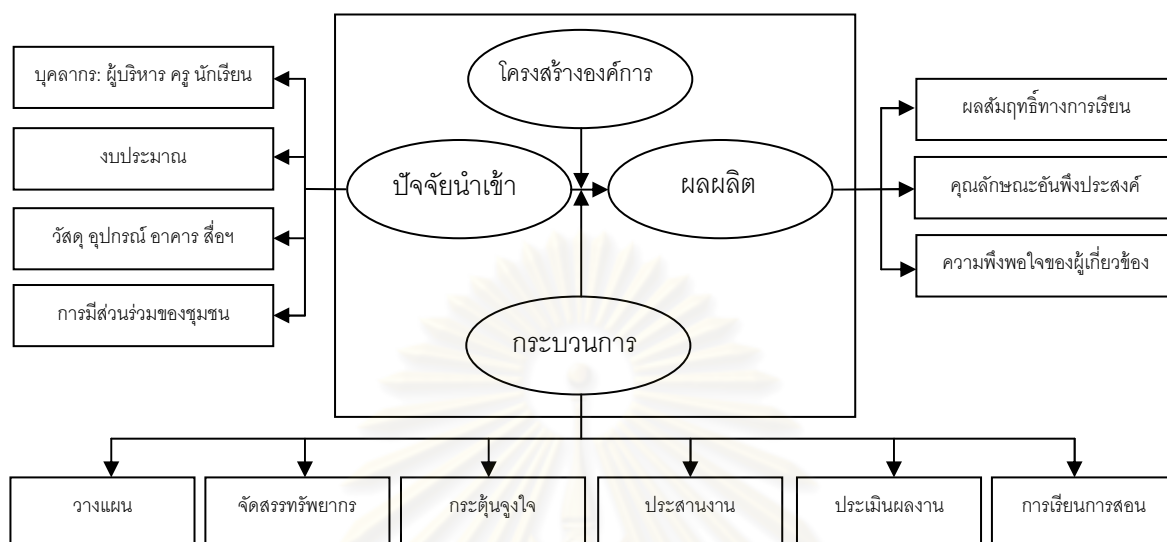
มาตรฐานผู้บริหารมาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

สามารถสรุปได้ว่า ผลผลิต (outputs) หมายถึง ผลของกิจกรรมการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วนตามเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ ตลอดจนสร้างความพึงพอใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาเชิงระบบ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ หมายถึง การนำปัจจัยนำเข้ามาใช้ประโยชน์การดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ โดยผลของการบริหารจัดการจะส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ทั้งนี้องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การประสานงาน การประเมินผลงาน และการจัดการเรียนการสอน และองค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงดังแผนภาพที่ 2.4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.4 การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ



3. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังกล่าวโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ 3.2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

เมื่อดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาหนึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นภาวะปกติวิสัยขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปฏิสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างองค์การ สิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่นๆ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอด หรือดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์การนั้น สุนันทา เลาพันธ์ (2531) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถ

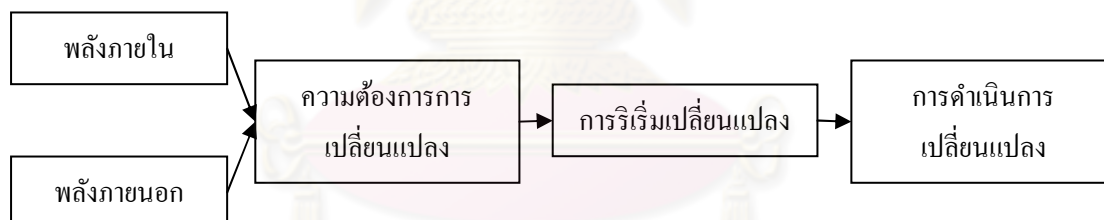
ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถจำแนกได้ 3 รูปแบบ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิบัติ เป็นเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะของการโต้ตอบต่อสิ่งแวดล้อมโดยไม่ได้เตรียมการล่วงหน้า

2. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นจากการสะสมความเปลี่ยนแปลงทีละน้อย ใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงยาวนานกว่าการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการปฏิบัติ

3. การเปลี่ยนแปลงโดยวางแผนไว้ล่วงหน้า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ประกอบด้วย 4 เหตุการณ์ตามลำดับได้แก่ 1) พลังงานภายในและพลังงานภายนอกจะมีอยู่ 2) ผู้บริหารจะตรวจสอบพลัง และได้ตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 3) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และ 4) การเปลี่ยนแปลงจะถูกดำเนินการ (สมยศ นาวิการ, 2543) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5 แบบจำลองการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน



ที่มา: สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.

มิติของการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม สามารถสังเกตได้จากมิติของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังนี้

สุนันทา เลานันท์ (2531) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การจะประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง

โครงสร้างขององค์การถูกนำมาใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงาน ตลอดจนการจัดแผนงาน (departmentation) ใหม่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดของการควบคุม (span of control) และการจัดหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำปรึกษา (staff) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หลักเกณฑ์การจัดแผนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์การที่ปรารถนาความก้าวหน้าจึงพยายามนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลผลิตและบริการ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีไปใช้ในองค์การ จะสามารถวัดได้ว่าการลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ แต่อย่างไรก็ตามประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจ คือผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเรื่อยๆ ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป้าหมายที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น เทคนิคที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ เช่น การพัฒนาทักษะและทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนงาน และการวิเคราะห์บทบาท เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน

หมายถึง งานต่างๆ ในองค์การที่จะต้องทำให้เสร็จซึ่งอาจจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่ายก็ได้แล้วยังได้รวมเอาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งจะต้องหาวิธีการแก้ไขไว้ด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

สมคิด บางโม (2552) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจแยกวิเคราะห์ได้ 3 แบบ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงหรือเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ การจัดรูปแบบขององค์การใหม่ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การทางธุรกิจ

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือเทคโนโลยี เช่น การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัย การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ จึงเป็นเหตุให้มีการปรับปรุงองค์การเพื่อให้อุปรับกับเทคโนโลยีใหม่นั้น เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) กล่าวว่า ผู้จัดการจะแก้ไขปัญหาขององค์การด้วยการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงแผนโดยการแก้ไขที่กลยุทธ์ขององค์การ โดยสำรวจสภาพแวดล้อมและองค์การเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ และทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การใหม่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน ซึ่งทำให้งานภายในองค์การเปลี่ยนแปลง หรืออาจเปลี่ยนแปลงโดยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่บางอย่างหรือทั้งหมด รวมถึงการเปลี่ยนการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ตำแหน่งงานประจำหรืองานที่ปรึกษา โครงสร้างความร่วมมือในแนวนอน และการจัดแผนก นอกจากนี้ผู้จัดการสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่เป็นแบบเมทริกซ์

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์การที่เคยปฏิบัติกันอยู่ให้เป็นแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม โดยเทคโนโลยีจะสามารถจะทำให้เกิดสินค้าใหม่ ทำให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ใหม่ พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลุ่ม ลดการออกแบบงานส่วนตัวลง และการดำเนินงานมีความสะดวกมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลงบุคคลและวัฒนธรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงแผนโดยการเปลี่ยนแปลงบุคคลและวัฒนธรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น โดยการแก้ไขความชำนาญ ความรู้ ค่านิยม ทักษะคติ หรือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ด้วยการฝึกอบรม หรือการพัฒนาโปรแกรมเพื่อหาเทคนิคในการจูงใจ เป็นต้น

สามารถสรุปได้ การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถบ่งชี้ได้จาก การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ลักษณะของบุคลากร ลักษณะของงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

นักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะรูปแบบใดๆก็ตาม ล้วนเกิดจากสาเหตุที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในขององค์การ (นักวิชาการบางท่านเรียกว่า แรงผลักดันจากภายนอกขององค์การ และแรงผลักดันจากภายในขององค์การ) เช่น

สุนันทา เลานันท์ (2531) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขององค์การเกิดจากแรงผลักดันภายนอก และภายในขององค์การ ได้แก่

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่องค์การไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางการตลาดหรือบริการ หมายถึง สินค้าและบริการต่างๆ ที่องค์การผลิต ประเภทของลูกค้า ขนาดและความซับซ้อนของตลาด รวมถึงองค์การคู่แข่ง

1.2 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือและความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ซึ่งปัจจุบันก้าวหน้าได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว

1.3 ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรมและความคาดหวังของสังคมที่เปลี่ยนไป

1.4 ปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อและปัญหาด้านทรัพยากร

1.5 นโยบายและบทบาทของรัฐบาล หมายถึง การออกกฎหมายต่างๆ การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

2. แรงผลักดันภายในขององค์การ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่างๆ ภายในองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ได้แก่

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ครั้งหนึ่งที่มีการกำหนดหรือปรับวัตถุประสงค์ใหม่ก็อาจจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การใหม่

2.2 การปรับนโยบาย ที่ส่งผลต่อความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

2.3 การใช้เทคโนโลยี องค์การอาจต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการผลิต จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต

2.4 กิจกรรมของพนักงาน ความพอใจและความไม่พอใจ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2531) ยังกล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจาก ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคคล ความต้องการอำนาจหรือการมีส่วนร่วมในองค์การ ความต้องการรางวัลในรูปแบบอื่น เช่น ความสำเร็จในงาน การยกย่อง ตลอดจนความเบื่อง่ายของบุคคลที่มีต่อส่วนองค์ประกอบต่างๆขององค์การ

สมคิด บางโม (2552) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปเกิดจากปัจจัย 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ

1. ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ ที่องค์การธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้นเมื่อภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง และมักจะเปลี่ยนแปลงในทางที่เลวลงเมื่อภาวะเศรษฐกิจซบเซา การวางงานมากขึ้น เป็นต้น

1.2 การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลๆบ่อย หรือเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองประเทศย่อมมีอิทธิพลทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่ขององค์การและบุคคลในองค์การ

1.3 สภาพสังคม หมายถึงประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อของประชาชนที่กระทบต่อองค์การ แม้ว่าจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก

1.4 กฎหมาย กฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรงและชัดเจน บางองค์การอาจต้องยกเลิกเนื่องจากอิทธิพลของกฎหมาย เช่น การยกเลิกการส่งออก

1.5 เทคโนโลยี ความรู้ด้านการจัดการ การผลิตหรือเครื่องมือ เครื่องจักรชนิดใหม่ จะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน และก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ ถ้าหลังจกกระทั่งการตัดสินใจอยู่รอดระหว่างคู่แข่งกัน

1.6 คู่แข่งขัน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจ การแข่งขันจะสูงมาก ทำให้องค์การต้องปรับปรุงให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้

2. ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่

2.1 องค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เป้าหมายไป

2.2 ความสัมพันธ์เดิมภายในองค์การเกิดความไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่

2.3 หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัย ไม่มีความจำเป็นต่อไป ทำให้ต้องมีการยกเลิกหรือการเปลี่ยนแปลง

2.4 การนำเทคโนโลยีเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาให้บริการลูกค้าของธนาคาร เป็นต้น

2.5 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทำให้องค์การต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามผู้บริหาร และนโยบายใหม่ที่ถูกกำหนดขึ้นในภายหลัง

2.6 บุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการกระทำ เช่น การลาออก เลื่อนขั้น โยกย้าย ฯลฯ และด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิด เช่น เจตคติ ความพึงพอใจ ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของนักวิชาการในต่างประเทศที่ศึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการออกแบบขององค์การ เช่น Huber et al. (1993 อ้างถึงใน อัมพร อารังลักษณ์, 2551) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมขององค์การ ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ ความซับซ้อนและความวุ่นวายของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ยังได้ทำการศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างประเภท ต่างขนาด ทั้งการศึกษาเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ จำนวน 119 องค์การ พบว่าผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ สามารถแบ่งกลุ่มตัวแปรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะสิ่งแวดล้อมขององค์การ (characteristics of the organizational 's environment)
2. ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategies)
3. ระดับและการเปลี่ยนแปลงของผลดำเนินงาน (Performance level and change)
4. ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง (Top manager characteristics)
5. ลักษณะโครงสร้าง (Structural Characteristics)

กล่าวได้โดยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การมีสาเหตุสำคัญ 2 ประการ จากปัจจัยภายนอกองค์การ และปัจจัยภายในองค์การ ดังนี้

1. ปัจจัยภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกฎหมายและการเมือง ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ PETS analysis ของ Barbara (2002)

2. ปัจจัยภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมหรือจัดการได้ ได้แก่ ปัจจัยด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง

องค์การเดิมที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคคลและพฤติกรรม และปัจจัยด้านผลการดำเนินงาน

3.2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาเป็นการนำปัจจัยนำเข้ามาใช้ประโยชน์การดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วยทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การประสานงาน การประเมินผลงาน และการจัดการเรียนการสอน

การบริหารจัดการด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการจะทำให้โปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับผลผลิตซึ่งเป็นผลของกิจกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งสามารถบ่งชี้ระดับคุณภาพของผลผลิตได้จากระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ และระดับความพึงพอใจต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

เมื่อนำแนวคิดของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่กล่าวว่า “องค์การใดๆ ล้วนแต่ได้รับแรงกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งแรงกดดันภายนอกองค์การ และแรงกดดันภายในองค์การ ทำให้องค์การจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การที่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลของการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกด้านรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการด้วย ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าและการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพของปัจจัยนำเข้าด้านต่างๆ โปรแกรมภาษาภาษาอังกฤษ และกระบวนการบริหารเพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ และช่วยให้โปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย

นำเข้า ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพของผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การประสานงาน การประเมินผลงาน และการจัดการเรียนการสอน และทำที่สุดผลของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ซึ่งชี้วัดได้จากระดับการเปลี่ยนแปลงของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาพหุกรณีโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาเพื่อศึกษาลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จากนั้นนำผลการศึกษาพหุกรณีมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนากรอบแนวคิดของวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผลการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยสามารถกำหนดตัวแปรปัจจัยและองค์ประกอบของแต่ละปัจจัย ได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร
2. คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ วิสัยทัศน์ และความสามารถในการบริหารจัดการ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

รายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อตัวแปรการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษามีดังนี้

คุณลักษณะของโรงเรียน

ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร โดยตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ

1.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Jones (2000) ให้ความหมายว่า โครงสร้างองค์การ (organizational structure) หมายถึงระบบอย่างเป็นทางการของภาระงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่ควบคุมบุคคลให้เกิดการแบ่งงานและประสานงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) กล่าวเกี่ยวกับความหมายของโครงสร้างองค์การโดยสรุปว่า เป็นแบบแผนขององค์การที่ออกแบบอย่างชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไร มีความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อจัดอุปสรรคในการทำงาน

อัมพร อารงลักษณ์ (2551) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่า โครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงถึงการแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิก รวมถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการติดต่อสั่งการ รายงาน และการควบคุม

กล่าวได้โดยสรุปว่า โครงสร้างองค์การเป็นแบบแผนความสัมพันธ์ในการทำงานโดยมีภาระงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ช่องทางในการติดต่อสั่งการ รายงาน และการควบคุมการทำงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า การแสดงความสัมพันธ์ภายในโครงสร้างขององค์การ จะมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นถ้าแสดงด้วยแผนผังโครงสร้างองค์การ (organization chart) โดยเฉพาะการแสดงตำแหน่งของกลุ่ม และแผนก

1.2 องค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ

การศึกษาโครงสร้างองค์การมีหลักเกณฑ์การจำแนกองค์ประกอบอยู่หลายเกณฑ์ขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้ศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การตามเกณฑ์ของกิจกรรมหลัก และเกณฑ์มิติของโครงสร้าง

1. องค์ประกอบโครงสร้างขององค์การตามกิจกรรมหลัก

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ได้จำแนกองค์ประกอบขององค์การด้วยการใช้เกณฑ์ของกิจกรรมหลักที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ การแบ่งแยกงาน (differentiation) และการรวมงานเข้าด้วยกัน (integration) โดยมีกลยุทธ์ต่างๆ ของกิจกรรมทั้งสอง ดังนี้

1) การแบ่งแยกงาน (differentiation) เป็นกระบวนการที่องค์การแบ่งคนและทรัพยากรเป็นภารกิจ (task) ขององค์การ และเชื่อมโยงภารกิจกับความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เพื่อนำองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Jones, 2000) อาจกล่าวได้ว่าการแบ่งแยกงานก่อให้เกิดการกำหนดบทบาทขององค์การ (organizational role) ที่ถูกควบคุมด้วยหน้าที่ (function) การแบ่งเป็นส่วน (division) และองค์การ (organization) ตามลำดับ คือ องค์การประกอบด้วยแผนกงานหลายแผนก และแต่ละแผนกจะประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน เช่น แผนกผลิตจะประกอบด้วยหน้าที่ในฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมการผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้ การแบ่งแยกงานในภาพรวมขององค์การจะดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ การแบ่งแยกงานในแนวนอน และการแบ่งแยกงานในแนวตั้ง

1.1) การแบ่งแยกงานในแนวนอน (horizontal differentiation) เป็นวิธีที่องค์การจัดกลุ่มภารกิจให้เป็นหน้าที่ และแผนกต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้านในกิจกรรม สำหรับกลยุทธ์ที่ นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ได้เสนอไว้ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1.1) ความชำนาญเฉพาะด้านในงาน (specialization of labor) หรือการแบ่งงานกันทำ (division of labor) โดยมีแนวคิดว่าการแบ่งงานจะช่วยให้ลดเวลาและความสิ้นเปลืองในการเรียนรู้งาน เพิ่มความชำนาญและศักยภาพที่สูงขึ้นโดยการทำงานซ้ำ ลดเวลาที่สูญไปจากการเปลี่ยนภารกิจและเครื่องมือ เกิดความสะดวกในการควบคุมงาน และมีการกำหนดความรับผิดชอบที่แน่นอน

1.1.2) การจัดแผนกงาน (departmentalization) เป็นการแบ่งหน่วยงานออกเป็นส่วนย่อย โดยรวมภารกิจต่างๆ เข้าด้วยกันให้อยู่ภายในหน่วยงานย่อยที่กำหนดไว้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานถูกกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานย่อย ซึ่งอาจเป็นส่วน (division) หรือแผนก (department) ก็ได้

1.1.3) ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา (line and staff) เป็นกิจกรรมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในทางตรงและทางอ้อมตามลำดับ โดยความแตกต่างระหว่างฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายให้คำปรึกษาอยู่ที่ลักษณะงานที่

แตกต่างกัน และแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการเป็นเรื่องสิทธิที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนอำนาจหน้าที่ของฝ่ายให้คำปรึกษาเป็นเรื่องสิทธิที่จะให้คำปรึกษา ทั้งนี้ในทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าฝ่ายให้คำปรึกษาไม่มีอำนาจหน้าที่เหนือกว่าฝ่ายปฏิบัติการ ต่อมาในภายหลังการพัฒนาใหม่ๆ ทางการบริหารได้ส่งผลกระทบต่อหน้าที่และบทบาทของฝ่ายให้คำปรึกษาลดลงเนื่องจากเป็นแนวคิดมุ่งเน้นที่ศูนย์กำไร การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และทีมของโครงการ

1.2) การแบ่งแยกงานในแนวตั้ง (vertical differentiation) เป็นวิธีที่องค์การออกแบบสายบังคับบัญชาเป็นลำดับหน้าที่ (hierarchy of authority) กำหนดวิธีประสานกิจกรรมของงานที่มอบหมาย ตัวอย่างของการแบ่งแยกงานในแนวตั้ง ได้แก่ การมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ (delegation) และการกระจายอำนาจ (decentralization)

1.2.1) การมอบหมายอำนาจและอำนาจหน้าที่ (delegation) เป็นการที่ผู้บริหารแบ่งหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ การโดยการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่มักจะอยู่คู่กับการกระจายอำนาจแต่ไม่เสมอไป

ลักษณะของการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่จากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชามี 2 ลักษณะ คือ การมอบหน้าที่ (delegation duties) และมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ (delegating – decision-making authority) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการใช้ความคิดและเหตุผล 2) ขั้นออกแบบทางเลือกที่เหมาะสม 3) ขั้นการเลือกทางต่างๆ และ 4) ขั้นนำทางเลือกไปใช้

1.2.2) กระจายอำนาจ (decentralization) เป็นข้อผูกมัดขององค์การที่จะมีการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาจากระดับบนสู่ระดับล่าง โดยเน้นเรื่องหลักการมอบหมายภารกิจและอำนาจหน้าที่ ไปใช้เป็นปรัชญา แนวปฏิบัติขององค์การ ตรงข้ามกับการรวมอำนาจ (centralization) ที่ขอบเขตของการตัดสินใจถูกรวมไว้ ณ จุดเดียวภายในองค์การ

2) การรวมงานเข้าด้วยกัน (integration) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีการแบ่งแยกงานออกเป็นภารกิจต่างๆ เพื่อประสานส่วนงานทั้งหมดเข้าด้วยกันโดยเป็นความรับผิดชอบอันดับแรกของผู้บริหาร สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการรวมงานเข้าด้วยกัน นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544) ได้เสนอไว้ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1) สายการบังคับบัญชาทางอำนาจหน้าที่ (hierarchy of authority) เป็นกลยุทธ์ในการรวมงานด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งมีสิทธิที่จะวางแผน จัดองค์การ และควบคุมกิจกรรมต่างๆ ขององค์การภายในขอบเขตความรับผิดชอบของตน ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากผู้ที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปตามสายบังคับบัญชา และได้รับการยินยอมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2) ความเป็นทางการ (formalization) เป็นการออกกฎเกณฑ์ (rules) มาตรฐาน (standards) นโยบาย (policies) ระเบียบวิธี (methods) และระเบียบปฏิบัติ (procedures) โดยการทำให้เป็นทางการ หมายถึง ระดับซึ่งงานต่างๆ ภายในองค์การถูกจัดทำให้เป็นมาตรฐาน (standardization) งานที่มีระดับความเป็นทางการในระดับสูงจะไม่ค่อยใช้ดุลยพินิจทุกครั้ง ผู้ปฏิบัติงานใช้ทรัพยากรและวิธีการทำงานเหมือนเดิม ย่อมจะได้ผลงานที่เป็นแบบอย่างเดียวกัน ตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่มีความเป็นทางการในระดับสูง ได้แก่ คำบรรยายลักษณะงาน (job description) กฎเกณฑ์ (rules) และระเบียบปฏิบัติ (procedure) เป็นต้น ส่วนความเป็นทางการในระดับต่ำ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ถูกกำหนดเป็นแบบแผน แต่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจในการทำงาน อย่างไรก็ตามองค์การได้กำหนดพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐานซึ่งได้มาจากธรรมเนียมปฏิบัติและกฎข้อบังคับที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมในแนวทางเดียวกัน และประหยัดการใช้ทรัพยากร

ประเภทของการทำให้เป็นทางการ Henry Mintzberg (อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544) ได้แบ่งกลไกของการทำให้เป็นทางการออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การควบคุมการปฏิบัติงาน (performance control) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยทั่วไป เช่น การกำหนดให้เพิ่มยอดขาย 10 % ในปีนี้ 2) การวางแผนดำเนินงาน (action planning) เป็นกลไกที่จะบอกให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าต้องทำอะไรบ้างตามแผนดำเนินงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และ 3) พฤติกรรมที่เป็นทางการ (behavior formalization) เป็นการกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นทางการในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ยังมีกลไกการทำให้เป็นทางการเพิ่มเติมอีก 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมและการสอนงาน (training and indoctrination) และการควบคุมกระบวนการทำงาน (process control)

2.3) การจัดตั้งคณะกรรมการ (committee) เป็นการจัดตั้งกลุ่มของสมาชิกองค์การซึ่งมารวมตัวกันในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อทำให้งานบรรลุความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือบรรลุตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ ตัวอย่างเช่น การจัดตั้งสภา (board) ทีมงาน (team) ที่ปรึกษา (council) และคณะทำงาน (task force) เป็นต้น โดยทั่วไปการจัดตั้งคณะกรรมการจะต้องมีการเลือกสมาชิกและประธานคณะกรรมการอย่างระมัดระวัง และกำหนดวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการให้ชัดเจน ในองค์การมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเภทต่างๆ ซึ่งมีสมาชิกโดยเฉลี่ย 8 คน คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นมา มีทั้งถาวรและเฉพาะกิจ คณะกรรมการมีหน้าที่แก้ปัญหาต่างๆ แลกเปลี่ยนสารสนเทศและเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ คณะกรรมการใดก็ตามมีองค์ประกอบ 4 อย่างคือ อำนาจที่ได้รับมอบหรือความมุ่งหมาย ช่วงอายุของการเป็นคณะกรรมการ บุคคลที่เป็นคณะกรรมการ และพันธะผูกพัน

2.4) ขนาดของการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนคนที่ผู้บริหาร 1 คน สามารถควบคุมบังคับบัญชาได้โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขนาดของการควบคุมนั้นจำแนกเป็นขนาดของการควบคุมอย่างแคบ (narrow span of control) ที่มุ่งเน้นการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดเหมาะสำหรับงานที่ไม่ทำซ้ำๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานที่แตกต่างกัน ไม่สามารถวัดผลงานได้ มีการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันสูง และขนาดของการควบคุมอย่างกว้าง (wide span of control) ที่เน้นการสื่อสารที่รวดเร็วและถูกต้อง ป้องกันปัญหาโครงสร้างองค์การที่สูงเกินไปเหมาะสำหรับงานที่ทำซ้ำๆ คล้ายคลึงกัน ไม่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถวัดผลงานได้ ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน และเป็นงานที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ อย่างไรก็ตามในทฤษฎีสมัยใหม่ขนาดของการควบคุมจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากกว่าการกำหนดอย่างเจาะจง เพราะเป็นเรื่องยากลำบากที่จะกำหนดขนาดของการควบคุม เพราะสถานการณ์ได้รับอิทธิพลต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดขนาดของการควบคุมจะมีความสัมพันธ์กับระดับของการบริหาร เนื่องจากขนาดของการควบคุมที่กว้างขึ้นทำให้มีระดับการบริหารไม่มากนัก ในขณะที่ขนาดการควบคุมที่แคบจะทำให้มีระดับการบริหารมาก สามารถอธิบายได้ด้วยรูปแบบขององค์การ (structural forms) ที่ประกอบด้วยรูปแบบหลัก 3 รูปแบบ ได้แก่

2.4.1) โครงสร้างสูง (tall structure) เป็นโครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชา ยาว พนักงานระดับปฏิบัติการในระดับล่างมีระยะห่างของหน้าที่และความรับผิดชอบจากผู้บริหารระดับสูงมาก ระบบรายงานยืดยาวมีการกลั่นกรองหลายชั้น กระบวนการปฏิบัติงานแบ่งย่อยเป็นขั้นตอนอย่างละเอียด และระบบ

สนับสนุนต่างๆ มีความซับซ้อน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งระบบ สนับสนุนต่างๆ มีความซับซ้อนและต้องใช้เวลาตามที่กำหนด มีกฎระเบียบปฏิบัติ ที่แน่นอน ขาดความยืดหยุ่น ตัวอย่างเช่น โครงสร้างระบบราชการ

2.4.2) โครงสร้างแนวราบ (flat structures) เป็นโครงสร้างองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในระดับของตำแหน่งงานเพียง 2 – 3 ระดับ งานส่วนใหญ่จะถูกปฏิบัติโดยพนักงาน มีสายการบังคับบัญชาสั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานใกล้ชิดกัน มีขอบข่ายควบคุมกว้าง พนักงานจะมีความรู้สึกใน ความรับผิดชอบต่องาน ในขณะเดียวกันโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็น้อยตามไปด้วย แต่ในทางปฏิบัติจะถูกทดแทนด้วยโอกาสในการพัฒนางานในหน้าที่ในขอบข่ายที่กว้างขึ้น มีโอกาสร่วมงานในกิจกรรมต่างๆ เป็นการฝึกเรียนรู้ งานได้เป็นอย่างดี เป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวพนักงานเอง การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอนเพราะเสี่ยงต่อการถูกบิดเบือนไปจากความจริง

2.4.3) โครงสร้างไม่สูงไม่ราบ (moderate structure) เป็นการผสมระหว่างโครงสร้างสูงและราบเข้าด้วยกัน ด้วยต้องการข้อดีของโครงสร้างสูงคือการตรวจสอบคุณภาพงานตามสายการบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ในขณะเดียวกันก็ต้องการความรวดเร็วในการสั่งการ การประสานงานของโครงสร้างราบ รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงานที่สามารถทำงานได้มากกว่าหนึ่งอย่างได้ ดังนั้นการทำงานหลายหน้าที่ (cross functions) จึงเป็นไปได้ในองค์กรประเภทนี้

2.5) การติดต่อสื่อสาร (communication) อาจเป็นกลไกที่มีความสำคัญที่สุด ทำหน้าที่รวมส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยการติดต่อสื่อสารขององค์กร (organizational communication) คือ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การติดต่อสื่อสารขององค์กรยังสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อาจเป็นการติดต่อสื่อสารโดยอวัจนภาษา หรืออวัจนภาษาที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

2. องค์ประกอบโครงสร้างขององค์การ ตามมิติของโครงสร้าง

Daft (2001) อ้างถึงในอัมพร อารงลักษณ์ (2551) ได้แบ่งมิติการศึกษาโครงสร้างออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ มิติเชิงโครงสร้าง (Structural dimensions) และมิติเชิงบริบท (contextual dimensions) ที่เป็นปัจจัยกำหนดและจะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนในมิติเชิงโครงสร้าง

มิติเชิงโครงสร้างจะครอบคลุมในประเด็นต่อไปนี้ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) สายการบังคับบัญชาทางอำนาจหน้าที่ (hierarchy of authority) การรวม/การกระจายอำนาจ (centralization) ความเป็นวิชาชีพ (professionalism) ที่หมายถึงระดับการศึกษาที่ได้รับและการผ่านการฝึกอบรมในงาน และอัตราส่วนบุคลากร (personnel ratios) ที่หมายถึงการใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลให้ทำงานในหน้าที่หลากหลาย และในหลายหน่วยงาน ทำงานในงานบริหาร งานธุรการ งานของผู้เชี่ยวชาญ และรวมถึงอัตราการจ้างแรงงานทั้งทางตรงและทางอ้อม สามารถประเมินอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคลจากสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละประเภทต่อจำนวนบุคคลทั้งหมด

นอกจากนี้ยังวิชาการท่านอื่นยังได้แสดงทัศนะของมิติเชิงโครงสร้างว่าประกอบไปด้วย ตัวแปรต่างๆ ดังนี้

Jones (2000) ได้สรุปว่าการออกแบบโครงสร้างองค์การจะประกอบด้วย การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ (authority) การควบคุม (control) การทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) และการประสานงาน (coordination)

Barbara (2002) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 6 มิติพื้นฐาน ได้แก่ การทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) การทำให้เป็นมาตรฐาน (standardization) การทำให้เป็นทางการ (formalization) การรวมอำนาจ (centralization) การปรับสัดส่วนฐานขององค์การ (configuration) และการถือประเพณีปฏิบัติ (traditionalism)

Richard (1996) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การประกอบด้วย 1) ความซับซ้อน (complexity) ที่เกิดจากการแบ่งแยกงานในแนวนอน การแบ่งแยกงานในแนวตั้ง และการแบ่งแยกงานตามพื้นที่ ทั้งนี้ผลของความซับซ้อนจะทำให้เกิดการประสานงานและการควบคุม (coordination and control) 2) ความเป็นทางการ (formalization) และ 3) การรวมอำนาจ (centralization)

สมยศ นาวิการ (2543) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การสามารถพิจารณาได้ภายใน 3 ด้าน คือ 1) ความซับซ้อน (complexity) จะพิจารณาถึงความมากน้อยของความแตกต่างกันภายในองค์การ การแบ่งงานกันทำยิ่งมากเท่าไรภายในองค์การ ระดับตามแนวตั้งของสายการบังคับบัญชา หน่วยงานขององค์การที่จะกระจายออกตามพื้นที่ และความยุ่งยากที่จะประสานงานของบุคคล

และงานยิ่งมีมากขึ้น 2) ความเป็นทางการ (formalization) จะพิจารณาถึงความหมายน้อยที่องค์การใช้กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน กำกับพฤติกรรมของบุคคล บริษัทบางบริษัทจะบริหารงานภายใต้แนวทางมาตรฐานเหล่านี้ค่อนข้างน้อย ในขณะที่บริษัทบางบริษัทจะมีแนวทางมาตรฐานเหล่านี้ค่อนข้างมากกับสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้และไม่สามารถทำได้ กฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานภายในองค์การยิ่งมีมากเท่าไร ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์การยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น และ 3) การรวมอำนาจ (centralization) จะพิจารณาว่าอำนาจหน้าที่การตัดสินใจภายในองค์การอยู่ที่ไหนภายในบริษัทการตัดสินใจจะถูกรวมอำนาจไว้มาก อำนาจหน้าที่การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ภายในบริษัทบางบริษัทอำนาจหน้าที่จะถูกมอบหมายมายังผู้บริหารระดับล่าง นี่จะถูกเรียกว่าการกระจายอำนาจ

ทั้งนี้มิติเชิงโครงสร้างที่กล่าวข้างต้น เมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่าภาพขององค์ประกอบโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่

1. ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (complexity)
2. ความเป็นทางการ (formalization)
3. การรวมอำนาจในองค์การ (centralization)

โดยผู้วิจัยขออ้างถึงอัมพร ภำรงลักษณ์ (2551) ที่ได้ให้รายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ความซับซ้อนทางโครงสร้าง (complexity)

ความซับซ้อนทางโครงสร้างหมายถึง อัตราการแจกแจงหน้าที่ในองค์การ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 3 ประการ ได้แก่

1.1) การแจกแจงงานตามแนวนอน (horizontal differentiation) เป็นการแจกแจงหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์การตามแนวนอน โดยมีพื้นฐานในการแบ่งตามการศึกษา และการฝึกอบรมบุคลากรตามลักษณะงานที่ทำ หรือตามการอบรมของแต่ละคน สำหรับองค์การใดที่มีบุคลากรจากหลายสาขาอาชีพที่มีทักษะการทำงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะกล่าวได้ว่าองค์การนั้นมีความซับซ้อนโดยการแจกแจงงานนั้นอาจแบ่งงานตามความถนัด (specialization) โดยให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ (functional specialization) ที่มีลักษณะงานเป็นงานที่ซ้ำซากทุกวัน และความเชี่ยวชาญทางสังคม (social specialization) ที่เป็นการแบ่งงานตามวิชาชีพที่บุคคลได้รับการฝึกอบรมมาโดยเฉพาะ (professional) หรือแบ่งงานตามแผนกงาน (departmentation) โดยการรวมกิจกรรมที่แบ่งออกไปตามหน้าที่เข้าด้วยกันเป็นแผนกหนึ่งเพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ทรัพยากรร่วมกันได้

1.2) การแจกแจงงานตามแนวตั้ง (vertical differentiation) เป็นการเพิ่มลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา (number of hierarchical levels) ถ้าจำนวนชั้นมากเท่าใดยิ่งแสดงความซับซ้อนของโครงสร้างเท่านั้น อย่างไรก็ตามจำนวนชั้นการบังคับบัญชานี้ยังมีความสัมพันธ์กับช่วงของการควบคุมอีกด้วย

1.3) การแจกแจงงานตามพื้นที่ (spatial differentiation) เป็นการแบ่งแยกงานกันทำทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง และมีจำนวนลำดับชั้นการบังคับบัญชาตามแต่องค์การต้องการได้ โดยกระจายไปอยู่ตามพื้นที่ หรือสาขาต่างๆ ยังมีสาขามากเท่าใดยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น

2) ความเป็นทางการ (formalization)

ความเป็นทางการ หมายถึง ลักษณะรายละเอียดมาตรฐานในการกระทำกิจกรรมหนึ่งในองค์การงานที่มีการระบุรายละเอียด ขั้นตอนวิธีการทำงาน คู่มือการทำงาน หรือมาตรการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ แสดงว่าองค์การนั้นมีความเป็นทางการมาก ทั้งนี้ควมมีระเบียบ และมาตรฐานอยู่ปรากฏอยู่ในรูปของ กฎ เกณฑ์ ข้อบังคับที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรืออาจปรากฏอยู่ในรูปของธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติที่รับต่อกันมาในองค์การก็ได้ อย่างไรก็ตามความเป็นทางการขององค์การยังมีความสัมพันธ์กับความเป็นวิชาชีพขององค์การด้วย กล่าวคือ องค์การใดที่มีความเป็นวิชาชีพสูงมักจะมีกฎ ระเบียบข้อบังคับน้อยเนื่องจากเชื่อว่าผู้ที่ได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดีจะสามารถควบคุมตนเอง และแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้ด้วยตนเอง

3) การรวมอำนาจในองค์การ (centralization)

การรวมอำนาจในองค์การ หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการใช้ดุลพินิจตัดสินใจที่รวมอยู่ที่บุคคลหนึ่ง หน่วยใดหน่วยหนึ่ง หรือระดับใดระดับหนึ่งในองค์การโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นๆ เข้ามาร่วมตัดสินใจน้อยที่สุด โดยการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและอยู่ภายใต้กรอบนโยบายเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตประการหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ การดัดแปลงต่อเติมข้อมูลของระดับปฏิบัติที่นำเสนอไปให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจจะไม่ถือว่าเป็นการรวมอำนาจ

1.3 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

การออกแบบองค์การ (organizational design) เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการ (manager) จัดโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เกิดการควบคุมกิจกรรม การจัดการแรงกดดัน ภายในและภายนอกขององค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดในระยะยาว โดยผลของการออกแบบองค์การจะทำให้ได้รับคุณลักษณะขององค์การประการหนึ่งคือ โครงสร้างองค์การ (organizational structure)

การออกแบบโครงสร้างองค์การนั้น นอกจากจะพิจารณาในมิติเชิงโครงสร้าง (structural dimension) อันได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวม/กระจายอำนาจ จำเป็นต้องคำนึงถึงโครงสร้างเชิงบริบท (contextual dimensions) เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ (อัมพร อารังลักษณ์, 2551) ได้แก่

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategy) หมายถึง ความคาดหวังและแผนการดำเนินงานของโครงการในการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมต่างๆ เพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2. ขนาด (size) หมายถึง จำนวนของบุคลากรทุกประเภทที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งรวมทั้งบุคลากรที่ทำงานเต็มเวลา ส่วเวลา และที่จ้างงานชั่วคราวตามโครงการต่างๆ

3. เทคโนโลยีขององค์การ (technology) หมายถึง เครื่องมือ เทคโนโลยี และการกระทำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรนำเข้าให้เป็นผลผลิต นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เครือข่าย องค์ความรู้และข่าวสารต่างๆ

4. สภาพแวดล้อมขององค์การ (environment) หมายถึง สิ่งต่างๆที่ครอบคลุมถึงทุกสิ่งที่อยู่ นอกเหนือขององค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ โดยสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหาทรัพยากร สถาบันการเงิน หรือองค์การในเครือข่าย หรือคู่แข่ง

5. วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐาน ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกัน ซึ่งกำหนดพฤติกรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ ในงาน ทั้งนี้การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมักจะศึกษาตามแนวคิดพฤติกรรมขององค์การ (organizational behavior) มากกว่าการศึกษาด้วยทฤษฎีขององค์การ

6. วงจรชีวิตขององค์การ (organization life cycle) หมายถึง พัฒนาการขององค์การเริ่มตั้งแต่องค์การขนาดเล็กจนกลายเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจะต้องมีการผ่านขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนา 3 ขั้นตอน ได้แก่ กำเนิดหรือการจัดตั้ง (birth) เยาว์วัยหรือกำลังเจริญเติบโต (youth) เจริญเติบโตเต็ม (maturity) และเสื่อมถอย (decline) เมื่อองค์กรมีพัฒนาการไปตามวงจรชีวิตของ

องค์การ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์การพัฒนาจากจุดเริ่มแรกไปสู่จุดที่เจริญเติบโตเต็มที่ องค์การจะมีแนวโน้มเปลี่ยนจากโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการไปสู่การรวมอำนาจที่เป็นทางการ และการกระจายที่เป็นทางการ ในส่วนของผู้บริหารระดับสูงจะเปลี่ยนจากชำนาญการทั่วไป เป็นผู้เชี่ยวชาญ และนักกลยุทธ์ นักวางแผน สำหรับกระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มอย่างไม่เป็นทางการไปสู่การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544) สามารถสรุปลักษณะขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามวงจรชีวิตขององค์การ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลักษณะขององค์การตามขั้นตอนในวงจรชีวิตขององค์การ

ลักษณะขององค์การ	ขั้นเริ่มแรก	ขั้นเจริญเติบโต	ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่
1. ประเภทของโครงสร้าง	โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ	รวมอำนาจ มีโครงสร้างที่เป็นทางการ	กระจายอำนาจ มีโครงสร้างที่เป็นทางการ
2. อายุและขนาด	เยาว์วัยและมีขนาดเล็ก	อายุมากขึ้นและใหญ่ขึ้น	มีอายุมากที่สุดและใหญ่ที่สุด
3. อัตราความเจริญเติบโต	ไม่ต่อเนื่องแต่มีการปรับปรุงแก้ไข	อย่างรวดเร็ว	ช้าลงหรือเสื่อมถอย
4. การติดต่อสื่อสาร	อย่างไม่เป็นทางการ	อย่างเป็นทางการพอสมควร	อย่างเป็นทางการมากที่สุด
5. การวางแผน	วางแผนเล็กน้อย	จัดทำงบประมาณ	มีการวางแผน 5 ปี มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับต่างๆ
6. วิธีตัดสินใจ	ตัดสินใจโดยปัจเจกบุคคล โดยผู้ประกอบการ	ตัดสินใจอย่างมีอาชีพและใช้เครื่องมือวิเคราะห์	ตัดสินใจอย่างมีอาชีพและมีการเจรจาต่อรอง
7. เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง	ชำนาญการทั่วไป	ผู้เชี่ยวชาญ	นักกลยุทธ์และนักวางแผน
8. ระบบรางวัล	ให้เป็นการส่วนตัวและตามความพอใจ	ให้โดยไม่เน้นตัวบุคคลและเป็นระบบ	ให้โดยไม่เห็นตัวบุคคลแต่เน้นอย่างเป็นทางการและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์การ

ที่มา: นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). **ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ.**

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบอย่างเป็นทางการของภาระงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ที่ควบคุมบุคคลให้เกิดการแบ่งงานและประสานงานเพื่อองค์การ บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1. ความซับซ้อน หมายถึง ความหลากหลายและแตกต่างที่อยู่ภายในองค์การ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการจัดแบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการควบคุมประสานงานทั้งในแนวดิ่ง และแนวนอน
2. การทำให้เป็นทางการ หมายถึง ระดับความมากน้อยขององค์การ ในการกำหนดกฎเกณฑ์ และวางระเบียบแบบแผนต่างๆ ขององค์การเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ
3. การรวมศูนย์อำนาจ หมายถึง การกำหนดให้อำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง

2. เทคโนโลยีองค์การ

Karl Weich (อ้างถึงใน อัมพร อารังลักษณ์, 2551) ได้กล่าวถึง ความหมายของเทคโนโลยีองค์การไว้หลายความหมาย ขึ้นกับการตีความของผู้ใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน พอสรุปได้เป็น 3 ความหมาย ซึ่งแต่ละความหมายมีจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวเอง ดังนี้

1. เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการผสมผสานความรู้และกำลังกายที่ใช้ในการแปรเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตออกเป็นผลผลิต ที่ส่งต่อไปให้หน่วยงานอื่นหรือองค์การอื่นนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
2. เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ทั้งที่เป็นมนุษย์และไม่ใช่มนุษย์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบมั่นคงในสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคง
3. เทคโนโลยี หมายถึง องค์ความรู้ที่แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลสามารถนำมาศึกษา ปรับเปลี่ยนแปลงสามารถถ่ายทอดให้คนอื่นต่อไปได้

Steers (1977) ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า หมายถึงกระบวนการองค์การเปลี่ยนแปลงสภาพวัตถุดิบให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง

สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ได้สรุปความหมายของเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีเป็นสื่อเครื่องมือ วิธีการ ทักษะต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในองค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพวัตถุ ข้อมูลหรือคนให้เป็นผลผลิตตามที่องค์การต้องการ ดังนั้นเทคโนโลยีจึงต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับ

ลักษณะงานขององค์กร หากมีการเปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตามไปและในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไป ก็จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงาน และการบริหารงานด้วย

วารินทร์ แก้วอุไร และคนอื่นๆ (2552) ได้นำเสนอแง่มุมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการองค์กรทางการศึกษาไว้ 8 ข้อ ดังนี้

1. เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินการกิจกรรมใดๆไม่ว่าจะเป็น อินเทอร์เน็ต ระบบสารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ เป็นต้น เทคโนโลยีจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการแก้ไขเปลี่ยนแปลง การเรียกดูข้อมูล การประมวลผล การใช้งานร่วมกันในแบบหลายๆคน และการวิเคราะห์ข้อมูลทำได้ง่ายขึ้นมีค่าใช้จ่ายต่ำลง เพิ่มคุณค่าและประโยชน์ในการใช้งานข้อมูล และสารสนเทศที่ได้มาจะมีคุณภาพในการนำไปวิเคราะห์และใช้งานมากเพิ่มขึ้น

2. องค์กรควรจะได้วิเคราะห์ วางแผนระบบงานที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เช่น จัดให้มีระบบกระบวนการผลิตอัตโนมัติ (automation) พัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารองค์กร การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรในการใช้สารสนเทศเพื่อการทำงานให้รวดเร็วและเพื่อการตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีไปช่วยในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานในหลายๆด้าน ได้แก่ ระบบการบันทึกประวัติการติดต่อและให้บริการ (case management system) การพัฒนาความสามารถในการทำงาน (competency development system) การสร้างสังคมแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การพัฒนาผลปฏิบัติงาน (performance development)

3. การพัฒนาผลปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ปัจจุบันได้มีการนำระบบประเมินผลการทำงาน (performance management system) มาใช้ในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กร โดยยึดตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (key performance indicator) จากผู้บริหารระดับสูงสุดไปจนถึงระดับล่าง และเมื่อประเมินผลงานแล้วผู้บังคับบัญชาสามารถวางแผนการพัฒนาให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลได้ (individual development plan) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรต่อไป

4. ผลักดันให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนดังที่มีกล่าวถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นให้ครูทุกคนจัด

กิจกรรมให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะในรูปแบบต่างๆเกิดขึ้น ทั้งการสืบค้นความรู้ การสร้างความรู้ การต่อยอดองค์ความรู้และนำเสนอองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น

5. กระตุ้นให้ครูและบุคลากรประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้ในการใช้หรือการผลิตสื่อ และการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการสอนอย่างเหมาะสม จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียนมากยิ่งขึ้น เมื่อทำการออกแบบสื่อการสอนควรมีการนำหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณารวมกัน เช่น การจูงใจให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน การให้ผลย้อนกลับต่อสิ่งที่ผู้เรียนปฏิบัติ และการเสริมแรงเพื่อให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับบทเรียน ซึ่งจะสนับสนุนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งขึ้น และยังส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น

6. กระตุ้นให้ครูใช้องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการศึกษาไปใช้ปรับปรุงคุณภาพของการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้นได้ เมื่อมีการใช้สื่อการสอนในการนำเสนอเนื้อหาของบทเรียน เนื้อหาจะได้รับการจัดทำให้มีความชัดเจน มีระบบระเบียบ เมื่อผู้เรียนเรียนอย่างมีความตั้งใจและสนใจ และให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมการเรียน การเรียนรู้ก็จะสามารถบรรลุตามระดับที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ นอกจากนี้การเรียนรู้จากสื่อการสอน เทคนิค และวิธีการที่ได้รับการวางแผนและออกแบบไว้อย่างระมัดระวังจะทำให้ความคงทนในความรู้เกิดขึ้นยาวนานกว่าการเรียนจากการอ่านหรือการฟังบรรยายแต่เพียงอย่างเดียว

7. กระตุ้นให้เกิดการนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้จัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้นได้ในสถานที่และเวลาตามที่ต้องการ ออกแบบระบบการเรียนการสอนให้เป็นแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองผู้เรียนสามารถที่จะนำสื่อการเรียนการสอนไปใช้เรียนด้วยตนเองได้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ ซึ่งสิ่งนี้จะอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มผู้เรียนที่ต้องประกอบอาชีพไปพร้อมๆกับการเรียนได้เป็นอย่างมาก

8. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้สอนในการใช้เทคโนโลยีการศึกษา อันได้แก่ สื่อ เทคนิค และวิธีการต่างๆในกระบวนการเรียนการสอนก็จะสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพครูของครูด้วยเช่นกัน โดยทำให้เป็นผู้มีทักษะและความสามารถพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เป็นผู้มีความรู้เทคโนโลยี ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการทำงาน การพัฒนางานในวิชาชีพของตนโดยได้รับประโยชน์อย่างมากจากการใช้เทคโนโลยีการศึกษาในกระบวนการเรียนการสอนเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีองค์การ มีดังนี้

วารินทร์ แก้วอุไร และคนอื่นๆ (2552) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก พบว่าองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 5 ตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1. วางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางการนวัตกรรม สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาใช้ในการบริหารและพัฒนาการเรียนรู้ของสถานศึกษา
2. จัดทำแหล่งเรียนรู้ ศูนย์สารสนเทศ เทคโนโลยี สื่อ ICT และนวัตกรรมทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีการวิจัย
4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการบริหารจัดการและการจัดการศึกษา พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้
5. พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน

ผลการวิจัยของ สุทธิพงศ์ ยงค์มกล (2543) ที่ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่มีระดับส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในระดับมากที่สุด มี 2 รายการ คือ มีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน และมีปัจจัยที่ส่งผลในระดับมาก 2 รายการ เรียงตามค่ามัธยฐานได้ดังนี้ วิธีการประสานงานระบบเครือข่าย เพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีไว้ชัดเจนสะดวกต่อการประสานงานกันและกัน และมีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน

ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของเทคโนโลยีในบริบทของโปรแกรมภาษา ได้ว่าเทคโนโลยีองค์การ หมายถึง เครื่องมือ วิธีการ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. บรรยายภาคองค์การ

สมยศ นาวิการ (2543) ให้ความหมายของบรรยายภาคองค์การว่าเป็นกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้โดยตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันที่สำคัญมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน

Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน ไพบูลย์ บุญยเกียรติ, 2552) กล่าวถึงประเภทของบรรยากาศโรงเรียนว่ามีอยู่ 2 รูปแบบคือ บรรยากาศแบบเปิด (open climate) ซึ่งบรรยากาศแบบเปิดจะสามารถนำความสำเร็จไปสู่เป้าหมายและผู้ปฏิบัติงานได้ทุกคนภายในโรงเรียนผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสังคมของตนเอง รักใคร่ในหมู่คณะ และมีความร่วมมือในการทำงาน ในขณะที่บรรยากาศแบบปิด (closed climate) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยร่วมมือ และมีความสัมพันธ์กันมากนัก ผู้ปฏิบัติงานมักไม่มีความพึงพอใจในหมู่คณะ มีการขัดคำสั่งการปฏิบัติงานตลอดเวลา ผู้บริหารไม่มีความใกล้ชิดกับลูกน้อง และโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิดนี้จะมีลักษณะหนึ่งไม่มีการเคลื่อนไหวและดำเนินกิจกรรมทั้งภายในโรงเรียนและชุมชน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ พบว่า ผู้วิจัยหลายท่านได้ผลการวิจัยที่สรุปไปในทิศทางเดียวกันว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในรูปแบบทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม เช่น

ไพบูลย์ บุญยเกียรติ (2552) ที่ให้ความหมายของบรรยากาศโรงเรียนว่า บรรยากาศโรงเรียน คือ อิทธิพล ภาวะแวดล้อมภายในที่ทำปฏิกิริยาในแต่ละระดับชั้นของสังคมภายในโรงเรียนโดยรอบ อันจะส่งผลต่อการรับรู้ หรือความรู้สึกของบุคคล ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยของไพบูลย์ บุญยเกียรติที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชนในประเทศไทยด้วยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลร่วมทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชน และส่งผลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง คุณลักษณะของหลักสูตรโรงเรียน และภาวะผู้นำของโรงเรียน

สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผู้นำว่า บุคคลสำคัญที่สุดที่ทำให้บรรยากาศองค์การดีขึ้นมาก คือผู้นำที่มีลักษณะเน้นการประสานคนและงานในระดับสูง เพราะพฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อบรรยากาศโดยรวมขององค์การสูงมาก และยังพบว่าการจัดองค์การในลักษณะแบบเน้นการทำงานเป็นทีมสัมพันธ์นั้นจะส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาขององค์การ ทั้งนี้ผลการวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงค์กมล ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีต่อประสิทธิผลต่อโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร การส่งเสริมการทำงานในลักษณะทีมสัมพันธ์ การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน และการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด

ดำรงค์ ชลสุข (2552) ได้สังเคราะห์แนวคิดของ Stringer (2002) และสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ กล่าวได้โดยสรุปว่า บรรยากาศขององค์การได้รับอิทธิพลจากหลายตัวแปร แต่ตัวแปรที่มีผลสำคัญมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งบรรยากาศขององค์การที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อการกระตุ้นจูงใจบุคลากร และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่แตกต่างกันไปด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อมีการบริหารจัดการให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้บรรยากาศขององค์การเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งนี้ผลการศึกษาวิจัยของดำรงค์ ชลสุข (2552) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านจริยธรรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในกรุงเทพมหานครโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้างต้น พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับระดับผลสัมฤทธิ์ทางด้านจริยธรรมของนักเรียน

ตลอดจนมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการในต่างประเทศ เช่น

Ruane (1995 อ้างถึงใน ดำรงค์ ชลสุข, 2552) พบว่า บรรยากาศโรงเรียนด้านการสอน การสร้างกลุ่มการสอน การให้ความช่วยเหลือนักเรียน ครู และผู้ปฏิบัติงาน และการสนับสนุนของผู้บริหารต่อการทำงานของครู นักเรียน และผู้ปกครอง ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

Marshall (2002 อ้างถึงใน ไพบุลย์ บุญเกียรติ, 2552) ที่กล่าวว่า บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียนในการใช้ภาวะเบียบและข้อบังคับในการควบคุมดูแลโรงเรียนดนตรีให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ และส่งผลต่อความสัมพันธ์ภายในห้องเรียน การมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ตลอดจนส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้วย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การในบริบทของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มลักษณะของลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถรับรู้ได้ทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

4. วัฒนธรรมองค์การ

Daft (2001 อ้างถึงใน อัมพร อารังลักษณ์, 2551) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิธีการคิดที่สมาชิกรับรู้และได้ถ่ายทอดให้กับสมาชิกที่เข้ามาใหม่ ครอบคลุมถึงสิ่งที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และส่วนที่เป็นส่วนของอารมณ์ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมระดับพื้นผิวภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปแบบของเครื่องมือเครื่องใช้ หัตถกรรม งานฝีมือ และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น เครื่องแต่งกาย การกระทำ สัญลักษณ์ เรือเล่หรือตำนานที่เล่าสืบต่อกันมาที่เกี่ยวกับผู้นำที่โดดเด่น ผู้ก่อตั้งองค์กร หรือผู้สร้างบรรทัดฐานการทำงานใหม่ ภาษาที่ใช้และพิธีกรรมต่างๆ

2. ค่านิยมที่รองรับองค์การ ได้แก่ ค่านิยม สมมติฐาน ความคิด ความเชื่อ กระบวนการทางความคิด ที่แสดงสื่อออกมาบ่งบอกความเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งขององค์การ เสมือนได้อยู่ในครอบครัวเดียวกัน

Daft ยังได้เสนอหน้าที่ของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์การว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หลักสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ทำหน้าที่ในการบูรณาการภายใน เพื่อประสานและเป็นกาวใจเชื่อสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นเอกภาพ มีความสัมพันธ์อันดีและสามารถทำงานร่วมกันได้

2. ทำหน้าที่ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้สามารถปรับตัวเองให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและทันคู่แข่ง

วิโรจน์ สารวัตนะ (2544) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงลักษณะร่วมกันของสมาชิกที่แสดงถึงความเป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์การหนึ่งๆ ทำอาจแสดงออกให้เห็นได้หลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ เจตคติ และค่านิยม ตลอดจนปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรนั้นๆ ยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง

ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ผู้วิจัยหลายท่านใช้คำว่า วัฒนธรรมโรงเรียน (School culture) โดยผู้วิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนได้ให้นิยามของวัฒนธรรมโรงเรียน และมีผลการวิจัย ดังนี้

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การโดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บุคคลในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง มีการรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้าใช้ในองค์กรของตนอย่างสมดุล และมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป เช่นกันวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวหล่อหลอมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น แล้วสืบทอดกันต่อตามประเพณี โดยโรงเรียนแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้ผลการวิจัยของ สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547) ที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการ

วิเคราะห์โมเดลลิสรูปพบว่า กลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียนทั้งสามด้าน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของครู การรับรู้ประสิทธิภาพโรงเรียนโดยรวม

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมคือแบบอย่างของพฤติกรรมทั้งหลายที่ได้มาจากการเรียนรู้และการถ่ายทอดไปทางสังคมโดยอาศัยสัญลักษณ์ เช่น ศิลปะ ดนตรี ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน วัฒนธรรมจึงเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคมและมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงค่านิยม ความเชื่อ สัญลักษณ์ที่ร่วมกันพัฒนาจนกลายเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลการวิจัยของสุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) สรุปว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยมีองค์ประกอบที่มีน้ำหนักของความสอดคล้องมาก ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโรงเรียนให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของโรงเรียน การพัฒนาระดับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์การประเมินผล และการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การในบริบทของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความเชื่อ บรรทัดฐานของบุคลากรที่ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกร่วมกันในการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือการฝึกอบรม

5. คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและมีคุณค่ามากที่สุดต่อองค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคลากร โดยองค์การจะต้องใส่ใจต่อบุคลากรตั้งแต่การทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะทั่วไปตามคุณสมบัติเบื้องต้นที่ต้องการ การคัดเลือกและบรรจุให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ ตลอดจนใส่ใจต่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

บุคลากรของที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ คือ ครูผู้สอน ทั้งครูชาวไทยและครูชาวต่างประเทศ บ่งชี้ได้จากระเบียบการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษตามคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/2544 และคำสั่ง สพฐ 43/2546 (แก้ไขเพิ่มเติม)

เรื่อง “ให้ใช้นโยบายและหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ” (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2548) ซึ่งถือว่าเป็นการกำหนดมาตรฐานของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงเจ้าของภาษาและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่าย ๆ ได้ หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมตลอดเวลา

2. จัดให้ครูผู้สอนทำตามสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อยและมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

3. ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย และต้องมีหลักฐานทางการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

4. ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ในการสื่อสารเหมือนเจ้าของภาษา และได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือได้รับหลักฐานการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง

5. ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้ผ่านการอบรมด้านวิชาการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หากยังไม่ได้รับการศึกษา ผ่อนผันให้เข้ารับการศึกษากายในระยะเวลา 1 ปีหรือมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 3 ปีโดยได้รับรองจากหน่วยงานเดิม

6. ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมหลักสูตรด้านหลักสูตรของประเทศไทยภาษาและวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชั่วโมง

7. สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคน ทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

8. ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ อย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

นอกจากนี้ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานด้านครูไว้ 2 มาตรฐาน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์การประเมินภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา ดังนี้

1. มาตรฐานด้านครูมาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 ครูมีลักษณะที่เหมาะสม

1.2 ครูจบระดับปริญญาตรีขึ้นไป

1.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด

1.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด

1.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์

2. มาตรฐานด้านครูมาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.5 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.6 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.7 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.8 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตามที่สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ร่วมกันระบุคุณลักษณะของครูที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยจะเรียกคุณสมบัตินี้ว่า “คุณลักษณะทั่วไปของ

บุคลาการ” โดยมีความหมายว่า คุณลักษณะด้านเชื้อชาติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและวัฒนธรรม ทักษะความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูที่ปฏิบัติงานในโปรแกรมภาษาอังกฤษ

นอกจากศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของบุคลาการแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาลักษณะของบุคลาการในองค์การตามที่สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ด้วย ที่เสนอให้ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลทางด้านจิตวิทยาในด้านการรับรู้ ทักษะคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้ และการจูงใจ โดยมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. การรับรู้ (perception) เป็นกระบวนการแปลความหมายของสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาวะการณ์ สิ่งของ บุคคล หรือเหตุการณ์ เป็นผลให้มีปฏิกิริยาตอบสนองแตกต่างกันทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยกระบวนการของการรับรู้จะประกอบด้วย การคัดเลือกสิ่งเร้าที่ตนเองให้ความสนใจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามทักษะของบุคคลนั้น ทั้งนี้บุคคลจะมีความตระหนักหรือเห็นความสำคัญในสิ่งเร้าที่ตนเองได้คัดเลือก และจะไม่สนใจในสิ่งเร้าที่ตนเองปฏิเสธ

2. ทักษะคติ (attitude) เป็นองค์ประกอบด้านความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของการเกิดพฤติกรรมของบุคคลโดยส่งผลต่อความรู้ความเชื่อ ความรู้สึกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ ตลอดจนการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าต่างนั้น

3. ค่านิยม (value) เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดตัดสินใจหรือชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบทบาทของค่านิยมจะมีอยู่ 2 ประการ ได้แก่ 1) เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติตลอดจนประเมินผลว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี 2) ทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติรวมถึงเสริมสร้างทักษะคติ ความสนใจและความตั้งใจซึ่งจะต้องนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นในที่สุด

4. บุคลิกภาพ (personality) เป็นภาพรวมทั้งหมดของบุคคลที่ปรากฏออกมาจากผลสะท้อนของลักษณะภายในของบุคคล เกิดเป็นลักษณะเฉพาะตนขึ้นมาซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างไปจากผู้อื่น โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพจะประกอบด้วย ปัจจัยด้านชีววิทยา พันธุกรรม ปัจจัยด้านการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมประเพณีของสังคม และปัจจัยด้านสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การเรียนรู้ (learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย และพฤติกรรมซ่อนเร้น โดยเป็นผลต่อเนื่องจากการตั้งใจ ฝึกฝน อบรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจแล้วจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม โดยการเรียนรู้จะเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะค่อนข้างจะถาวรที่ติดตัวบุคคลผู้นั้น

6) การจูงใจ (motivation) เป็นการจูงใจให้บุคคลกระทำการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ โดยใช้สิ่งจูงใจเพื่อเป้าหมายทางบวกเพื่อเสริมพฤติกรรม เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน หรือเป้าหมายเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลงโทษ

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงค์มกล (2543) ได้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะบุคลากรในองค์การที่ควรได้นำไปใช้ในโปรแกรมภาษาอังกฤษ คือ การทำความเข้าใจของเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นเป้าหมายในระดับตนเอง และเป้าหมายในระดับโรงเรียน การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ มีความรู้สึที่ดีต่องานที่ทำ มีการฝึกฝนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรตลอดเวลา และปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือการที่ผู้บริหารต้องรู้จักมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคนนั่นเอง

ผลการวิจัยของวชิราภรณ์ ทะคะทิน (2551) ที่พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ความหมายของปัจจัยด้านคุณลักษณะของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาว่า เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน และบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของครู ได้แก่ ทศนคติต่อการปฏิบัติงานชอบครู ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และขวัญในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อระดับการมีส่วนร่วมของชุมชน และมีอิทธิพลร่วมกับปัจจัยด้านสรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยของปิยะธิดา ทองอร่าม (2545) สรุปว่า ปัจจัยด้านการเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษามากที่สุด รองลงมาคือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และอัตราส่วนของนักเรียนต่อห้องเรียนตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรระดับการศึกษาของผู้บริหาร จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน แหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ของโรงเรียน จำนวนครั้งในการนิเทศติดตามผลครู อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู และจำนวนครั้งที่ได้รับการอบรมความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครูไม่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของบุคลากรของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะด้านเชื้อชาติ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์เข้ารับการศึกษาที่เกี่ยวกับหลักสูตรและวัฒนธรรม ทักษะความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูที่ปฏิบัติงานในโปรแกรมภาษาอังกฤษ และ 2) คุณลักษณะทางจิตวิทยาของ

บุคลากร หมายถึง คุณลักษณะด้านการรับรู้ ทักษะคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ การเรียนรู้ และการจูงใจ
บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

สมาชิกในองค์การจะสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มพนักงานปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานโดยตรงและไม่มีความรับผิดชอบการควบคุมงานของบุคคลอื่น และกลุ่มของผู้บริหารที่ทำหน้าที่วางแผนและกำกับกิจกรรมของบุคคลอื่น บางครั้งอาจมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานบางอย่างก็ได้ (สมยศ นาวิการ, 2543) นอกจากนี้ในกลุ่มของผู้บริหารยังสามารถแบ่งออกได้อีกหลายประเภท ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ระดับบนของสายบังคับบัญชาและรับผิดชอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ระดับกลางของสายบังคับบัญชาและรับผิดชอบต่อธุรกิจและแผนงานที่สำคัญ และผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ล่างสุดของระบบการบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยปฏิบัติงาน แสดงดังแผนภาพที่ 2.6

แผนภาพที่ 2.6 ระดับการบริหาร



ที่มา: สมยศ นาวิการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สมคิด บางโม (2552) ได้แบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง (executive) ได้แก่ กรรมการบริหาร ประธานกรรมการผู้จัดการใหญ่
ผู้จัดการอาวุโส มีหน้าที่บริหารงานโดยตลอดทั้งองค์การ ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการกำหนดนโยบาย

และวางแผนระยะยาว ตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีความสำคัญ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ การลดหรือเพิ่มราคาสินค้า การดำเนินงานในต่างประเทศ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสนใจต่อกิจกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กรด้วย เช่น ปัญหาด้านรัฐบาล และชุมชน เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลาง (manager) ได้แก่ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ หรือหัวหน้าฝ่ายต่างๆ มีนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ รับผิดชอบในฝ่ายของตน วางแผนและจัดระเบียบวิธีปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เพื่อให้งานในความรับผิดชอบประสบความสำเร็จตามนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องเข้าใจธรรมชาติของคน

3. ผู้บริหารระดับต้น (supervisor) ได้แก่ หัวหน้างาน (foreman) หรือหัวหน้าแผนก (supervisor) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบโดยตรงต่อรายละเอียดและการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้แก่คนงาน ควบคุมดูแลคนงานให้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนด ผู้บริหารระดับนี้จะต้องติดต่อกับคนงานสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร พบว่า นักวิชาการได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำบนพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย เช่น อายุ รูปร่าง น้ำหนัก และส่วนสูง
2. ภูมิหลังทางสังคม เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม ความคล่องตัว
3. สติปัญญา เช่น สติปัญญา ความสามารถ ดุลยพินิจ ความรู้ ความเด็ดขาด และความคล่องแคล่ว
4. บุคลิกภาพ เช่น ความก้าวร้าว ความตื่นตัว การครอบงำ ความกระตือรือร้น ความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
5. คุณลักษณะทางงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความริเริ่ม ความเพียร การมุ่งมั่น เป็นต้น
6. คุณลักษณะทางสังคม เช่น ความนิยม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความดึงดูด การชอบสังคม การชู้ต เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวว่าคนที่เป็ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่เป็นประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) บุคลิกภาพทั่วไปที่เป็นคุณลักษณะที่สังเกตได้ทั้งภายนอก

และภายในงาน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะความโดดเด่น ความกล้าแสดงออก เป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น อารมณ์ขัน ความเป็นคนคอบอุ้มหรือมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด การรู้จักตัวเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และ 2) บุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว สภาพการควบคุมภายในตนเองเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถที่ทำให้ปัญหาแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

2. แรงจูงใจของภาวะผู้นำ เป็นสภาพภายในบุคคลซึ่งเป็นพลังทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้นำที่มีแรงจูงใจหรือความต้องการของภาวะผู้นำ จะประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

2.1 แรงจูงใจด้านอำนาจ คือความต้องการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น แรงจูงใจด้านอำนาจผู้นำควรเป็นแรงจูงใจด้านอำนาจสังคมที่ต้องการการยกย่อง การยอมรับจากบุคคลอื่น

2.2 แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ คือมีแรงกระตุ้นและแรงจูงใจภายในตนเองซึ่งมีผลกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

2.3 ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน บุคคลหรือผู้นำที่มีจริยธรรมในการทำงานจะมีแรงกระตุ้นและเห็นคุณค่าของการทำงานมากกว่า

2.4 ความมุ่งมั่น เป็นความตั้งใจจริงที่จะฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านไปให้ได้

3. สติปัญญาของผู้นำผู้นำจะต้องมีระดับสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดเพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลที่เป็น ทั้งนี้ปัจจัยด้านนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญา และความรู้ความเข้าใจ ความรู้ทางธุรกิจ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ มองการณ์ไกล เปิดรับต่อประสบการณ์

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก โดยกำหนดให้มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารมี 5 มาตรฐาน 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน
- 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์
- 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและผู้นำทางวิชาการ
- 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

2. มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษามี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
- 2) สถานศึกษามีการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3) สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบถ่วงดุล
- 4) สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

3. มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ
- 2) สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

4. มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

- 1) สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากลระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น
- 2) สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

5. มาตรฐานด้านผู้บริหารมาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2) สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

เมื่อพิจารณามาตรฐานด้านผู้บริหาร สามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่าในมาตรฐานที่ 10 เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งสามารถบ่งชี้ได้จาก วิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำวิชาการ และมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพอใจในการบริหาร ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

นักวิชาการได้วิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารในแง่มุมต่างๆ โดยเฉพาะการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

วุฒิชัย เนียมเทศ (2552) ได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจัยย่อยด้านคุณภาพของผู้บริหารพบว่าสามารถบ่งชี้ คุณภาพของผู้บริหารจาก 4 ตัวบ่งชี้ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้ 2) มีภาวะผู้นำ และสามารถประสานงานกับบุคลากรต่างๆ ภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี 3) มีความรู้ความเข้าใจหลักการของการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ 4) มีความสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 5) สามารถทำหน้าที่ประสานเครือข่ายความร่วมมือจากการจัดการศึกษาในรูปแบบ English Program กับโรงเรียนอื่นๆ ได้ โดยผลของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อคุณภาพของ English Program โดยตรง และปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคล (มีน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรด้านคุณสมบัติของผู้บริหารเท่ากับ 0.42) มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อคุณภาพของ English Program ที่ส่งผ่านกระบวนการบริหาร

รัชนก บุญปู้ (2547) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนนำร่องหลักสูตรสถานศึกษา ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยทางคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ใน 4 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์

บริหาร การได้รับการอบรมของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า ระดับการศึกษาของผู้บริหาร และประสบการณ์การบริหารมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรชัย ช่วยเกิด (2547) พบว่า ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการรับรู้ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

ดำรงค์ ชลสุข (2552) ได้วิเคราะห์ปัจจัยส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ด้านจริยธรรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรผลสัมฤทธิ์ด้านจริยธรรมของนักเรียน ตัวแปรด้านความเกี่ยวข้องของผู้ปกครองในการศึกษาของเด็ก และตัวแปรบรรยากาศโรงเรียน และพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแปรอิสระเพียงตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงอย่างรุนแรงต่อคุณภาพของครู

ไพบุลย์ บุญยเกียรติ (2552) พบว่า ภาวะผู้นำของบริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชนโดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านปัจจัยด้านภาวะผู้นำของครูผู้สอน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านหลักสูตรโรงเรียน และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและนักเรียน ไปยังความมีประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชน

วชิราภรณ์ ทะคะทิน (2551) ในการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้บริหารมีอิทธิพลเป็นบวกต่อคุณภาพของสถานศึกษาทั้งทางรวมและทางตรง โดยสามารถบ่งชี้ได้จากความสามารถในการบริหารงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และคุณลักษณะของผู้บริหาร

เศรษฐภรณ์ หน่อคำ (2548) ที่พัฒนาตัวบ่งชี้คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดดำเนินโครงการ English Program ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพอใจในการบริหาร

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และงานที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่านักวิชาการให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารใน 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิก ขององค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริง ในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ (รุ่ง แดงแก้ว, 2539) ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือนพิมพ์เขียวของสภาพที่ต้องการเพื่อให้ทุกคนทำงานไปสู่ความสำเร็จในอนาคต วิสัยทัศน์ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ ในปัจจุบัน ร่วมกับการระดมความคิดหาแนวทางแก้ปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้ได้มา ซึ่งองค์กรอันพึงประสงค์ในอนาคต (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540) นอกจากนี้ ชลาลัย นิมิบุตร (2553) ได้ให้ความหมายแล้วความสำคัญของวิสัยทัศน์โดยสรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองเห็นภาพในอนาคตของโปรแกรมภาษาอังกฤษที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยเป็นภาพที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษและโรงเรียน มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และสามารถมองเห็นแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาให้บรรลุตามความต้องการนั้น

2) ความสามารถในการบริหารจัดการ หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารในการแสดงออกด้านภาวะผู้นำ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการประสานงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาโปรแกรมภาษาอังกฤษบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ทำให้ได้รับข้อสรุปที่สำคัญประการหนึ่ง คือ องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเนื่องจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ การศึกษาขององค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นอย่างมาก เนื่องจากมันมีบทบาทต่อการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ตลอดจนส่งผลในเชิงปฏิบัติเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ท่ามกลางความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมองค์กร นักวิชาการได้ให้ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องในด้านการกำหนดกลยุทธ์ (formulating) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementing) เพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นถึงสถานการณ์ระยะยาวได้อย่างรอบด้าน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ และจะทำให้ผู้บริหารสามารถออกแบบกลยุทธ์องค์กร (organizational strategy) ที่เป็นแผนขนาดใหญ่ที่รวมแนวทางปฏิบัติในภาพรวมได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด การปฏิบัติการ และการควบคุม (controlling) แผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด

Glueck (1980 อ้างถึงในสุทธิพงศ์ ยงค์มกล, 2543) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ได้

กล่าวได้โดยสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

บุญเลิศ เย็นคงคา และคนอื่นๆ (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร
4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ได้แก่

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (set direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งชั้น ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ได้อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (conduct a situation)

การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการตรวจสอบภารกิจเป้าหมาย แล้วประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการวิเคราะห์ SWOT โดยผู้บริหารจะวิเคราะห์ จุดแข็ง (organizational strengths = S) และจุดอ่อน (organizational weaknesses = W) จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน โอกาส (environmental opportunities = O) และอุปสรรค (environmental threats = T) จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์แต่ละอย่างจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน

2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (formulate the organizational strategy)

กลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง รูปแบบที่กำหนดทิศทางขององค์การหรือกรอบสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายผ่านการวางแผนปฏิบัติการ (operational) แผนยุทธวิธี (tactical) แผนกลยุทธ์ (strategic) ทั้งนี้ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547) ได้จำแนกรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดจะประกอบด้วย 3 ระดับ ซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกัน ได้แก่

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาองค์การในภาพรวม กำหนดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและภารกิจต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการปฏิบัติการในระยะยาวและการกำหนดวิธีจัดสรรทรัพยากร ทั้งนี้กลยุทธ์หลักมี 3 กลยุทธ์ (grand strategy) ที่ใช้ในการกำหนดการปฏิบัติงานขององค์การ มีดังนี้

1) กลยุทธ์ในการเจริญเติบโต (growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะเลือกใช้เพื่อสร้างความเจริญเติบโตและขยายของค์การ การเลือกกลยุทธ์นี้จะเลือกเมื่อองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค และองค์กรมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน

2) กลยุทธ์ความคงที่ (stability strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กร ทำให้สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่มีการขยายขนาด ลดขนาด หรือการเลิกกิจการ แต่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงของค์การเพียงเล็กน้อยก็เป็นไปได้

3) กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategies) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะเลือกใช้เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีอุปสรรคมากกว่าโอกาส และองค์กรมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง องค์กรจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้เพื่อลดขนาดของกิจการให้เล็กลง มีต้นทุนต่ำ และสามารถดำเนินการต่อไปได้

นอกเหนือจากกลยุทธ์หลักแล้ว กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (portfolio strategy) เป็นกลยุทธ์อีกส่วนหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรมีการกิจการย่อยต่างๆ หลายกิจการ จำเป็นต้องคำนึงความแตกต่างในกิจการย่อยแล้วค่อยกำหนดทิศทางหลักขององค์กร ทั้งนี้หากเปรียบเทียบกับโรงเรียนสองภาษาอยู่ในระดับองค์กรแล้ว การจัดการเรียนการสอนในภาคปกติ และการจัดการเรียนการสอนในภาคภาษาอังกฤษเป็นหน่วยธุรกิจที่อยู่ภายในองค์กร

2.2 กลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (business level strategies)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง การค้นหาวิธีการแข่งขันของแต่ละองค์กรหรือแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยจะอ้างอิงและมีทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ในระดับบริษัท ทั้งนี้กลยุทธ์ในระดับนี้มักเกี่ยวข้องกับการเจาะตลาดของแต่ละหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วย 3 โมเดลสำคัญ ได้แก่

1) โมเดลการปรับตัวของไมล์สและสโนว์ (miles & Snow's adaptation model) โมเดลนี้จะมุ่งเน้นที่การปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานย่อยก็ต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (หน่วยงานย่อย) กับกลยุทธ์ระดับองค์กรเสมอ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจหรือหน่วยงานย่อยตามโมเดลนี้ประกอบด้วย

1.1) กลยุทธ์นักแสวงหาโอกาส (prospector) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ แสวงหาลูกค้า หรือผู้ให้บริการกลุ่มใหม่เพื่อขยายโอกาสขององค์กร

1.2) กลยุทธ์นักป้องกัน (defender) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กรไว้ โดยไม่มีการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และไม่มีการแสวงหาตลาดใหม่ กลยุทธ์นี้จะใช้ดีในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่

1.3) กลยุทธ์นักวิเคราะห์ (Analyzer) เป็นกลยุทธ์ที่เป็นการผสมผสานระหว่างนักแสวงหาโอกาส และนักป้องกัน โดยจะติดตามสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด มีการรักษาเสถียรภาพในปัจจุบันไว้ และพร้อมที่จะแข่งขันเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

1.4) กลยุทธ์นักตอบโต้ (reactor) บางตำราเรียกว่า กลยุทธ์การตั้งรับ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การดำเนินการจึงเป็นไปแบบไร้ทิศทาง อาจเป็นผลจากการไม่กำหนดเป้าหมาย หรือแผนงานระยะยาว ทำให้มีความเสี่ยงในการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร

2) กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปของพอร์เตอร์ (Porter's generic competitive strategy) ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่

2.1) กลยุทธ์ความแตกต่าง (differentiation) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถสร้างสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว อาจเป็นผลจากการนำใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ การบริการที่เป็นเลิศ ผลงานที่เป็นเลิศ เป็นต้น ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเชื่อถือในลักษณะของ brand loyalty

2.2) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา (cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามหาทางรักษาระดับต้นทุนให้และพยายามสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้สินค้าหรือบริการมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง

2.3) กลยุทธ์ในการมุ่งเน้น (focus) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะมุ่งเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การเน้นที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย การเน้นที่พื้นที่การขาย การเน้นที่สินค้าหรือบริการบางอย่างขององค์กร เป็นต้น โดยจะนำกลยุทธ์ทั้งด้านความแตกต่างและการเป็นผู้นำด้านราคามาใช้

3) วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (the product life cycle model)

การวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เป็นเทคนิคที่ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งแบ่งช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ ออกเป็น 4 ช่วงวัย ได้แก่

3.1) ช่วงถือกำเนิด (introduction stage) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์เริ่มเข้าสู่ตลาด เป็นระยะที่สังคมไม่รู้จักรับผลผลิตมากนัก กลยุทธ์ที่เลือกใช้มักจะเน้นที่การแนะนำสินค้าและผลิตภัณฑ์ การประคองตัว และการติดตามสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อมุ่งรักษาเสถียรภาพและค่อยๆ เจริญเติบโต ผู้บริหารบางคนเลือกใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง หรือการแสวงหาโอกาส ในช่วงวัยนี้

3.2) ช่วงเจริญเติบโต (growth) ในช่วงที่ผลิตภัณฑ์กำลังเจริญเติบโตและได้รับความนิยมจากสังคม องค์กรจะเติบโตมากขึ้นและมีการแข่งขันมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์ที่เลือกใช้จึงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้องค์กรเติบโต

3.3) ช่วงวัยผู้ใหญ่ (maturity) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์มีการขยายตัวอย่างเต็มที่ องค์กรมักจะเลือกใช้กลยุทธ์ในการรักษาเสถียรภาพและส่วนแบ่งทางการตลาด

3.4) ช่วงวัยถดถอย (decline) เป็นช่วงที่ผลิตภัณฑ์มีความนิยมลดลง อาจเกิดจากการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ หรือตลาดอิ่มตัวแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้มักเป็นกลยุทธ์ในการลดทอน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยปฏิบัติการ (operational level strategies)

เป็นกลยุทธ์ระดับที่ย่อยที่สุด ได้แก่ แผนปฏิบัติการซึ่งจะเป็นแผนในรายละเอียดที่มีการกำหนดในทางปฏิบัติ ตลอดจนผู้ที่ปฏิบัติรวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่หลักอย่างใดในองค์กร ได้แก่ ด้านการตลาด การเงิน การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การดำเนินงาน และทรัพยากรสารสนเทศ เป็นต้น

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (implementing the strategy)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจาก การกำหนดภารกิจ เป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน่วยปฏิบัติการ ในขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารในทุกระดับจะมีกระบวนการบริหารจัดการอยู่ 4 ประการ ที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ได้แก่ การวางแผน (planning) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและกรอบเวลาในการดำเนินการ จัดองค์กร (organization) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะมีการจัดองค์กรเพื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ และจัดสรรทรัพยากร การชักนำ (leading)

นับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้เกิดการดำเนินงานในหน่วยงานทุกระดับ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ คือการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานตามแผน และการควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหาร พร้อมทั้งมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลการปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (maintain strategic control)

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้การควบคุมกลยุทธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของกลยุทธ์ ประเมินความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมหรือปัญหาต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น และจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ปัจจุบันของทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และทันการ

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2548 อ้างถึงใน วารินทร์ แก้วอุไร, 2552) กล่าวว่าการบริหารองค์การต่อปัจจัยทั้ง 6 ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ วัฒนธรรม โครงสร้าง และภาวะผู้นำ ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมๆกัน นับว่ามีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงเป็นผู้ที่จะมีบทบาทในการสร้างภาวะสมดุลระหว่างปัจจัยเหล่านี้ พร้อมทั้งเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน และเมื่อทิศทางได้กำหนดขึ้นแล้ว จึงค่อยปรับปัจจัยอื่นๆ ในภายหลัง ซึ่งจะทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่กำหนดได้ดียิ่งขึ้น

ผลวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยการใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ปัจจัยด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการกำหนดกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ในเรื่องการดำเนินการและควบคุมกลยุทธ์ และเรื่องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่านำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบุคลากรในองค์การ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 2) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่านำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ ระบบการประเมินโครงสร้างของโรงเรียน และการจัดงบประมาณ และ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่านำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ความ

ต้องการและประโยชน์ที่ได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และค่าใช้จ่าย ต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

ผลการวิจัยของ วารินทร์ แก้วอุไร (2552) กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมายที่เป็นแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ความสำเร็จที่โรงเรียนกำหนดไว้ และกลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2) การพัฒนาหลักสูตรกระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน 3) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ 4) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา และบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 5) ส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์การ ระดับธุรกิจ/หน่วยงาน และระดับหน้าที่ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์

5. หลักการวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล

โมเดลลิสเรล (LISREL model) หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) หรือโมเดลโครงสร้างความแปรปรวนร่วม (covariance structural model) เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด

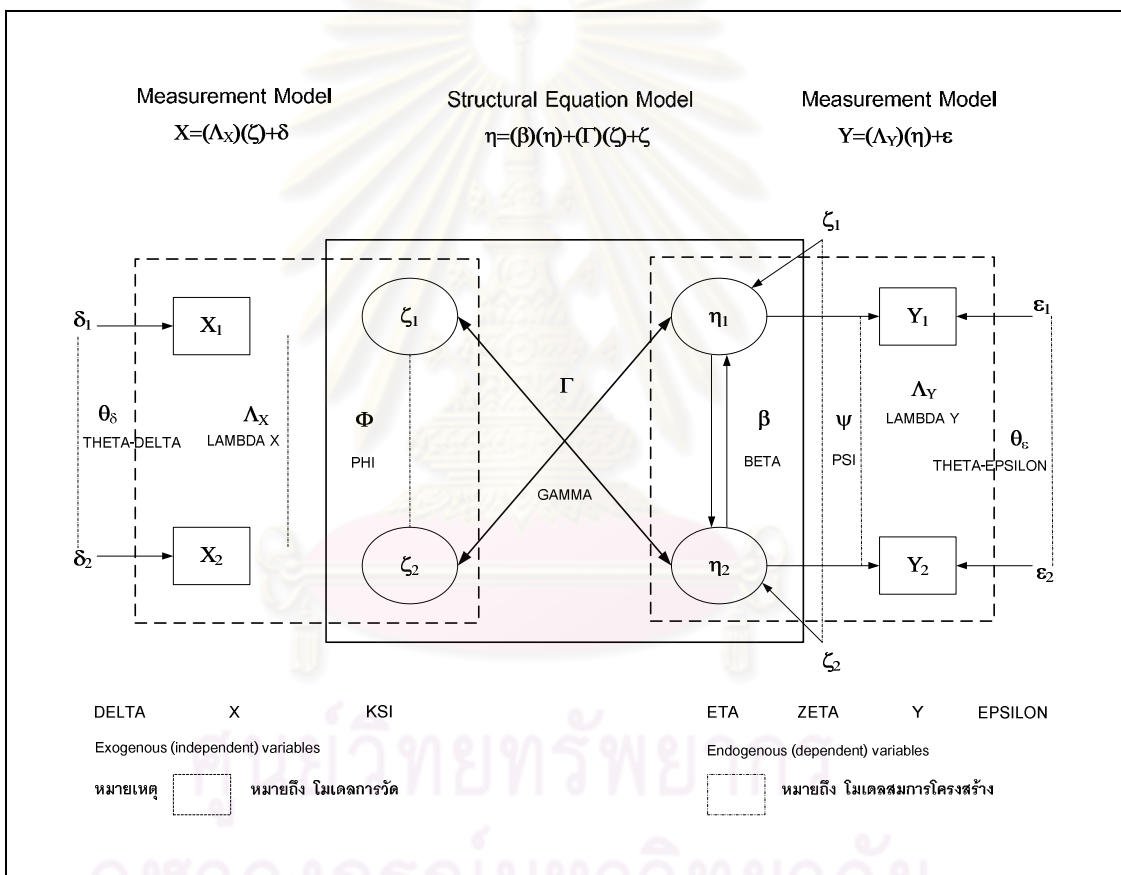
ลักษณะการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโมเดลลิสเรลมีลักษณะเด่น 5 ประการ คือ 1) ใช้ทฤษฎีทางสถิติไคสกีสูงสุด (maximum likelihood statistical theory) เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีหลักการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าจะต้องทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร แต่ไม่มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าจะต้องทราบค่าพารามิเตอร์ 2) โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรลจะประกอบด้วย โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดสามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ โดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันในการประมาณค่าตัวแปรตามโครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง ในขณะที่โมเดลสมการโครงสร้างจะครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นทุกรูปแบบ จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โมเดลอิทธิพลทางเดียว หรือแบบอิทธิพลย้อนกลับ 3) โมเดลลิสเรลมีความเหมาะสมต่อตรวจสอบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถใช้การตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น ไคสแควร์ ดัชนีความเหมาะสมพอดี (goodness of fit index = GFI) และรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (root of mean square residuals = RMR) และเมื่อโมเดลและข้อมูลไม่สอดคล้องกันโปรแกรมลิสเรลยังเปิดโอกาสให้นักวิจัยได้ปรับเปลี่ยนเส้นทางอิทธิพลในโมเดลหรือตรวจสอบความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปร จนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ที่ต้องการ 4) โมเดลลิสเรลมีข้อจำกัดเบื้องต้นในการวิเคราะห์อิทธิพลน้อยกว่า โดยเฉพาะข้อที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อน ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเดิม และ 5) โปรแกรมลิสเรลมีการพัฒนาโปรแกรมพรีลิส (PRELIS) ควบคู่กัน ทำให้สามารถใช้โปรแกรมพรีลิสในการคัดเลือกข้อมูล และสรุปข้อมูลที่เป็นตัวแปรพหุนามได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัย สร้างขึ้นมา จากทฤษฎีหรือการวิจัยที่ผ่านมากับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ลิสเรลจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance matrix) ที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ ที่ได้จากการประมาณค่าพารามิเตอร์

ที่คำนวณจากโมเดลลิสเรลที่เป็นสมมติฐานการวิจัย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย

โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรลสามารถเขียนเป็นสมการและแสดงตามแผนภาพที่ 2.7 ดังนี้

แผนภาพที่ 2.7 โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรล



ในที่นี้ NX = จำนวนตัวแปรภายนอกสังเกตได้
 NY = จำนวนตัวแปรภายในสังเกตได้
 NK = จำนวนตัวแปรภายนอกแฝง
 NE = จำนวนตัวแปรภายในแฝง
 เวกเตอร์ของตัวแปรในโมเดลมีสัญลักษณ์อักษรกรีก และความหมายดังต่อไปนี้
 $X = Eks =$ เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ X ขนาด $(NX \times 1)$

$Y = W_i =$ เวกเตอร์ตัวแปรภายในสังเกตได้ Y ขนาด $(N \times 1)$

$\xi = X_i =$ เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง K ขนาด $(N \times K)$

$\eta = \text{Eta} =$ เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง E ขนาด $(N \times E)$

$\delta = \text{Delta} =$ เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X ขนาด $(N \times 1)$

$\varepsilon = \text{Epsilon} =$ เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y ขนาด $(N \times 1)$

$\zeta = \text{Zeta} =$ เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร E ขนาด $(N \times 1)$

เมทริกซ์พารามิเตอร์อิทธิพลเชิงสาเหตุหรือสัมประสิทธิ์การถดถอย (causal effects or regression coefficients) รวม 4 เมทริกซ์ และเมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม (variance-covariance) รวม 4 เมทริกซ์ มีสัญลักษณ์อักษรกรีก คำอ่าน ด้วยย่อภาษาอังกฤษและความหมายมีดังนี้

$\Delta X = \text{Lambda-X} = LX$

= เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน K ขนาด $(N \times NK)$

$\Delta Y = \text{Lambda-Y} = LY$

= เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน E ขนาด $(N \times NE)$

$\Gamma = \text{Gamma} = GA$

= เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E ขนาด $(NE \times NK)$

$\beta = \text{Beta} = BE$

= เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่าง E ขนาด $(NE \times NE)$

$\Phi = \text{Phi} = PH$

= เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง K ขนาด $(NK \times NK)$

$\Psi = \text{Psi} = Ps$

= เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน z ขนาด $(NE \times NE)$

$\theta_\delta = \text{Theta-Delta} = TD$

= เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d ขนาด $(NX \times NX)$

$$\begin{aligned}\theta_{\delta} &= \text{Theta-epsilon} = TE \\ &= \text{เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน } e \text{ ขนาด} \\ &\quad (\text{NY} \times \text{NY})\end{aligned}$$

ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าลักษณะของโมเดลลิสเรลจะประกอบด้วย 2 โมเดลย่อย มีรายละเอียดดังนี้

1. โมเดลการวัด (measurement model or confirmatory factor model)

โมเดลการวัด เป็นโมเดลการวิเคราะห์ตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรประกอบหรือตัวแปรแฝง โมเดลการวัดประกอบด้วยชุดของตัวแปรสังเกตได้ 2 ชุด คือ ตัวแปรอิสระที่สังเกตได้ $x = (x_1, x_2 \text{ และ } x_3)$ และตัวแปรตามสังเกตได้ $Y = (Y_1, Y_2 \text{ และ } Y_3)$ ซึ่งมีลักษณะ ดังสมการ

$$\begin{aligned}x &= (\Delta x)(\xi) + \delta \\ Y &= (\Delta Y)(\eta) + \varepsilon\end{aligned}$$

โดยที่ x = เวกเตอร์ของค่าจากการวัดตัวแปรที่สังเกตได้ (ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรอิสระ ξ)

Δx = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยหรือน้ำหนักตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง x กับ ξ

δ = เวกเตอร์แสดงความคลาดเคลื่อนในสมการ x

Y = เวกเตอร์ของค่าจากการวัดตัวแปรตามสังเกตได้ (ตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรอิสระ η)

ΔY = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยหรือน้ำหนักตัวประกอบซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ระหว่าง Y กับ η

ε = เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนในสมการ Y

2. โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model)

โมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในโมเดลการวิจัย ซึ่งมีลักษณะดังสมการ ดังนี้

$$\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

โดยที่ η = เวกเตอร์ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม
 ξ = เวกเตอร์ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตาม
 B = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย ซึ่งแสดงอิทธิพลโดยตรงของ η ที่มีต่อ η อื่นๆ
 Γ = เมทริกซ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอย ซึ่งแสดงอิทธิพลโดยตรงของ ξ ที่มีต่อ ξ อื่นๆ

โมเดลลิสเรล เป็นผลของการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ ซึ่งในการวิเคราะห์การถดถอยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้นเป็นการวิเคราะห์ในโมเดลการวัด ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นที่สำคัญของลิสเรล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ โดยวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ส่วนการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้นจะเป็นค่าสถิติที่ช่วยทำให้เราทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงได้ เพราะค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปรด้วยและในการวิเคราะห์อิทธิพลนั้นจะอยู่ในส่วนของโมเดลโครงสร้างซึ่งเป็นโมเดลที่สำคัญในโมเดลลิสเรล โดยเป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายนอกแฝงและตัวแปรภายในแฝง

หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ได้แก่ การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) ไปพร้อมๆกัน และมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมกับการรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย โดยหลักวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลมีขั้นตอนทั้งหมด 6 ที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล (specification of the model) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรมลิสเรลสิ่งที่สำคัญคือ การกำหนดค่าเมทริกซ์ทั้ง 8 เมทริกซ์ให้สอดคล้องกับโมเดลการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameter = FI) หมายถึง พารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่ไม่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร ซึ่งสามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมทริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "0"

2) พารามิเตอร์บังคับ (constrained parameter = ST) หมายถึง พารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่มีเส้นแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปร และพารามิเตอร์ขนาดอิทธิพลนั้นเป็นค่าที่จะต้องมีการประมาณ แต่มีเงื่อนไขที่กำหนดให้ พารามิเตอร์บางตัวมีค่าเฉพาะคงที่ ซึ่งถ้าบังคับให้เป็น 1 ก็สามารถกำหนดค่าความสัมพันธ์ในเมทริกซ์ด้วยสัญลักษณ์ "1"

3) พารามิเตอร์อิสระ (free parameter = FR) หมายถึง พารามิเตอร์ในโมเดลการวิจัยที่ที่ต้องการประมาณค่า และไม่บังคับให้มีค่าอย่างใดอย่างหนึ่งใช้สัญลักษณ์ "*"

การกำหนดลักษณะพารามิเตอร์ว่าเป็นพารามิเตอร์กำหนด พารามิเตอร์บังคับ และพารามิเตอร์อิสระในเมทริกซ์ทั้ง 8 มีความสำคัญต่อการใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์มาก ในการเขียนคำสั่งนักวิจัยต้องกำหนดข้อมูลจำเพาะของพารามิเตอร์ที่เขียนในรูปเมทริกซ์ทั้ง 8 ด้วยว่ามีรูปแบบ (form) และสถานะ (mode) ของพารามิเตอร์เป็นแบบใด รูปแบบของเมทริกซ์ที่ใช้ในโปรแกรมลิขสิทธิ์มี 8 รูปแบบ ตามเมทริกซ์ทางคณิตศาสตร์ทั่วไป ดังนี้

1. เมทริกซ์ศูนย์ (zero matrix = ZE)
2. เมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix = ID)
3. เมทริกซ์เอกลักษณ์, ศูนย์ (identity, zero matrix = IZ)
4. เมทริกซ์ศูนย์, เอกลักษณ์ (Zero, identity matrix = ZI)
5. เมทริกซ์แนวทแยง (diagonal matrix = DI)
6. เมทริกซ์สมมาตร (symmetric matrix = SYI)
7. เมทริกซ์ใต้แนวทแยง (subdiagonal matrix = SD)
8. เมทริกซ์สมมาตรมาตรฐาน (standardized symmetric matrix = ST)
9. เมทริกซ์เต็มรูปแบบ (full matrix = FU)

สถานะ (mode) ของเมทริกซ์ที่ใช้ในโปรแกรมกำหนดตามสถานะของสมาชิกในเมทริกซ์เป็น 2 สถานะ คือ พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameter = FI) และพารามิเตอร์อิสระ (free parameter = FR)

2. การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล (identifications of the model)
การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวทำให้นักวิจัยทราบได้ล่วงหน้าว่า โมเดลนั้นจะประมาณค่าพารามิเตอร์ได้หรือไม่ เงื่อนไขที่ทำให้ระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดีที่ต้องพิจารณาอยู่ 3 ประเภท (Bollen, 1989 : 103,332; Long, 1983 : 44 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) คือ เงื่อนไขจำเป็น (necessary condition) เงื่อนไขพอเพียง (sufficient condition) และเงื่อนไขจำเป็นและพอเพียง (necessary and sufficient conditions)

3. การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล (parameter estimation of the model) จุดมุ่งหมายของการประมาณค่าพารามิเตอร์ คือ การหาค่าพารามิเตอร์ที่จะทำให้เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่าง (S) และเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่ถูกสร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลสมมติฐาน (Σ หรือ sigma) มีค่าใกล้เคียงกันมากที่สุด ถ้าหากเมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกันกัน แสดงว่าโมเดลที่เป็นสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการกำหนดเงื่อนไขให้เมทริกซ์ทั้งสองมีค่าใกล้เคียงกันใช้วิธีการสร้างฟังก์ชันความกลมกลืน (fit or fitting function) รูปแบบของฟังก์ชันทุกฟังก์ชันที่สร้างขึ้นต้องมีคุณสมบัติรวม 4 ประการ คือ (1) ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องเป็นสเกลลาร์หรือเป็นตัวเลขจำนวน (2) ฟังก์ชันความกลมกลืนต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับศูนย์ (3) ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเท่ากับศูนย์เมื่อเมทริกซ์ S และ Σ มีค่าเท่ากันเท่านั้น (4) ฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นฟังก์ชันต่อเนื่อง (continuous function) วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโปรแกรมลิสเรลมี 7 วิธี ในจำนวนนี้เป็นการประมาณค่าที่ใช้ความกลมกลืนมี 5 แบบ คือ

1. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (unweighted least square = ULS)
2. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป (generalized least square = GLS)
3. วิธีไลค์ลิตูดสูงสุด (maximum likelihood = Mi)
4. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักทั่วไป
(generally weight least square = WLS)
5. วิธีการกำลังสองน้อยที่สุดถ่วงน้ำหนักแนวทแยง
(diagonal weighted least square = DWLS)

4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล (validation of the model) ขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบความตรงของโมเดลที่เป็นสมมติฐานการวิจัยหรือการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลหรือ การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล ค่าสถิติที่ช่วยในการตรวจสอบความตรงของโมเดลมี 5 วิธี ได้แก่

1) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานและสหสัมพันธ์ของค่าประมาณพารามิเตอร์ (standard errors and correlations of estimates) ถ้าสหสัมพันธ์ระหว่างค่าประมาณมีค่าสูงมากเป็นสัญญาณ แสดงว่าโมเดลการวิจัยใกล้จะไม่เป็นบวกแน่นอน (non-positive definite) เป็นโมเดลที่ไม่ดีพอ

2) สหสัมพันธ์พหุคูณและสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (multiple correlations and coefficients of determination) ค่าสถิติเหล่านี้ควรมีค่าสูงสุดไม่เกินหนึ่งและค่าที่สูงแสดงว่าโมเดลมีความตรง

3) ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit measures) ค่าสถิติในกลุ่มนี้ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็นภาพรวมทั้งโมเดล สำหรับโปรแกรมลิสเรลมี 7 ประเภท ดังต่อไปนี้

3.1) ค่าไคสแควร์ (chi-square statistics) ถ้าค่าไคสแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Saris และ t Stronkhorst (1984: 200 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เสนอว่าค่าไคสแควร์ควรมีค่าเท่ากับองศาอิสระสำหรับโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index = GFI) ดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 เมื่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงขึ้น ดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index = AGFI) มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับ GFI

3.4) ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (root mean squared residual = RMR) ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (analysis of residuals) ในการใช้โปรแกรมลิสเรลนักวิจัยควรวิเคราะห์เศษเหลือควบคู่กันไปกับดัชนีตัวอื่น ๆ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนมีหลายแบบ แต่ละแบบให้ประโยชน์ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้

4.1) เมทริกซ์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อนในการเทียบความกลมกลืน (fitted residuals matrix) ถ้าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานไม่ควรมีค่าเกิน 2 ถ้ายังมีค่าเกิน 2 ต้องปรับโมเดล

4.2) คิวพล็อต (Q-plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับควอนไทล์ปกติ (normal quantiles) ถ้าได้เส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุมเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ดัชนีดัดแปรโมเดล (model modification indices) เป็นค่าสถิติเฉพาะสำหรับพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่จะลดลงเมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระหรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้น

5. การปรับโมเดล (model adjustment) ในกรณีที่ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลพบว่าโมเดลไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องทำการปรับโมเดลโดยอาศัยดัชนีดัดแปรโมเดล เป็นแนวทางในการปรับโมเดลจนกว่าจะได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

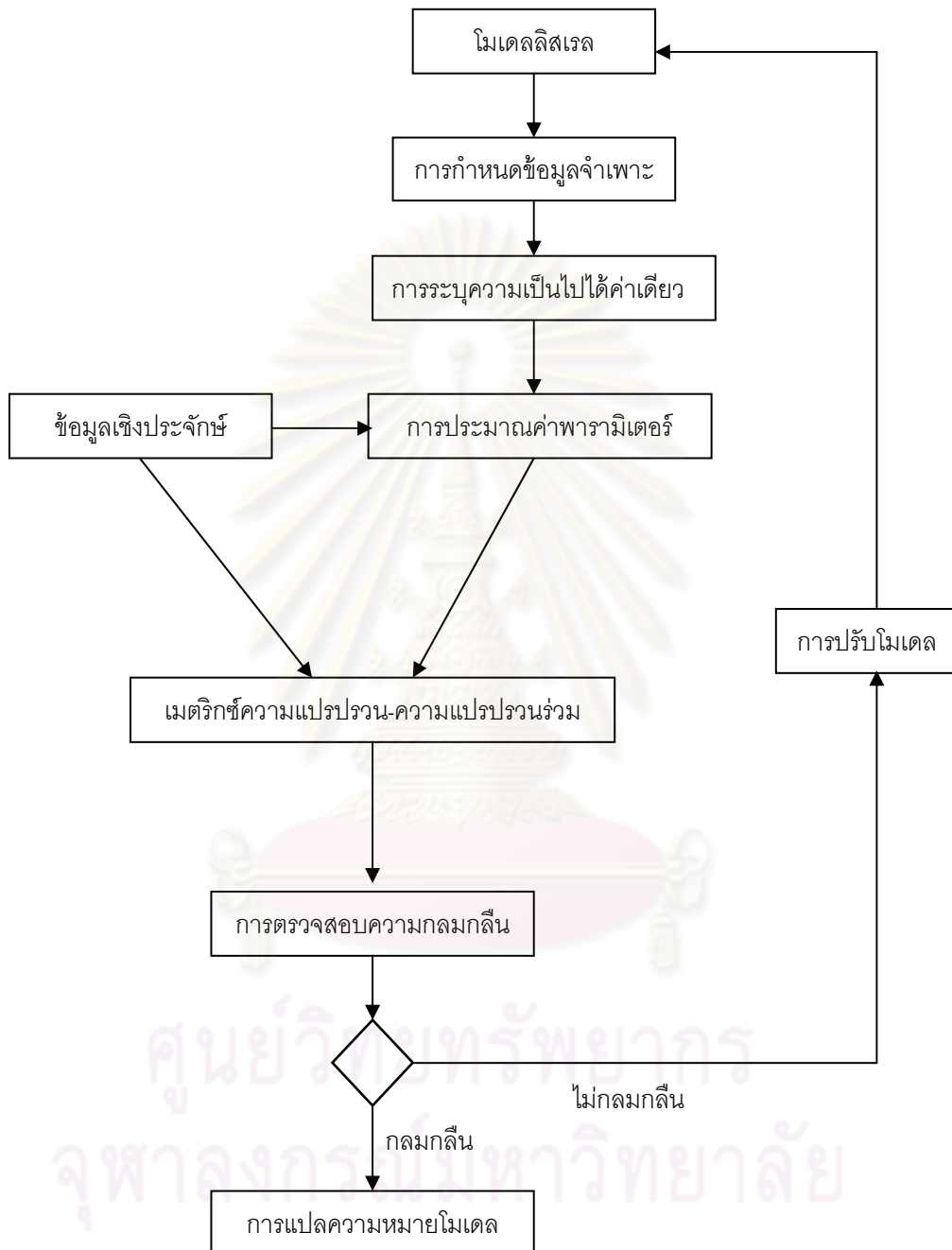
6. การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้วิจัยต้องทำหลังจากที่ได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เรียบร้อยแล้ว

การดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนจะต่อเนื่องกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.8 และเมื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลอิสระแล้ว ถ้าผลการวิเคราะห์พบว่าไม่สอดคล้องนักวิจัยอาจปรับโมเดลอิสระและดำเนินการวิเคราะห์ใหม่อีกรอบหนึ่ง ถ้าพบว่ามี ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์และโมเดลอิสระ ก็จะแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2.8 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล



ที่มา : นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลลิสเรล

ข้อตกลงเบื้องต้น (assumptions) สำหรับโมเดลสรุปได้ 4 ข้อ (Joreskog and Sorbom 1989 : 2 ; Mueller, 1988 : 18 อ้างถึงใน วชิราภรณ์ ทะคะทิน, 2551) แยกเป็นข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (linear) แบบบวก (additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships) ในกรณีที่นักวิจัย พบว่า ตามสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นโค้ง นักวิจัยต้องเปลี่ยนรูปตัวแปร เช่น การหาค่าลอการิทึมของตัวแปรหรือการใช้ส่วนกลับของตัวแปรเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นแบบเชิงเส้น

2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอก และความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน e, d, z ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ ข้อตกลงเบื้องต้นข้อนี้มีได้หมายความว่า ตัวแปรทวิภาค (dichotomous variables) หรือตัวแปรดัมมี่ (dummy variables) จะใช้ไม่ได้ กรณีที่ตัวแปรทวิภาคมีค่าเฉลี่ยใกล้ 0.5 ให้ประมาณค่าพารามิเตอร์ที่มีความแกร่ง (robust) และสามารถนำมาวิเคราะห์โมเดลลิสเรลได้

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน มีข้อตกลงเบื้องต้นแยกได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้

3.1 ความคลาดเคลื่อนของ e และตัวแปรแฝง E เป็นอิสระต่อกัน

3.2 ความคลาดเคลื่อนของ d และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน

3.3 ความคลาดเคลื่อนของ z และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน

3.4 ความคลาดเคลื่อนของ e, d และ z เป็นอิสระต่อกัน

ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นอิสระต่อกันนี้เป็นข้อตกลงเบื้องต้นจำนวนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีทางสถิติทั่วไป เมื่อเทียบกับการวิเคราะห์การถดถอยแบบดั้งเดิม มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ความคลาดเคลื่อนแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลไม่จำเป็นต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นเช่นนี้ ความคลาดเคลื่อน $e_1, e_2, e_3 \dots$ อาจไม่เป็นอิสระต่อกันก็ได้ หรือกำหนดให้เป็นอิสระต่อกันตามแบบของการวิเคราะห์การถดถอยแบบดั้งเดิมก็ได้ วิธีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นนี้จะทำให้ได้การกำหนดข้อมูลจำเพาะ (specification) ของเมทริกซ์พารามิเตอร์ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ มีข้อตกลงเบื้องต้น 4 ข้อ

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรงเชิงบวกและเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship)
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายในและความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อนต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์
3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อนสามารถแยกได้ดังนี้ คือ ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรและความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน แต่ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละกลุ่มอาจสัมพันธ์กันได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้นเพื่อใช้ในการศึกษาพหุกรณีโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาทั้งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ดังนี้

1. ตัวแปรตาม คือ การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาเป็นตัวแปรแฝงภายใน สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และ 2) ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวแปรแฝงการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

2. ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรแฝงที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 1) สังกัดของโรงเรียนสองภาษา 2) อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และ 3) สภาพแวดล้อมของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ดังนี้ 1) ระดับการศึกษา 2) วิสัยทัศน์ และ 3) ความสามารถในการบริหารจัดการ

2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์

ทั้งนี้จำนวนตัวแปร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ของกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ใช้ในการวิจัยพหุกรณีศึกษาที่แสดงในแผนภาพที่ 2.9 จะมีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง หลังจากที่ผู้วิจัยนำผลการศึกษาพหุกรณีมาใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสุดท้ายของการวิจัยเชิงสำรวจ โดยจะนำเสนอไว้ในบทที่ 4 เกี่ยวกับผลของพหุกรณีศึกษาที่มีต่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดของโมเดลเชิงสาเหตุก่อนการวิจัยพหุกรณีศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 2 ตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple case Study Research) จำนวน 6 กรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผล 2) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน และ 3) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้รับไปพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย และ ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสเรล ผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญในบทนี้ แยกเป็น 2 ตอน ตามขั้นตอนหลักของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study Research) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน

ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 1 การวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study Research) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน

การวิจัยในชั้นพหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากแหล่งเอกสาร และแหล่งบุคคลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลที่เกิดขึ้นจริงในโรงเรียนสองภาษาทั้งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.1 การเลือกกรณีศึกษา

การเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 โรงเรียน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 2 โรงเรียน โดยมีเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกกรณีศึกษา ดังนี้

1. คัดเลือกจากโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันในแต่ละสังกัด
2. คัดเลือกโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่สถาบันภาษาอังกฤษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแลโครงการโรงเรียนสองภาษาว่าเป็นโรงเรียนที่เหมาะสมควรเข้าไปศึกษาวิจัย

3. คัดเลือกจากโรงเรียนที่ยินดีและให้ความร่วมมือในการเข้าไปเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ (บางโรงเรียนอาจเรียกว่าหัวหน้าโครงการ English Program หรือผู้ประสานงานโครงการ English Program)

จากเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษาข้างต้น สามารถคัดเลือกกรณีศึกษาที่ใช้ในพหุกรณีศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 6 โรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 โรงเรียนสองภาษาที่ใช้ในพหุกรณีศึกษาจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

อายุ	สังกัด	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี		โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม
มากกว่า 6 ปี		โรงเรียนศิริเพ็ญ	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียม-อุดมศึกษาน้อมเกล้า โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ 1) แหล่งเอกสาร และ 2) แหล่งบุคคล โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แหล่งเอกสารและแหล่งบุคคลที่ใช้ในพหุกรณีศึกษา จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน

ชื่อโรงเรียน	แหล่งข้อมูล	
	แหล่งเอกสาร	แหล่งบุคคล
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อม เกล้า	1. รายงานประจำปีการศึกษา 2551 – 2552 ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ 2. จากเว็บไซต์ http://epntun.net/Thai.html http://www.ntun.ac.th	หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ
โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง	1. วิทยานิพนธ์เรื่องการศึกษาพหุ กรณีศึกษาการดำเนินงานของโครงการ โรงเรียนสองภาษา (พริมรส นนทภักดิ์, 2547) 2. วารสารทำเนียบโรงเรียนนานาชาติ และสองภาษา ฉบับที่ 5 3. จากเว็บไซต์ http://www.nairong.ac.th	1. หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ 2. ผู้ช่วยหัวหน้าโปรแกรม ภาษาอังกฤษ
โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม	จากเว็บไซต์ http://www.kma.ac.th	ผู้ประสานงานโปรแกรม ภาษาอังกฤษ
โรงเรียนประถมศึกษา ธรรมศาสตร์	จากเว็บไซต์ http://www.pts.ac.th/ http://www.americanenglishthailand.com/	ผู้ประสานงานโปรแกรม ภาษาอังกฤษ
โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี	1. วารสารทำเนียบโรงเรียนนานาชาติ และสองภาษา ฉบับที่ 5 2. จากเว็บไซต์ http://www.act.ac.th/	1. อธิการโรงเรียน 2. หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ
โรงเรียนศิริเพ็ญ	1. วารสารทำเนียบโรงเรียนนานาชาติ และสองภาษา ฉบับที่ 5 2. วารสารศิริเพ็ญสัมพันธ์ ปีการศึกษา 2548 – 2549 3. ข้อมูลจากเว็บไซต์ http://www.siripenschool.com/	ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ขั้นตอน คือ การศึกษาก่อนลงภาคสนามและการเข้าสู่สนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การศึกษาก่อนลงภาคสนาม

1. การศึกษาก่อนลงภาคสนามผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยเริ่มจากประวัติที่มา วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดโปรแกรมภาษาอังกฤษ รายละเอียดสำคัญในการดำเนินงาน ระเบียบ เกณฑ์การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียนสองภาษา จากแหล่งเอกสารที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ และแหล่งข้อมูลออนไลน์ เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษก่อนที่จะลงไปศึกษาภาคสนามเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2. ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียนล่วงหน้าโดยติดต่อเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน และประเด็นสำคัญที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

4. จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ได้แก่ สมุดบันทึก แฟ้มรวบรวมข้อมูล เครื่องบันทึกเสียง และของที่ระลึก

การเข้าสู่สนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้าเพื่อกำหนดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ในเบื้องต้น โดยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียนสองภาษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ

หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ (บางโรงเรียนเรียกว่า ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ) เป็นบุคคลสำคัญที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยพหุกรณีศึกษา เนื่องจากหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษมีหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับฝ่ายปฏิบัติงาน มีอำนาจในการเสนอแนะแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้วิจัยติดต่อผู้ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ กำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และแนะนำตัวเบื้องต้น โดยชี้แจงเรื่องที่ทำวิจัย วัตถุประสงค์ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษทุกโรงเรียนยินดีให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้บริหารสถานศึกษา

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อช่วยประสานงานและแนะนำข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยแก่ผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้นผู้วิจัยได้เดินทางไปโรงเรียนสองภาษาด้วยตนเองเพื่อกำหนดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ และแนะนำตัวเบื้องต้น โดยชี้แจงเรื่องที่ทำวิจัย วัตถุประสงค์ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยโรงเรียนสองภาษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาสะดวกที่จะให้สัมภาษณ์คือ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และโรงเรียนศิริเพ็ญ

พหุกรณีศึกษาครั้งนี้การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคคลที่รับรู้และมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ครอบคลุม ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์และศึกษาเอกสาร โดยศึกษาเอกสารต่างๆของโรงเรียนที่เผยแพร่ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์
2. การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ ตามวันและเวลาที่นัดหมายไว้ โดยผู้วิจัยเปิดเผยฐานะที่แท้จริง พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกการสนทนา โดยประเด็นการสนทนาประกอบด้วย หัวข้อสำคัญได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษที่เกิดขึ้นจริง และ 2) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้เข้าสู่สนามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาจัดกระทำ ได้แก่ การลดทอนข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล

1.4 การลดทอนข้อมูล

การศึกษาภาคสนามในแต่ละโรงเรียน ผู้วิจัยจะบันทึกข้อมูลลงสมุดบันทึกข้อมูลภาคสนาม หลังจากนั้นนำมาอ่านทบทวน ลงรหัส และลงความคิดเห็น หรือประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ จากนั้นพิจารณาข้อมูลเพื่อแยกประเด็นสำคัญ และเขียนลงการ์ดตามหัวเรื่อง (categories) เช่น การพัฒนาของคุณภาพนักเรียน ครู สื่อการสอน กระบวนการวัดและประเมินผล

เป็นต้น จากนั้นแยกเก็บเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและการตรวจสอบความพอเพียงของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมได้

1.5 การตรวจสอบข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามแล้ว ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การตรวจสอบข้อมูลแบบถามซ้ำ การตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) เพื่อพิจารณาความถูกต้องของข้อมูล โดยการตรวจสอบดังกล่าวจะใช้การพิจารณาข้อมูลประเด็นเดียวกัน แต่ข้อมูลมาจากแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน

- แหล่งเวลา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน แต่เวลาแตกต่างกัน
- แหล่งสถานที่ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน แต่สถานที่แตกต่างกัน
- แหล่งบุคคล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน แต่ผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกัน

2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation) โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์

3) การตรวจสอบข้อมูลแบบถามซ้ำ ผู้วิจัยจะถามข้อมูลที่สำคัญต่องานวิจัยซ้ำ เพื่อให้เปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ยืนยันข้อมูล และทำให้เกิดความตรงภายในของข้อมูล

4) การตรวจสอบความสมเหตุสมผลของข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อมูลที่ได้รับในเบื้องต้นว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่ายังไม่สมเหตุสมผลผู้วิจัยจะสอบถามข้อมูลในประเด็นนั้นโดยละเอียด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งหลักฐานอื่นต่อไป

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสร้างข้อสรุป

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้

1) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูล 2 แนวทาง คือ

1.1) วิเคราะห์ความหมายทางภาษา (manifest) โดยตรงของตัวบทและเนื้อในของตัวบทข้อมูล

1.2) วิเคราะห์ความหมายทางความรู้สึก หรือวิเคราะห์นัยที่แอบแฝงอยู่ (latent) ซึ่งจะรวมการตีความและนัยทางบริบท (context) ของภาษาที่ผู้ให้สัมภาษณ์ใช้

2) การวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุป (analytic analysis) ผู้วิจัยใช้กระบวนการตีความ และปะติดปะต่อข้อสรุปย่อยๆ เพื่อสร้างเป็นบทสรุป และใช้การตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยในขั้นตอนสุดท้าย ตามหลักวิธีการแบบอุปนัย (inductive) และเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตรวจสอบซ้ำ (second thought) โดยใช้การตรวจสอบข้อสรุปกับผู้ให้ข้อมูล(คนใน) และการตรวจสอบความแตกต่างหรือความคล้ายของข้อสรุปของผู้วิจัย (คนนอก)

1.7 การนำเสนอข้อมูล

พหุกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในลักษณะของการบรรยายประกอบกับนำคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์อ้างอิงในส่วนเนื้อหา เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 2) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 3) ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.8 การใช้ประโยชน์จากพหุกรณีศึกษา

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาพหุกรณีทั้ง 6 โรงเรียน ผู้วิจัยนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ดังนี้

- 1) นำผลการศึกษาที่ได้รับเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาไปพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
- 2) นำผลการศึกษาที่ได้รับเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาไปสร้างและพัฒนาแบบสอบถามซึ่งเครื่องมือการวิจัยในขั้นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) นำผลการศึกษาที่ได้รับเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษามาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะการเปลี่ยนแปลงของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่มีสังกัดและอายุแตกต่างกัน โดยใช้ประโยชน์ในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1

ตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา จะใช้หลักการวิเคราะห์หาลิสเรลเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษโดยตรง จากโรงเรียนสองภาษา จำนวน 276 โรงเรียน จำแนกตามสังกัด ได้แก่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 131 โรงเรียน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 145 โรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 จำนวนโรงเรียนสองภาษาจำแนกตามสังกัด

สังกัด	จำนวน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	131
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	145
รวม	276

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวมจำนวน 276 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดของ Stevens (1986 อ้างถึงใน ศรีดาพรอุทิศ, 2539) เสนอว่า งานวิจัยทางสังคมศาสตร์ จำนวนหน่วยตัวอย่างที่นำมาศึกษาควรมีประมาณ 15 คนต่อตัวแปรทำนาย 1 ตัว และแนวคิดของ Lindeman (1980 อ้างถึงใน นางลักษณวิรัชชัย, 2542) เสนอว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ต้องมีขนาดอย่างน้อยเท่ากับ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรอิสระ และขนาดของกลุ่มตัวอย่างรวมต้องอย่างน้อย 100 คน ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลจำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มี

ขนาดเหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น โดยงานวิจัยนี้มีตัวแปรอิสระทั้งสิ้น 15 ตัวแปร ตามเกณฑ์ของ Stevens ขนาดของกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 225 คน และตามเกณฑ์ของ Lindeman ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 300 คน แต่เนื่องจากประชากรของโรงเรียนสองภาษามีจำนวน 276 โรงเรียน ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องเลือกประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยการวิเคราะห์

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรภายในแฝง มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

1.2 การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

2. ตัวแปรภายนอกแฝง มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร และคุณลักษณะของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ วิสัยทัศน์ และความสามารถในการบริหารจัดการ

2.2 คุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงสำรวจนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษเท่านั้น ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) เพื่อศึกษาระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต มีเนื้อหาครอบคลุม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า จำนวน 27 ข้อ การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ จำนวน 28 ข้อ และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตจำนวน 10 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 65 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา แบ่งเป็นตอนที่ 3.1 ข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับสังกัดของโรงเรียน อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ จำนวนนักเรียน และจำนวนบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ จำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 3.2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) จำนวน 78 ข้อ แบ่งตามปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะของโรงเรียน จำนวน 38 ข้อ คุณลักษณะของผู้บริหาร จำนวน 20 ข้อ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ 20 ข้อ รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 82 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัดและรูปแบบของการสร้างข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อสรุปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องจากพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study Research) มาใช้เป็นองค์ความรู้ในการสร้างข้อคำถาม
2. สร้างแบบสอบถามโดยพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อสรุปจากพหุกรณีศึกษามาร่างเป็นแบบสอบถาม แล้วนำให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสม จากนั้นจึงนำมาเพื่อพิจารณาแก้ไขแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความครอบคลุมตามโครงสร้างเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับขอบเขตของความรู้ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย (Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของการใช้ภาษา

4. ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.5 เพื่อนำไปทดลองใช้กับโรงเรียนสองภาษา สังกัดละ 15 โรงเรียน รวมจำนวน 30 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองในส่วนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามผ่านทางไปรษณีย์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

6. วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามโดยการคำนวณค่าความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.664 – 0.973 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.988 แสดงว่า แบบสอบถามมีคุณภาพในเรื่องความเที่ยง โดยมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์สูงทั้งแบบรายด้านและแบบรวมทั้งฉบับ ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเที่ยง
1. คุณลักษณะของโรงเรียน	1.1 โครงสร้างองค์การ	0.950
	1.2 เทคโนโลยีองค์การ	0.883
	1.3 วัฒนธรรมองค์การ	0.664
	1.4 บรรยากาศองค์การ	0.933
	1.5 คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร	0.793
	1.6 คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร	0.946
2. คุณลักษณะของผู้บริหาร	2.1 วิสัยทัศน์	0.973
	2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ	0.956
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์	0.951
	3.2 การกำหนดกลยุทธ์	0.972
	3.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์	0.911
	3.4 การควบคุมกลยุทธ์	0.936
4. การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ	4.1 ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	0.922
	4.2 ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	0.964
5. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	5.1 ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	0.873
	รวม	0.988

7. ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง(construct validity) ของตัวแปร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย การวิเคราะห์เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการวัดตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

7.1 โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (STUC) เทคโนโลยีองค์การ (TECH) วัฒนธรรมองค์การ (CULT) บรรยากาศองค์การ (CLIM) คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.536 – 0.749 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) กับ วัฒนธรรมองค์การ (CULT) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ บรรยากาศองค์การ (CLIM) กับ โครงสร้างองค์การ (STUC) และมีค่า Bartlett's test of sphericity เท่ากับ 648.994 มีค่าองศาอิสระเท่ากับ 15 มีค่า p เท่ากับ 0.000 และมีค่าดัชนีรวม KMO เท่ากับ 0.897 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PER_CHA	PER_PSY
STUC	.950					
TECH	.675**	.883				
CULT	.641**	.613**	.664			
CLIM	.749**	.660**	.650**	.933		
PER_CHA	.562**	.524**	.536**	.593**	.793	
PER_PSY	.611**	.524**	.600**	.629**	.674**	.946
\bar{x}	3.899	3.867	4.126	3.995	4.180	4.060
SD	.659	.737	.675	.630	.465	.469

Bartlett's test of sphericity = 648.994 df=15 p=.000 Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy = .897

หมายเหตุ ตัวเลขในแนวทแยงคือค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้

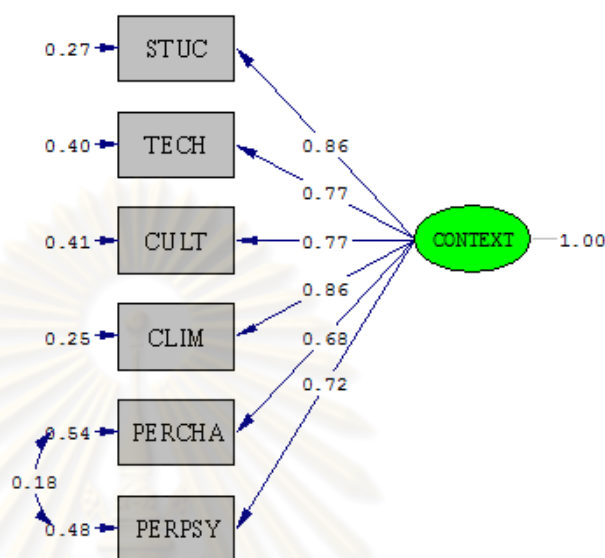
ผลการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 5.53 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 8 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนมีค่าเท่ากับ 0.990 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่าเท่ากับ 0.974 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนเหลือมีค่าเท่ากับ 0.016 แสดงว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2=5.53$, $df= 8$, $p=0.700$, $GFI= 0.990$, $AGFI= 0.974$ และ $RMR= 0.016$) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักของศ์ประกอบของตัวแปร พบว่า น้ำหนักของศ์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.677 ถึง 0.864 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่น้ำหนักของศ์ประกอบมากที่สุด คือ บรรยากาศองค์การ (CLIM) มีค่าน้ำหนักของศ์ประกอบเท่ากับ 0.864 รองลงมาคือ โครงสร้างองค์การ (STUC) มีค่าน้ำหนักของศ์ประกอบเท่ากับ 0.856 และ เทคโนโลยีองค์การ (TECH) และวัฒนธรรมองค์การ (CULT) คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY) และ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) มีค่าน้ำหนักของศ์ประกอบเท่ากับ 0.774, 0.768, 0.723 และ 0.677 ตามลำดับ โดยตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าความแปรผันร่วมกับตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียนเท่ากับร้อยละ 0.308, 0.290, 0.175, 0.170, 0.108 และ 0.076 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.6 และแผนภาพที่ 3.1

ตารางที่ 3.6 ผลการวิเคราะห์หองศ์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน

ตัวแปร สังเกตได้	เมตริกซ์น้ำหนักของศ์ประกอบ			R ²	เมตริกซ์ สปส. คะแนนของศ์ประกอบ
	สปส.	SE	t		
STUC	.856	.061	14.004	.733	.290
TECH	.774	.064	12.038	.599	.175
CULT	.768	.065	11.908	.591	.170
CLIM	.864	.061	14.202	.746	.308
PER_CHA	.677	.068	9.980	.459	.076
PER_PSY	.723	.066	10.922	.523	.108

Chi-Square= 5.53 df= 8 p=0.700 RMSEA= 0.000 RMR= 0.016 GFI= 0.990 AGFI= 0.974

แผนภาพที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงคุณลักษณะ
ของโรงเรียน



Chi-Square=5.53, df=8, P-value=0.69977, RMSEA=0.000

7.2 โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) และการควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.672 – 0.846 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) และคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์กันต่ำสุดคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) และมีค่า Bartlett's test of sphericity เท่ากับ 572.732 มีค่าองศาอิสระเท่ากับ 6 มีค่า p เท่ากับ 0.000 และมีค่าดัชนีรวม KMO เท่ากับ 0.822 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปร
สังเกตได้ของตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์

	ANALY	FORMU	IMPLE	MAIN
ANALY	.951			
FORMU	.703**	.972		
IMPLE	.672**	.846**	.911	
MAIN	.722**	.755**	.794**	.936
\bar{x}	3.885	4.000	3.973	3.908
SD	.771	.659	.565	.588

Bartlett's test of sphericity = 572.732 df=6 p=.000 Kaiser-Mayer-Olkin measure of sampling adequacy = .822

หมายเหตุ ตัวเลขในแนวทแยงคือค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้

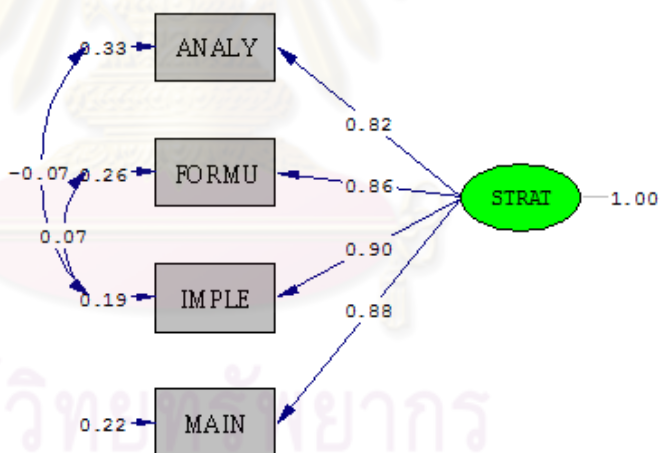
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 0 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 0 และมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 1.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญ ($\chi^2=0.00$, $df=0$, $p=1.000$) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวกขนาดตั้งแต่ 0.820 ถึง 0.902 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.902 รองลงมาคือ การควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) และการวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.881, 0.857 และ 0.820 ตามลำดับ โดยตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าความแปรผันร่วมกับตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์เท่ากับร้อยละ 0.394, 0.284, 0.126 และ 0.262 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 3.8 และแผนภาพที่ 3.2

ตารางที่ 3.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตัวแปร สังเกตได้	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ			R ²	เมทริกซ์ สปส. คะแนนองค์ประกอบ
	สปส.	SE	t		
ANALY	0.820	0.064	12.905	0.672	0.262
FORMU	0.857	0.062	13.729	0.735	0.126
IMPLE	0.902	0.063	14.213	0.813	0.394
MAIN	0.881	0.062	14.261	0.775	0.284

Chi-Square= 0.00 df= 0 p=1.000 RMSEA= 0.000

แผนภาพที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

8. นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและจัดแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ โดยมีโครงสร้างของเนื้อหาและจำนวนข้อของแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 โครงสร้างเนื้อหาและจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถาม

ตอนที่	ประเด็นหลัก	จำนวนข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อที่
1	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหาร)	4	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 1.1 เพศ 1.2 ระดับการศึกษาสูงสุด 1.3 ประสบการณ์ทางการศึกษา 1.4 ประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	4	1 2 3 4
2	การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	65	2.1 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า 2.2 การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ 2.3 การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	27 28 10	1-27 1-28 1-10
3.1	ข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	4	ข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ 1) สังกัดของโรงเรียน 2) อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ 3) จำนวนนักเรียน 4) จำนวนเจ้าหน้าที่และบุคลากร	4 1 1 1 1	1 2 3 4

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างเนื้อหาและจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถาม (ต่อ)

ตอนที่	ประเด็นหลัก	จำนวนข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อ	ข้อที่
3.2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา	78	3.1 คุณลักษณะของโรงเรียน	38	
			3.1.1 โครงสร้างองค์การ	7	1-7
			3.1.2 เทคโนโลยีองค์การ	2	1-2
			3.1.3 วัฒนธรรมองค์การ	8	1-8
			3.1.4 บรรยากาศองค์การ	8	1-8
			3.1.5 คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร	4	1-4
			3.1.6 คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร	9	1-9
			3.2 คุณลักษณะของผู้บริหาร	20	
			3.2.1 วิสัยทัศน์	11	1-11
			3.2.2 ความสามารถในการบริหารจัดการ	9	12-20
			3.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	20	
			3.3.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์	3	1-3
			3.3.2 การกำหนดกลยุทธ์	5	1-5
			3.3.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์	5	1-5
			3.3.4 การควบคุมกลยุทธ์	7	1-7

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และดำเนินการติดตามแบบสอบถาม 2 ครั้ง โดยใช้การโทรศัพท์ติดตาม และการส่งจดหมายเพื่อติดตามแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เสนอไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังโรงเรียนสองภาษาที่เป็นประชากรทั้งสิ้น 276

โรงเรียน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ โรงเรียนละหนึ่งฉบับ หลังจากส่งแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 113 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 40.94 ของจำนวนโรงเรียนประชากร จากนั้นได้ติดตามแบบสอบถามโดยทางโทรศัพท์ พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามคืน จำนวน 163 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาในครั้งที่สองจำนวน 70 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งสิ้น 183 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.59

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทำการลงรหัส (coding) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล และได้ทำการแทนค่าข้อมูลที่ขาดหาย (missing) โดยใช้วิธีการแทนค่าข้อมูลสูญหายด้วยค่าเฉลี่ยของตัวแปรนั้น (series mean) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window version 17

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล ซึ่งมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยใช้สถิติภาคบรรยาย เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้โปรแกรม SPSS for Window ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ

1.2 การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

2. วิเคราะห์ความแตกต่างของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าและระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต โดยจำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสังกัดที่แตกต่างกัน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (two-way ANOVA) ด้วยโปรแกรม SPSS for Window version 17

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของตัวแปรต่างๆ มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยมาก

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ด้วยโปรแกรม SPSS for Window version 17

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้

$r \geq 0.8$ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์สูง

$0.6 \leq r < 0.8$ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

$0.4 \leq r < 0.6$ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง

$0.2 \leq r < 0.4$ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

$r < 0.2$ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ต่ำ

4. การวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี งานวิจัย และการวิจัยพหุกรณีศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งคำนวณหาขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods Research) โดยวิธีวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study Research) และวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษาที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน 2) พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 2 ตอน ตามขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบของลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อสังกัดของโรงเรียนสองภาษาและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาพหุกรณีที่มีต่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้

1.3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

2.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาพหุกรณีเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยพหุกรณีศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผล โดยผลของการศึกษาพหุกรณีจะนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง

การนำเสนอผลการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาพหุกรณีศึกษาเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า 2) โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง 3) โรงเรียนประถมศึกษารธรรมศาสตร์ 4) โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม 5) โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และ 6) โรงเรียนศิริพิบูล โดยการนำเสนอผลการศึกษาแต่ละโรงเรียนจะมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ 2) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1.1 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนในโครงการเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิอดุลยเดช ในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 5 รอบ ในปีพุทธศักราช 2535 ตั้งอยู่เลขที่ 248/89 ถนนรามคำแหง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ 14 ไร่ 1 งาน 44 ตารางวา ภายในหมู่บ้านสัมมากรที่ดินทรัพย์สินส่วนพระองศ์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานแก่กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมีนักเรียนจำนวน 3,383 คน และครู-อาจารย์ จำนวน 122 คน และครูอัตราจ้าง จำนวน 31 คน

โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เริ่มดำเนินการเมื่อปีการศึกษา 2546 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และดำเนินการเรื่อยมาจนกระทั่งปีการศึกษา 2549 จึงได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้เปิดดำเนินการเต็มรูปแบบสำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และในปีการศึกษา 2552 ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้เปิดดำเนินการเต็มรูปแบบสำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายโดยจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในทุกสายวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทย และสังคมศึกษาบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมไทยและกฎหมายไทย ปัจจุบันดำเนินงานมาแล้วเป็นระยะเวลา 8 ปี มีนักเรียนจบการศึกษาและเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาแล้วจำนวน 3 รุ่น มีนักเรียนในโปรแกรมจำนวน 365 คน และบุคลากรจำนวน 37 คน

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ปกครองและชุมชนช่วยให้การบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถระดมทรัพยากรต่างๆ ได้มากขึ้น สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายงบประมาณได้มากขึ้น มีความคิดริเริ่มที่จะทดลองใช้วิธีการจัดการใหม่ๆ แม้ว่าไม่มีประสบการณ์เรื่องนั้นมาก่อน

“...ทางโรงเรียนและผู้ปกครองมีกิจกรรมร่วมกันหลายล่าสุดเป็นกิจกรรมค่ายทหารเขาชะโงก ไปเป็นครอบครัว ผู้ใหญ่ก็จะปรึกษาหารือช่วยกันพัฒนาโครงการ ส่วนเด็ก ๆ ก็เล่นกันไป ครูว่าเป็นกิจกรรมที่ดีนะ...”

“... เราทดลองเปลี่ยนวิธีการวัดทักษะภาษาอังกฤษมาเป็นการสอบ CU-TEP เราไม่จำเป็นต้องจ่ายแพง เพราะ CU-TEP สามารถใช้วัดความพร้อมนักเรียนได้ดีเลย คຸ້ມคຸ້ມค่ากว่าเอาเงินไปจ่ายให้กับการสอบแบบอื่นที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า...”

“...ครูเคยทดลองให้ครูต่างชาติเป็นที่ปรึกษาคู่กับครูไทยแต่ก็พบว่ามีปัญหาหลายอย่าง โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับครูต่างชาติ พอมันไม่เวิร์คปีหน้าก็ลองใหม่ลองให้ช่วยงานเล็กๆน้อยๆ เช่น เป็นที่ปรึกษาโครงการ เป็นคณะกรรมการตัดสินละคร...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.2 ด้านครู พบว่า ครูต่างชาติและครูไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับการขยายตัวของห้องเรียนและการเปิดการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความต้องการที่จะจ้างครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาและมีความเชี่ยวชาญในรายวิชาเฉพาะ เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ แต่อย่างไรก็ตาม ครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษามีจำนวนจำกัดและเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง ทำให้จำเป็นต้องจัดจ้างครูที่มีความสามารถในวิชาเฉพาะแทนอาจเป็นครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา หรือเป็นคนไทยก็ได้

“...โครงการให้ความสำคัญกับคุณภาพครูมาก ถือเป็นหัวใจสำคัญเลย สเปคโครงการจะต้องเป็นเนทีฟ (ครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา) และก็ต้องตรงสาขาที่จะสอนหรือไม่ก็เชี่ยวชาญจริงๆ เช่น สอนวิทย์ก็ต้องจบวิทย์ หรือจบการศึกษาในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของเนทีฟจะให้เด็กเล็กเป็นหลักเพื่อให้ได้มาตรฐานของสำเนียงแบบเจ้าของภาษาแต่ถ้าหาเนทีฟไม่ได้ ก็จะเน้นที่ความสามารถในวิชาเฉพาะ...”

“...ครูต่างชาติมักจะทำงานไม่นานอาจแค่ 2 – 3 ปี เค้าก็จะย้ายไปทำงานที่อื่น ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.3 ด้านศักยภาพของนักเรียน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีโอกาสได้คัดเลือกนักเรียนมากขึ้น ทำให้นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษดีขึ้น และส่งผลให้นักเรียนมีปัญหาด้านการเรียนน้อยลง

“...ด้านนักเรียนมีสำคัญมากต่อความสำเร็จของโครงการ สามารถสังเกตได้เลยว่าในระยะแรกที่เราไม่สามารถคัดเลือกเด็กได้ เด็กจะแบ่งเป็นกลุ่มๆ กลุ่มที่เรียนเก่งก็จะเรียนได้ดี แต่ถ้าไม่เก่งก็จะเรียนไม่ได้เลย แต่ระยะหลังที่เรามีโอกาสคัดเลือกได้มากขึ้น ปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนก็น้อยลง...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.4 ด้านงบประมาณ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีงบประมาณมากขึ้นโดยใช้วิธีการเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา แต่ยังไม่เพิ่มขึ้นจนถึงอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาสูงสุดตามกระทรวงศึกษาธิการอนุญาตให้จัดเก็บ

“...ตอนนี้เราเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ 30,000 บาท ทั้ง ม.ต้น และ ม.ปลาย ตอนแรกเก็บ 25,000 บาท ถือว่ายังถูกลงถ้าเทียบกับโรงเรียนอื่น เพราะบางโรงเรียนเปิดมา ม.ต้นก็เก็บที่เพดานเลย คือ 35,000 บาท ม.ปลายเค้าก็เก็บ 45,000 บาท ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง พบว่า เครือข่ายผู้ปกครองมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น เช่น ผู้ปกครองเป็นวิทยากรสอนเรื่องการพัฒนาเว็บไซต์ เครือข่ายผู้ปกครองระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จัดคาบเรียนพิเศษให้นักเรียนเพื่อทบทวนเนื้อหาวิชาก่อนสอบ

“...ผู้ปกครองเข้ามาสอนเรื่องการทำเว็บไซต์ EP ส่วนผู้ปกครองของเด็ก ม.1 เค้าก็จัดตัวให้ถูกๆ โดยผู้ปกครองจะติดต่อครูมาสอนเองและออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด เราแค่คุยกันเฉยๆ ว่าโครงการจะช่วยเหลือส่วนไหนได้บ้าง...”

“...เครือข่ายผู้ปกครองที่โรงเรียนนี้มีความเข้มแข็งขึ้นมาก และมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนโครงการในหลายด้าน...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.6 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความพร้อมมากขึ้น โดยมีการพัฒนาอาคารสถานที่ ปรับปรุงห้องเรียนและสื่อการเรียนการสอน และมีการเปลี่ยนแปลงตำราเรียนเพื่อให้มีเนื้อหาเหมาะสมกับนักเรียนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดทำเอกสารเสริมบทเรียนด้วย

“...โดยรวมจะเหมือนเดิม จะมีแค่การติตมาน หรือฟิล์มกรองแสง ที่เพิ่มมา และก็โต๊ะนักเรียนที่แต่ก่อนเป็นโต๊ะ lecture ตอนนี่ก็เปลี่ยนเป็นโต๊ะกับเก้าอี้ที่แยกกันเพื่อให้นักเรียนสะดวกขึ้น...”

“...เราเปลี่ยนตำราเรียนหลายครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับระดับของนักเรียน อย่างปีแรกเราใช้ระดับ normal เพราะเห็นว่าไม่น่าจะยากหรือง่ายจนเกินไป แต่เมื่อใช้จริงก็รู้ว่าง่าย ต้อง

เปลี่ยนไปใช้ express หรือไม่กี่เริ่มเรียนจากเล่มที่ 2 ไปเลย ไม่ต้องเรียนเล่มแรก ส่วนเนื้อหาบทไหนไม่ตรงก็ให้คนสอนเค้าทำซีทเพิ่มเติม...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 การวางแผน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นรูปเล่ม มีการกำหนดบุคลากรอย่างชัดเจนในการรับผิดชอบงาน มีการวางแผนติดตามการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น

“...เราจัดทำแผนงานทุกปี วางแผนทุกอย่าง และจัดทำเป็นรูปเล่ม แต่ระยะหลังนี้เรา กำหนดไปชัดๆเลยว่าใครรับผิดชอบงานอะไร เช่น อาจารย์ A. ทำด้านการเงิน อาจารย์ B. ทำด้านประชาสัมพันธ์ อาจารย์ C. ก็ทำด้านวิชาการไป...”

“...ครูต่างชาติจะรู้หน้าที่ของตัวเองตั้งแต่เริ่มงาน เพราะเราบอกเค้าตลอด ถ้าทำงานดี มีผลการประเมินจากนักเรียน พวกครู (คณะผู้บริหาร) และก็ Co Teacher อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะขึ้นเงินเดือนเป็นเปอร์เซ็นต์ๆ ไป จะได้ไม่มีข้อสงสัยกัน...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2.2 ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการทำแผนอัตรากำลังครูที่ชัดเจนและมีวิธีสรรหาครูต่างชาติที่หลากหลายขึ้น เช่น การประกาศลงหนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ โดยไม่ใช้บริการของบริษัทจัดหาครูเพราะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า นอกจากนี้ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษยังมีการจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ เช่น งบประมาณ กำลังคน และวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับงานมากขึ้น และมีการกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

“...ตั้งแต่แรกเริ่มเราหาครูกันเอง ทั้งประกาศลงหนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ แต่บางโรงเรียนเค้า จะหาผ่านบริษัท ก็อย่างที่รู้กันว่าการจ้างผ่านบริษัทจะมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น เพราะต้องบวก ค่าดูแล work permit (ใบอนุญาตทำงาน) หนังสือเดินทางของครูต่างชาติให้บริษัทด้วย คนละหนึ่งหมื่นต่อเดือนถ้ามีครู 10 คน ในปีหนึ่งก็ต้องจ่ายเป็นล้าน ...”

“...เราเริ่มดูว่างานแต่ละฝ่ายใช้อะไรมาอะไรน้อย อย่างงานธุรการใช้หมึกกับกระดาษ เยอะเราก็ต้องกันไว้ให้พอ หมึกพิมพ์ก็เหมือนกันแต่ก่อนหมดที่ก็ซื้อทีหนึ่ง เดียวนี้เรารู้ว่าแต่ ละเทอมต้องใช้เท่าไรก็สั่งให้พอ พวกมาร์คเกอร์ หมึกเติมของครูก็เหมือนกัน...”

“...ตอนนี้เราจ้างเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นอีกสองคน มาช่วยงานเอกสาร กับงานสำนักงาน เพราะ คนเดียวคงจะทำไม่ทัน เราก็เหมือนกับโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ต้องทำทุกอย่างเอง..”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2.3 ด้านการกระตุ้นใจ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของ ครูต่างชาติ และครูชาวไทยมากขึ้น โดยครูต่างชาติได้รับการแก้ไขสัญญาจ้างจาก 10 เดือน 15 วัน เป็นสัญญารายปี (ระยะเวลา 12 เดือน) เพื่อให้ได้รับสิทธิในวันหยุดช่วงปิดภาคเรียน มีการเพิ่ม อัตราเงินเดือนขั้นต่ำ มีการให้โบนัสตามจำนวนสิทธิในการใช้วันลา ทำประกันสังคมให้ ส่วนครูชาว ไทยมีการจัดคาบสอนเสริมสอนพิเศษเพื่อเพิ่มรายได้ ทำประกันสังคม อบรมพัฒนาบุคลากรและ ศึกษาดูงานในประเทศโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

“...ตอนแรกสัญญาจ้างมีระยะเวลา 10 เดือนครึ่ง แต่ตอนนี้ปรับสัญญาจ้างเป็น 12 เดือน อัตราเงินเดือนขั้นต่ำก็เพิ่มสูงขึ้น แต่เดิมเราเริ่มต้นที่ 30,000 บาท ตอนนี้เป็น 37,000 บาท ตามค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น แต่เพดานเงินเดือนเท่าเดิมตามเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง...”

“...อย่างพวกวันลา มี 8 วัน ถ้าอาจารย์ฝรั่งหยุดไม่ถึง 8 วัน จะคิดวันลาที่เหลือเป็นเงิน แทน เพิ่งมีไม่กี่ปีนี่เอง ซึ่งผู้อำนวยการก็เห็นด้วยกับเรื่องนี้...”

“...ครูไทยมีการทำประกันสังคมให้ สอนเสริมสอนพิเศษให้ คิดว่าอีกหน่อยจะให้สอบ และเอาคะแนน CU-TEP มาคิดเป็นเงินพิเศษค่าทักษะภาษาอังกฤษที่บวกเพิ่มเข้าไปกับ เงินเดือน ส่วนไปอบรมดูงาน หรือค่าภาษาอังกฤษก็จัดให้ทุกคนอยู่แล้วโดยไม่เสีย ค่าใช้จ่าย...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2.4 ด้านการประสานงาน พบว่า การประสานงานภายในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความ รวดเร็วมากขึ้น เพราะหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งชาวไทยและ ชาวต่างชาติ รวมถึงนักเรียนสามารถติดต่อได้โดยตรง แต่ในการประสานงานระหว่างโปรแกรม ภาษาอังกฤษกับฝ่ายวิชาการของโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด

“...ใครมีปัญหาอะไร ครูอยากให้บอกครูด้วย ดีกว่าไปแก้ไขกันเอง ต้องนี้ภาพให้บอกว่า เวลาคนโน้นพูดอย่าง คนนี้พูดอย่างมันยิ่งยุ่งยากเวลาจะแก้ไขอะไร...”

“... เวลาโครงการจะเสนอโครงการใดๆ ก็ตามต้องให้ผู้ใหญ่พิจารณาก่อน อย่างครูจะส่งใต๊ะนักเรียนก็ต้องทำโครงการเสนอไปยังฝ่ายวิชาการ ให้พิจารณาอนุมัติ เค้มาถึงจะส่งต่อไปผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ ถ้าอนุมัติเราก้ต้องทำเรื่องต่อและแจ้งไปยังฝ่ายที่เค้ทำงานนั้นๆโดยตรง แต่ถ้าเป็นงบประมาณก็จะต้องผ่านฝ่ายการเงินก่อนเสนอผู้อำนวยการ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2.5 ด้านการประเมินผลงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษประเมินผลการปฏิบัติงานของครูชาวต่างชาติและครูไทยได้ชัดเจน และมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น และนำผลการประเมินที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ หรือปรับปรุงแผนงานในปีต่อไป นอกจากนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะนำไปเขียนเป็นรายงานประจำปีของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน และกระทรวงศึกษาธิการ

“...เรามีแบบประเมินครูหลายชุด ให้นักเรียนประเมิน กลุ่มพวกครูประเมิน และ Co Teacher ก็ประเมินด้วย แล้วค่อยหาค่าเฉลี่ยเอา ว่าทำงานดีไม่ตี ถ้าทำงานได้ดีก็มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้ แต่ถ้าไม่ต้องต้องพิจารณากันอีกที...”

“...ทุกสิ้นปีต้องมีการทำรายงานประจำปี จะรายงานทั้งหมดว่าโครงการเป็นอย่างไรบ้าง มีคนเท่าไร มีผลงานอะไรบ้าง และต้องปรับปรุงแก้ไขอะไร...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2.6 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน พบว่า ครูต่างชาติยังเน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบรรยายอยู่ แต่เริ่มใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งเน้นให้นักเรียนเข้าใจวัฒนธรรมสากล และสามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้

“...ครูต่างชาติเค้าเริ่มเน้นกิจกรรมมากขึ้นแล้วนะ ครูยังให้เจ้าหน้าที่ไปถ่ายรูปลูกอยู่เลย เอาไว้ทำงานประชาสัมพันธ์ อย่างวิชาชีววิทยาก็มีแล็บ (ปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์) ฝาปลา ใช้กล้องจุลทรรศน์ ส่วนเคมีก็ให้นักเรียนไปทำแล็บที่ลาดกระบัง (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง) บ้าง คนสอนเตรียมบ้าง Co Teacher เตรียมบ้าง ...”

“...ครูต่างชาติจะสอนให้เด็กรู้ว่าต้องทำอะไร พูดอย่างไร สอนทั้งเนื้อหาความรู้และก็วัฒนธรรมสากล อย่างเรื่องการลอกงาน หรือลอกข้อสอบจะเป็นเรื่องใหญ่มากเลยนะ สำหรับการเรียนการสอนเพราะเค้าจะโกรธมาก...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

3.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติสูงขึ้น และสูงกว่าโปรแกรมปกติอย่างชัดเจนในรายวิชาภาษาอังกฤษ นักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษและทักษะทางวิชาการอื่นๆ มากขึ้น และสามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น

“...ความสำเร็จต้องดูที่นักเรียนเป็นหลัก ว่าเกิดมากน้อยขนาดไหน เช่น ตัวเนื้อหาที่เราให้นักเรียนมีความรู้จริงหรือเปล่า ก็ไปดูที่ NT (National Test) ได้ อย่างเด็กเราได้คะแนนไม่ต่างกับเด็กโปรแกรมปกติ แต่คะแนนภาษาอังกฤษที่ได้จะสูงกว่าประมาณ 10 คะแนนเลยทำให้คะแนน NT ของเราโดยรวมสูงขึ้น ความสำเร็จอีกส่วนก็คือการแข่งขันจากภายใน และภายนอกโรงเรียน พวกภายในนี่ก็เป็นการแข่งขันคัดเลือกตัวแทนโรงเรียนเด็กเราก็ได้เป็นตัวแทน ภายนอกก็ได้รางวัลหลายอย่าง”

“...เด็ก ม.1 ชนะเลิศ skit ระดับประเทศ ชนะเลิศการแข่งขันทำเว็บเพจของเครือไทยเทคได้รางวัลพระราชทาน อย่างการแข่งขันสุนทรพจน์ภาษาอังกฤษมีผลงานระดับเหรียญทองทุกครั้ง หรือจะสอบชิงทุนต่างๆ พวก AFS YES นักเรียนเราก็สอบได้เยอะ...”

“...ตอนนี้เด็กหลายคนได้โควตา สอบตรงทั้งหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรภาษาไทย บางคนได้ทุนเรียนฟรี ส่วนคนอื่นก็ยังมีรอลุ้นอยู่...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

3.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน พบว่า นักเรียนสามารถดำเนินชีวิตในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้

“...นักเรียนจะรู้ว่าวัฒนธรรมสากลเป็นอย่างไร อะไรถามได้ถามไม่ได้ ถ้าไปถามเค้าเรื่องที่ไม่ควรถามเช่น Are you single? เค้าก็จะสงสัยว่ามาถามฉันทำไม เวลาที่เรียนภาษาอังกฤษเค้าก็จะรู้ว่าวัฒนธรรมต่างชาติไปในตัว บางทีนักเรียนก็อาจลืมยกมือไหว้ฝรั่ง เค้าก็จะรีบเปลี่ยน นักเรียนจะไม่เรียกชื่ออาจารย์เฉยๆ อย่างอาจารย์อเล็กซ์ก็ต้องเรียกว่า มิสเตอร์ชามาลาส ไม่ใช่มิสเตอร์อเล็กซ์ หรืออเล็กซ์เฉยๆ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

3.3 ด้านอัตราการลาออกของครูต่างชาติ พบว่า อัตราการลาออกของครูก่อนหมดสัญญา น้อยลง ยกเว้นครูต่างชาติบางคนที่ยังจำเป็นต้องเดินทางกลับประเทศของตนหรือเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่น

“...เราปรับปรุงสวัสดิการแล้วครูฝรั่งก็อยู่กับเราเพิ่มขึ้น อย่างอาจารย์ A. อยู่ที่นั่นตั้งแต่โครงการเปิดตอนนี้ก็ยังอยู่ ถ้าครูต่างชาติจะลาออกก็มีแต่ย้ายกลับประเทศของตัวเองหรือไม่ก็ไปทำงานอย่างอื่น...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ด้านขนาดของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษได้ขยายการดำเนินงานอย่างเต็มรูปแบบ โดยเปิดการจัดการเรียนการสอนแบบ English Program ทุกรายวิชา เป็นภาษาอังกฤษ ยกเว้นวิชาภาษาไทย และสังคมศึกษาบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมไทยและกฎหมายไทย ทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องการเพิ่มจำนวนบุคลากรทั้งครูต่างชาติ ครูไทย และเจ้าหน้าที่ และจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอต่อการบริหารจัดการ

“...ตอนนี้ระดับชั้นเพิ่มมากขึ้น คนที่ทำงานก็มากขึ้น เพราะชั้นเรียนเพิ่ม งานก็เพิ่ม อย่างพวกเจ้าหน้าที่ปีนี้เรามี 3 คน เพื่อช่วยงานด้านเอกสารและงานอื่นๆ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

2. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน โดยโปรแกรมภาษาอังกฤษมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนสู่ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย โดยให้ความสำคัญกับด้านเนื้อหา ทักษะภาษาอังกฤษ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างเท่าเทียมกัน แต่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับด้านเนื้อหาเป็นอันดับแรก

“...วิสัยทัศน์ของโครงการคือการพัฒนาความรู้แก่นักเรียนสู่ระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย เราอยากให้นักเรียนมีทักษะ มีความรู้อยู่ในระดับเดียวกับประเทศที่เป็นผู้นำทางการศึกษา เช่น อเมริกา อังกฤษ นิวซีแลนด์ โดยจะเน้นที่ภาษา วิชาการ และวัฒนธรรม เราก็ให้ความสำคัญกับทุกด้านทั้งเนื้อหา ภาษา วัฒนธรรม แต่ถ้าจำเป็นจะต้องเรียงลำดับความสำคัญ โครงการจะให้ความสำคัญกับเนื้อหาเป็นอันดับแรก เพราะนักเรียนจะขาดเนื้อหาไม่ได้ อย่างงานวิจัยของต่างประเทศนี้จะบอกเลยว่า พวก bilingual จะต้องเรียนรู้ 1) content ทั้งสองภาษา 2) ภาษาทั้งสองภาษา ซึ่งตรงกับใจครูมาก...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

3. ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า การกำหนดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนที่กำหนดให้โปรแกรมภาษาอังกฤษอยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของฝ่ายวิชาการ ทำให้การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของฝ่ายวิชาการ ตัวอย่างเช่น การรับสมัครนักเรียน ในอดีตโปรแกรมจะคัดเลือกนักเรียนเอง โดยเป็นผู้ออกข้อสอบ และกำหนดเกณฑ์การคัดเลือก แต่ปัจจุบันดำเนินการภายในนโยบายของฝ่ายวิชาการ

“...การรับนักเรียนในปีแรกๆ โครงการจะออกข้อสอบเอง พิมพ์กันเอง ทำเองหมดตั้งแต่การรับสมัครจนกระทั่งมอบตัว ต่อมาโรงเรียน (ฝ่ายวิชาการที่รับผิดชอบโปรแกรมภาษาอังกฤษตามโครงสร้างองค์การ) ก็เข้ามารับผิดชอบเองทั้งหมด...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2552)

1.2 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในสังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ประเภทโรงเรียนสหศึกษา ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 658/2 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700 มีเนื้อที่ 5 ไร่ 1 งาน 21 ตารางวา โรงเรียนมัธยมวัดนายโรงได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ได้รับรางวัลพระราชทานของกรมสามัญศึกษา 2 ครั้ง ปีการศึกษา 2524 และ 2534 ต่อมาโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (The International Standard School หรือ ISSP) ในปีการศึกษา 2541 และได้รับอนุมัติให้เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษ หรือ โปรแกรมภาษาอังกฤษตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 ปัจจุบันดำเนินงานบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมาแล้วเป็นระยะเวลา 9 ปี

หลักสูตรที่เปิดสอนที่โรงเรียนมัธยมวัดนายโรงมี 3 รูปแบบคือ

1. แบบหลักสูตรภาคปกติ คือ จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยแต่มีการเสริมความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้เป็นพิเศษ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษา (เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่ม)

2. แบบ Mini English Program (MEP) คือ จัดการเรียนการสอนโดยเน้นภาษาอังกฤษ แบ่งออกเป็น 2 สาขาย่อย ได้แก่

2.1 เรียนเน้นวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นภาษาอังกฤษ

2.2 เรียนเน้นวิชาภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คอมพิวเตอร์ เป็นภาษาอังกฤษ

3. แบบ English Program (EP) คือ จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในรายวิชาหลักทุกวิชา ยกเว้นรายวิชาภาษาไทย และสังคมศึกษาส่วนที่เกี่ยวข้องกับศิลปะและวัฒนธรรมไทย

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนมัธยมวัดนายโรงมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ จำแนกตามด้านของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว มีความสร้างสรรค์ในวิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้เป็นช่องทางในการแสวงหาทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ และทรัพยากรบุคคลากร เพื่อมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

“...ผอ.ท่านมีความรู้เพิ่มขึ้นสามารถไปเป็นวิทยากรให้โรงเรียนอื่นได้ เวลาที่ไปบรรยายที่ต่างๆ ท่านก็เป็นพี่เลี้ยงให้ มีความรู้อะไรก็มาแลกกัน ช่วยเหลือกัน...”

“... พี่ขาดครูสอนสุขศึกษา พี่ก็ไปศิริราชหาพยาบาลที่พอจะมีเวลามาช่วยสอน ตั้งแต่ปีแรกจนถึงตอนนี้ก็ยังสอนอยู่เลยเป็นด็อกเตอร์ด้วยนะ ส่วนวิชาสังคมที่ยังขาดพี่ก็ฮาโหลๆ ให้พระท่านมาช่วย ท่านจบจากอินเดียสอนสังคมเป็นภาษาอังกฤษได้...”

“... พี่รู้ว่าปัญหาเรื่องขาดครูมันแก้ไม่ตกเป็นปัญหาแรกที่ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าให้เร็วที่สุด พี่ก็หาครูฝรั่งในเน็ต พอมันเริ่มเก็บตังค์ก็ให้ทีมงานช่วยกันหา พอที่นี้ครูเยอะขึ้นๆ เราก็จะตั้งครูฝรั่งอีกคนนึงให้เป็นหัวหน้า เค้าเป็นคนทำงานมานานที่สุด เอาไว้เป็นคนดูแลครูฝรั่ง และคอยช่วยหาครูฝรั่งเพิ่มเติม...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.2 ด้านครู พบว่า จำนวนครูทั้งครูชาวต่างประเทศและครูไทยมีจำนวนเพิ่มขึ้นตามจำนวนของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษ การจ้างครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาลดลงเนื่องจากหาครูได้ยาก แต่มีการจ้างครูชาวฟิลิปปินส์และครูไทยที่มีประสบการณ์มาสอนเพิ่มขึ้น ครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยได้

“...ในปีแรกเราเปิดสองห้อง แต่จ้างฝรั่งมาสอนแล้วจะให้สอนแต่ EP สองห้องคงไม่ได้ ก็เลยเปิดเป็นไอพีอีกสองห้องเหมือนกัน ตัดมาจากเด็กเก่าภาคปกติ พอปีที่สองปั๊บเป็นสี่ห้องเรียน เราก็ต้องจ้างฝรั่งเพิ่มและเริ่มเปิดเป็น MEP ตอนนี้มีครูใหม่เพิ่มขึ้น ครูต่างชาติก็เพิ่มขึ้น อัตราค่าจ้างก็จัดตามจำนวนห้องเรียน...”

“...ครูไทยก็ยังคงสอนอยู่ สอนอะไรต่ออะไรหลายวิชา แต่ตอนหลังมีครูชาวฟิลิปปินส์มาสอนเพิ่มขึ้นเยอะ เพราะครูกลุ่มนี้จะเก่งการสอนวิทยาศาสตร์ อีกอย่างเค้าไม่ค่อยยกกลับประเทศเพราะอยู่ที่นี้ดีกว่า...”

“...ทั้งครูไทยและครูฝรั่งเค้าเก่งขึ้นนะ เวลาทำงานจะเข้าคู่กันดูแลช่วยเหลือกัน อย่างวิทยาศาสตร์จะมีการทดลอง ครูโค (Co Teacher) ก็จะช่วยประสาน เค้าจะรู้ว่าหน้าที่เค้าสำคัญต่อการเรียนการสอน ซึ่งกว่าจะเข้าร่องเข้ารอยก็เข้าปีที่สอง...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.3 ด้านศักยภาพของนักเรียน พบว่า นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษดีขึ้น เนื่องจากโปรแกรมภาษาอังกฤษมีโอกาสได้คัดเลือกนักเรียนมากขึ้น และพบว่ามีนักเรียนจากโปรแกรมปกติให้ความสนใจเข้าศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นด้วย

“... ม.ปลาย ส่วนใหญ่จะขึ้นมาจาก ม.3 เดิมจนเต็ม แต่อาจจะมีบางคนที่ไปเรียนโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ไปมหิดลวิทยานุสรณ์ พี่ก็รับเพิ่มแค่สิบกว่าคน แต่ก็มีสอบเหมือนกันนะ ส่วน ม.ต้น มาจากเด็กภาคไทยเยอะมาก ส่วนใหญ่เป็นเด็กเก่งหมดเลยนะ ตอนสมัครเกรดสามกว่า...”

“...ช่วงแรกๆ คุณภาพของเด็กที่คัดได้ก็จะกลางๆ แต่ตอนนี้เนี่ย ผู้ปกครองรู้จัก EP มากขึ้น อยากให้เรียนโรงเรียนนี้ การสอบเข้ามามีมากขึ้น เด็กที่มาก็มากขึ้น คุณภาพดีขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่มี EP ถ้าเด็กมาจากโรงเรียนแบบนี้จะมีความพร้อมมาก...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.4 ด้านงบประมาณ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีงบประมาณมากขึ้น โดยเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษา และได้รับเงินงบประมาณจากการบริจาคของผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น

“...โรงเรียนพี่ไม่เก็บค่าแลกรเข้า แต่มีรายได้อื่นๆ เพิ่มขึ้นนะ พวกเงินบริจาค...”

“...EP ม.ต้น 35,000 บาทต่อเทอม มินิ (MEP) 17,500 บาท ตั้งแต่เปิดเลย ส่วน ม.ปลาย ตอนนี้เป็น 37,000 บาท เพราะว่าแม่็ก (เพดานของค่าธรรมเนียมการศึกษา) ม.ปลายอยู่ที่ 40,000 บาท ขึ้นมากไม่ไหวเพราะว่าสภาพเศรษฐกิจ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.5 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน พบว่า ผู้ปกครองและชุมชนให้ความยอมรับและมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น โดยให้ความสนใจกับข่าวสารที่โปรแกรมภาษาอังกฤษประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งคำชมและข้อควรพัฒนาต่างๆ

“...ผู้ปกครองเรามีเครือข่ายห้องเรียนที่เหนียวแน่น บางทีก็เหนียวเกิน (หัวเราะ) ครั้งแรก ม.1 อาจไม่ค่อยเหนียวแน่น ไม่ค่อยรับรู้หรือช่วยเหลืออะไรเราสักเท่าไร แต่พอขึ้น ม.2 คำเห็นผลงานเรา ก็เริ่มเหนียวแน่นขึ้น แต่ก่อนจะประชุมแต่ละที่ที่ต้องบอกที่ละห้องๆ อย่างละเอียด แต่เดี๋ยวนี้ไม่ต้อง คำดูข้อมูลในเน็ตได้ว่าเราจะทำอะไร และคำต้องการอะไร...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.6 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความพร้อมมากขึ้น โดยมีการพัฒนาห้องเรียนให้มีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัยมากขึ้น มีการคัดเลือกหนังสือที่มีคุณภาพและนำมาปรับให้เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน มีการจัดพื้นที่พิเศษเฉพาะนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อใช้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น มุมหนังสือสำหรับเด็ก EP นอกจากนี้ยังมีการเพิ่มจำนวนของห้องเรียน ห้องปฏิบัติการให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียนอีกด้วย

“...สภาพอาคารเรียนก่อนหน้านี้นั้นไม่ใช่ห้องแอร์นะ แต่ท่านรองผู้อำนวยการเห็นว่าควรจะไปเปลี่ยนท่านก็จัดการให้หมด ทุกอย่างขยับมาเรื่อยๆ สักสองสามปีทุกอย่างก็เพอร์ จากนั้นก็ทำเก้าอี้ใหม่ มีลิ้นกเกอร์ทุกห้อง มีคอมอยู่ทุกห้องแบบเต็มรูปแบบ...”

“...สื่อ ห้องเรียน อุปกรณ์ ICT มีการปรับปรุงหมด เปิดคอมก็ใช้เน็ตได้ทันที...”

“...ตำราเรียนเปลี่ยนนะ เพราะหนึ่งเราให้อิสระกลุ่มสาระฯ (กลุ่มสาระการเรียนรู้) ในการเลือก อันนี้ดี อันนี้ไม่ พอได้หนังสือแล้วก็ปรับให้เข้ากับหลักสูตร ให้ครูที่จบนอก (ต่างประเทศ) มาดู และแปลให้...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาครูไทยที่มีความรู้และประสบการณ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเปลี่ยนวิธีการสรรหาครูต่างชาติจากการดำเนินการโดยใช้เอเจนซีมาเป็นสรรหาด้วยตนเองมากขึ้น

“...พีก็ได้คนเก่งคณิตศาสตร์เป็นทหารเรือที่จบจากต่างประเทศ จากนั้นพีก็ยังติดต่อพยาบาลจากศิริราช หรือพระที่จบจากอินเดียมาช่วยสอน...”

“...เรามีการจ้างฝรั่งจากเอเจนซีบางคนมีบางคนสองคน ของพีน้อยละ หลักๆหาเองเพราะปัญหาของเอเจนซีคือมีการขอเงินเพิ่มเงินประมาณกลางเทอม ถ้ามีปัญหาอีกอาจจะถูกถอนครูฝรั่งหมด คือ อย่างนี้เงินเดือน 35,000 บาท ครูฝรั่งรับไป 25,000 บาท อีก 10,000 บาท เป็นของเอเจนซี อีกอย่างฝรั่งที่มาจากเอเจนซีมักจะอยู่ไม่ทัน หาเองดีกว่า...”

“...วิธีการหาอาจารย์ฝรั่งจะลงในเน็ต สมัยที่ arjarn.com ยังไม่เก็บเงิน จากนั้นก็ให้ staff ช่วยกันหา และจ้างเอเจนซี แต่ตอนนี้พีให้อาจารย์ C. เป็นหัวหน้าฝรั่งช่วยหาครูให้ เวลาครูฝรั่งวิชาไหนขาดเค้าก็จะจัดหาเอง แล้วมาคุยกับเราว่าจะเอาใหม่...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2.2 ด้านการกระตุ้นจิตใจ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษให้ความสำคัญต่อสวัสดิการของครูและบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยเพิ่มสวัสดิการเรื่องวันหยุดช่วงปิดเทอม และใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครูเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

“...สัญญาของครูฝรั่งเราเซ็นปีต่อปี แต่พีจะให้วันหยุดเดือนตุลาคมประมาณสองสัปดาห์และเดือนเมษายนอีกสองสัปดาห์แบบฟรีๆ เหมือนกับเป็นโบนัส...”

“...เราดูแลเรื่องการทำประกันอุบัติเหตุ กับใบอนุญาตทำงาน วีซ่า รวมทั้งประกันสุขภาพให้ ส่วนครูไทยก็จะช่วยทำประกันสุขภาพและประกันอุบัติเหตุให้ด้วย...”

“...พีต้องพยายามจูงใจให้ครูอยู่ด้วยกับเราตลอด พีให้ความเป็นกันเอง ว่างก็ไปพูดคุยกันเล่นๆ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2.3 ด้านโครงสร้างและการประสานงาน พบว่า มีการปรับโครงสร้างของการบริหารจัดการ โดยกระจายอำนาจจากผู้บริหารสถานศึกษาให้หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษบริหารจัดการ กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน และมีขั้นตอนปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบชัดเจนมากยิ่งขึ้น

“...พีจะเป็นเฮดใหญ่ อาจารย์ A.จะเป็นเลขขา พี ส่วนมากพีจะประสานงานกับหัวหน้า กลุ่มสาระฯ ให้มาช่วย อย่างปีแรกครูสอนวิทยาศาสตร์ หมวดวิทยาศาสตร์จะต้องดูแล เค้านสอนอะไรบ้างก็บอกครูฝรั่ง เหมือนกับพีเป็นแกนกลางคอยกระจายครูฝรั่งไปตามกลุ่ม สาระฯ ต่างๆ ส่วนในภาพรวมใหญ่ก็จะเป็นฝ่ายวิชาการดูแล...”

“...โครงสร้างตอนนี้ดีขึ้นมีรองผู้อำนวยการ 2 ท่าน และมีการตั้งผู้ช่วยอีก 3- 4 คน โครงการก็อยู่ในส่วนของผู้ช่วยรองวิชาการ ในผู้ช่วยรองก็จะมีหัวหน้าวัดผล กับวิชาการ ส่วนรองอีกคนหนึ่งก็จะทำด้านบุคลากร ตอนนี้นางานมีความชัดเจนมาก ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2.4 ด้านการประเมินผลงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีประเมินผลงานตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีแนวทางการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรใน โปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น และมีการจัดทำรายงานผลการประเมินเพื่อเสนอผู้อำนวยการ โรงเรียนและสถาบันภาษาอังกฤษ กระทรวงศึกษาธิการ

“...มีการกำหนดคนที่ทำหน้าที่ประเมินครูชัดเจน คือ พี ครูไทย และนักเรียน เมื่อหมด เทอมเราจะมีแบบประเมินให้เลย...”

“... การประเมินผลนี้เราต้องทำตลอดอยู่แล้วและต่อเนื่องด้วย พีต้องส่งรายงานให้ กระทรวงฯ (กระทรวงศึกษาธิการ) ทุกปี พีประเมินผลหมดทุกด้านจะได้รู้ว่าต้องแก้ไข อะไรบ้าง...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2.5 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน พบว่า ครูต่างชาติมีวางแผนและการออกแบบ การเรียนการสอนหลากหลายมากยิ่งขึ้น สามารถใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมหลักสูตรของโรงเรียน เช่น เป็นที่ปรึกษาชุมนุม ให้ความคิดเห็นนักเรียนในสมุดรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาที่ตนเอง สอน

“... ฝรั่งเค้าสอนได้หลากหลายขึ้นนะ วัดผลก็ตามสภาพจริงด้วย มีการให้รายงาน พูดหน้าห้อง ครีเอทงาน ชิ้นงาน เพราะว่ามีกรอบพัฒนาครูด้านนี้ เค้าถึงทำงานได้ดีขึ้น ...”

“...ครูฝรั่งทำงานสอน และยังมีความรับผิดชอบกิจกรรมโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาของกิจกรรม ชุมชน ทำตั้งแต่ปีแรก comment นักเรียนในสมุดพกด้วย...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

3.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนมีการพัฒนาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในรายวิชาภาษาอังกฤษ ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารมากขึ้น ประสบความสำเร็จในการแข่งขันด้านวิชาการอื่นๆ และสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นได้

“...ผลสัมฤทธิ์ของเด็กเราดีมากนะ เวลาเค้าสำรวจผลสัมฤทธิ์อะไรทั้งหลาย หรือแข่งขันอะไร เรายังได้รับรางวัล อย่างเช่น รุ่นแรกได้เป็นเพชรยอดมงกุฎภาษาอังกฤษ ได้เป็นที่ 1 ของประเทศไทยรับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพฯ วิชาคอมพิวเตอร์หรือวิทยาศาสตร์ก็โอเค ไม่ใช่ว่าได้แต่ภาษาอังกฤษ...”

“... เด็กสามารถเข้ามหาวิทยาลัยแบบเลือก choices ได้เลยว่าจะเข้าคณะไหน บางคนมาช่วยให้ช่วยเลือกว่าอาจารย์ช่วยผมหน่อยสิ เลือกไม่ถูกไม่รู้จะเอาอันไหน พี่ก็บอกว่าถนัดด้านไหนก็เลือกด้านนั้น...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

3.2 ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน และมีหน่วยงานภายนอกให้ความสนใจเข้ามาศึกษาดูงานเพิ่มขึ้น

“...มีคนมาเยี่ยมดูงานเราเป็นร้อยเลยนะ มีคนมาดูงานเยอะมาก...”

“...พวกกระแสดอรับจากผู้ปกครองดีขึ้น ปีแรกนี้ผู้ปกครองมาด้วยความลังเลว่ามันจะล้มไหมนิ จะยุบไหม แต่พอเริ่ม ม.4 ทุกคนคิดว่ามันใช้ได้แล้วนะ เราเปิดต่อไปเลย เหมือนกับว่าพ่อแม่เค้าให้ลูกมาเรียนเพราะอยากให้จบ ม.6 ไม่ใช่จะต้องไปหา ม.4 ที่อื่นอีก เราต้องเปิดต่อ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า เมื่อโปรแกรมภาษาอังกฤษดำเนินงานจนมีผลงานเชิงประจักษ์แล้วจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่เครือข่ายผู้ปกครอง สามารถระดมทรัพยากรด้านงบประมาณจากผู้ปกครองในรูปแบบของการบริจาคได้มากขึ้น และทำให้จำนวนชั้นเรียนขยายมากขึ้นเนื่องจากการต้องมีการรับนักเรียนใหม่จึงจำเป็นต้องจัดสรรห้องเรียนเพื่อไม่ให้แออัดจนเกินไป ตลอดจนส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนครูและบุคลากร

“... ผู้ปกครองเค้าพร้อมจะบริจาคถ้าเราดูแลลูกเค้าดี ยิ่งเราเปิดมานานแบบนี้เค้ายังมั่นใจในคุณภาพของเรา...”

“...ห้องเรียนพอนะ เพราะพีมี 6 ห้องเรียน เรายังไม่ได้ตัดเด็กเป็นห้องละ 40 – 50 คน แต่เรามีห้องหนึ่งประมาณ 30 คน พี่ขยายได้เรื่อยๆ เพราะโรงเรียนที่เป็น EP เกือบทั้งหมด...”

“...เข้าปีที่สองพีก็รับ EP อีกสองห้อง ก็ต้องจัดจ้างครูเพิ่มให้พอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มตามปีในช่วงนั้นระเบียบกระทรวงยังไม่เข้มข้น พีก็จ้างครูได้ไม่ยาก อีกอย่างช่วงนั้นมีกลุ่มโรงเรียน EP เปิดไปแล้วไม่มากแค่ 7-8 โรงเรียน...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

2. ขนาดของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า เมื่อจำนวนบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นจะมีการกำหนดโครงสร้างบริหารใหม่ เพื่อกระจายอำนาจไปยังฝ่ายงานต่างๆ โดยแต่ละฝ่ายจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนขึ้น

“...เวลาหนังสือออกจากโครงการ พีก็จะให้ธุรการออกหนังสือให้เลยเพราะเป็นหน้าที่ที่กำหนดไว้ คือโรงเรียนเราเป็น EP ไปแล้ว งานทุกอย่างประสานกับส่วนกลางได้เลย การเงินเค้าก็จัดการ ไม่ต้องยุ่งยากเรื่องการเงิน ...”

“... พอครูเยอะขึ้นพีก็ตั้งหัวหน้าฝรั่งให้เค้าดูแลกันเอง เพราะเค้าจะเข้าใจวัฒนธรรมกัน ส่วนพีก็ต้องขอให้อาจารย์ A. เข้ามาช่วยประสานงานกับหัวหน้าครูฝรั่งอีกที แต่ถ้ามีอะไรที่เป็นเรื่องสำคัญมากๆ พีก็จะปรึกษาท่านรอง...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2552)

1.3 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การ ประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนสวัสดิการของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต และประชาชนทั่วไป ตั้งอยู่บนที่ดินราชพัสดุในบริเวณของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ตั้งอยู่บนเลขที่ 111 หมู่ 18 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มีเนื้อที่ 12 ไร่ ได้รับอนุมัติให้เปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาค ภาษาอังกฤษในปีการศึกษา 2546 ปัจจุบันดำเนินงานมาแล้วเป็นระยะเวลา 7 ปี เปิดการจัดการ เรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษใน 4 รายวิชา ได้แก่ คณิตศาสตร์ จำนวน 3 คาบ/สัปดาห์ วิทยาศาสตร์ 2 คาบ/สัปดาห์ สุขศึกษาและพลศึกษา 2 คาบ/สัปดาห์ และภาษาอังกฤษ 3 คาบ/ สัปดาห์

โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์มีลักษณะพิเศษ คือ ดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนสอนภาษาแบบอเมริกัน (The American English Language School) ที่เป็นโรงเรียนเอกชนนอกระบบ มีนางจินตนา อาลาวี เป็นผู้ถือใบอนุญาต โดยโรงเรียนสอนภาษา แบบอเมริกันทำหน้าที่เป็นเอเจนซี่จัดหาและส่งครูต่างชาติเข้าไปสอนในรายวิชาต่างๆ เป็น ภาษาอังกฤษ และทำหน้าที่ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ (EP Coordinator) ในการ ประสานงานระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ และครูต่างชาติ ปัจจุบันมีผู้หน้าที่ ประสานงาน 2 คน ได้แก่ นางจินตนา อาลาวี และ นายเจสัน อาลาวี และผู้ช่วยผู้ประสานงาน 1 คน คือ นายบุญเดช ยอดเพชร

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์มีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม ภาษาอังกฤษจำแนกตามด้านของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านครู พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีจำนวนครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาลดลง แต่มีการจ้างครูชาวฟิลิปปินส์มากขึ้น โดยโปรแกรมภาษาอังกฤษจะกำหนดให้ครูชาวต่างชาติที่ เป็นเจ้าของภาษาสอนในรายวิชาภาษาอังกฤษ และครูชาวฟิลิปปินส์สอนในรายวิชาอื่น นอกจากนี้

พบว่าครูต่างชาติในโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น และสามารถใช้ภาษาไทยแบบง่ายๆ เพื่อการสื่อสารได้

“...แนวโน้มว่าโรงเรียนน่าจะมีการจ้างชาวฟิลิปปินส์ อินเดีย หรือคนไทยที่จบเมืองนอกมาสอนวิชาต่างๆ มากขึ้น ยกเว้นวิชาภาษาอังกฤษควรจ้างแต่ native อย่างวิทย์คณิตผมมั่นใจเลยว่ามีไม่กี่เปอร์เซ็นต์ที่เป็น native ดูจาก arjarn.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ครูไทยที่ใหญ่มาก ปีที่แล้วมีงานอยู่ 1,800 อัตรา ปีนี้ 2552 มีไม่ถึง 900 อัตรา เพราะโรงเรียนติดขัดเกี่ยวกับระเบียบการจ้างครูต่างชาติ เลยเล็งไปจ้างครูไทยเป็นอาจารย์พิเศษ สรุปคือ native ในโรงเรียนลดลง คนเอเชียจะเพิ่มมากขึ้น ...”

“...ฝรั่งชอบที่จะเรียนรู้ ขอแค่บอกว่าควรทำอะไร ภาษาไทยก็มีครูไทยช่วยสอน ตอนนี้พอพูดภาษาไทยแบบง่ายๆ ได้ ส่วนผมเคยเป็นนักเรียนแลกเปลี่ยนมาที่ไทยก็พูดได้มาก (หัวเราะ)...”

“...ผมก็ต้องตามดูการสอนของครูฝรั่งด้วยด้วยเป็นระยะ บางทีเนื่องจาก เค้าเป็นฝรั่งไม่รู้วัฒนธรรมประเพณีไทย เค้าอาจจะสอนดี แต่อาจทำบางอย่างไม่ดีโดยที่เค้าไม่รู้ อย่างสอนคาบนี้เสร็จจะคุยกับค่านอกรอบ สอนดีมาก เนื้อหาแน่นมาก สื่อเยี่ยม แต่ถ้านักเรียนตอบถูกแล้วครูไปลูบหัวนักเรียนบอกว่าเก่งๆ ก็อาจมีปัญหาได้ จึงจำเป็นต้องมีการอบรมวัฒนธรรม...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน พบว่า ผู้ปกครองมีความมั่นใจในคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น เห็นถึงคุณค่าของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อโปรแกรมภาษาอังกฤษได้มากขึ้น ตลอดจนให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ การเรียนการสอน และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

“...ช่วงแรกผู้ปกครองยังไม่มี ความมั่นใจในคุณภาพของลูกตัวเอง และคุณภาพของ EP คือ 3 ปีแรกผมมีโอกาสได้สอนเด็กด้วย ปีทำๆบริหารอย่างเดียว เด็กๆเค้าจะไม่กล้าใช้ภาษาอังกฤษเราต้องบังคับเค้าให้ใช้ ตอนนี้ไม่ต้องแล้วเพราะทั้งเด็กและผู้ปกครองเห็นคุณค่าของ EP ถามว่าเฟิร์สแฟมมี้? ไม่ แต่ทุกคนเริ่มเห็นคุณค่าของ EP ...”

“...สำหรับผมผู้ปกครองเป็นพันธมิตรนะ ช่วยบริจาค อุปกรณ์ กล้องจุลทรรศน์ เครื่องมือ วิทยาศาสตร์โยอะแยะ คุณพ่อนักเรียนคนหนึ่งสามารถติดต่อกับสถานีวิจัยพบดอยได้ ก็พาเราไปทัศนศึกษาที่นั่นฟรีเลย บางอย่างมีเงินอย่างเดียวไม่พอ ทุกวันนี้ก็ยังได้รับความช่วยเหลืออยู่เลย...”

“...พ่อแม่ส่วนใหญ่จะให้ feedback กับโรงเรียนเสมอ และจะมีแกนนำอยู่กลุ่มหนึ่ง 5-6 คน ที่มี active ถ้ากลุ่มนี้โอเค ทุกวันนี้พ่อแม่ก็เชื่อมั่นในโครงการ กว่าจะได้แบบนี้ก็หลายปี...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีอาคารเฉพาะที่แยกเป็นสัดส่วนจากโปรแกรมปกติ มีตำราและเอกสารประกอบการเรียนที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ครูชาวต่างชาติและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันคัดเลือกตำราเรียน และจัดทำเอกสารประกอบการเรียนเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

“...ตำราเรียนที่โรงเรียนหัวหน้าหมวดจะเป็นคนเลือก แต่ปีแรกที่ผมอยู่ที่ EP หัวหน้าหมวดเป็นคนเลือกเอง เลือกให้ฝรั่งใช้ แต่ตอนนี้ฝรั่งก็ร่วมมือกับหัวหน้าหมวด คือ เราพยายามจะ collaborate ร่วมกัน ผมว่ามันเวิร์คกว่า ทำให้ได้ตำราเรียนที่มีคุณภาพ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 ด้านการประสานงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการกำหนดวิธีการสื่อสารและประสานงานระหว่างครูต่างชาติและผู้บริหารเป็นลายอักษร โดยจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติการของครูชาวต่างชาติเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูชาวต่างชาติให้ชัดเจน และให้ครูต่างชาติลงลายมือชื่อรับทราบถึงข้อปฏิบัติต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหาการร้องเรียนในภายหลัง

“...ผมมีหนังสือนิเทศบอกเลยว่ามื่ออะไรที่คุณทำได้ทำไม่ได้ในเมืองไทย เพิ่งเริ่มใช้มา 3 ปี ตอนแรกใช้ปากเปล่า แต่ผมจะมีครูอยู่ 20 คน ในห้องประชุมจะมีคู่มือให้ ในหนังสือนิเทศจะระบุเลยว่าทำอะไรได้ไม่ได้ แจกให้คนอ่านและลงชื่อในหน้าสุดท้ายของเล่ม เรียกว่า employee handbook ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

2.2 ด้านการกระตุ้นใจ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ และให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาการจ้างงานต่อ การขึ้นเงินเดือน นอกจากนี้ โปรแกรมภาษาอังกฤษได้เพิ่มสวัสดิการครู ได้แก่ การบริการทำวีซ่าและการขอใบอนุญาตทำงาน

“...ประเมินเทอมละครั้ง และขึ้นเงินเดือนทุกปี มีสวัสดิการให้ แต่ก่อนหน้านี้เท่าที่ผมรู้ไม่มีบริการทำวีซ่า หรือ work permit เวลาประเมินผมจะมีฟอร์มประเมินนะ มีครูไทยอย่างอาจารย์ A. มีเด็กประเมินด้วย เฉพาะเด็ก ป. 4-6 นะเพราะ ป. 1-3 จะเล็กเกินไป...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

2.3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน พบว่า ครูต่างชาติได้วางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจัดทำประมวลรายวิชาให้ผู้ปกครองในทุกรายวิชาที่สอนเป็นภาษาอังกฤษ มีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายขึ้นตามประสบการณ์สอนที่เพิ่มขึ้น และจัดทำสมุดรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาที่ตัวเองสอนด้วยตนเอง

“...เดี๋ยวนี้ฝรั่งทำสมุดคะแนนเอง ผิดบ้างถูกบ้างก็สอนกันไป ...”

“...ผมเอาแผนการสอนทุกรายวิชาทั้ง 7 วิชาที่ครูฝรั่งสอนเป็นภาษาอังกฤษ เบิร์นใส่ดีสก์ แจกให้พ่อแม่ฟรีๆ พ่อแม่ดีใจมากเลย...”

“...ผมจะ encourage ใช้วิธีการวัดผลที่หลากหลายอย่าง pre (สอบก่อนเรียน) mid (สอบกลางภาคเรียน) final (สอบปลายภาคเรียน) project (โครงการ) field trip (ทัศนศึกษา) oral (สอบปากเปล่า) ยิ่งเยอะก็ยิ่งดี สัก 10 อย่างต่อเทอมที่เก็บเป็นคะแนนได้...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนประถมศึกษาธรรมดาธรรมศาสตร์มีการเปลี่ยนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาภาษาอังกฤษสูงขึ้น มีความประพฤติดีตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด และมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

“...ปีแรกๆ คุณภาพของเด็กอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่ความประพฤติดี สุภาพ เรียบร้อยมาก แต่ในช่วงหลังนักเรียนกล้าพูดภาษาอังกฤษ และกล้าแสดงออกมากขึ้น พวกวิชาศิลปะมีงานสวยๆเยอะ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนประถมศึกษาธรรมดาประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ด้านอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า เมื่ออายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ทำให้คุณภาพโปรแกรมภาษาอังกฤษและนักเรียนสูงขึ้น

“...คนที่เข้ามาเรียนจะมีคุณภาพดีขึ้น พูดย่อยๆคือ สองสามปีแรกของ EP ที่ผมรู้จัก learning by doing , learning on the job กระทรวงเค้าก็มีแนวทางว่าควรบริหารอย่างไร แต่ในภาคปฏิบัติจะไม่มีใครมาบอกว่าคุณต้องทำอะไรบ้างชัดๆ คือเราต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วย บางโรงเรียนก็เปิดมาเป็นสิบๆ ปี ก็รู้ว่าอะไรเวิร์คไม่เวิร์ค คุณภาพโครงการก็ต้องดีขึ้น...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

2. ปัจจัยด้านจำนวนนักเรียน พบว่า นักเรียนที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลทำให้ผู้บริหารจัดจ้างครูมากขึ้นเพื่อให้สัดส่วนระหว่างจำนวนนักเรียนต่อครูมีความเหมาะสม

“...ในความรู้สึกผม ห้องเรียนหนึ่งไม่ควรเกินนักเรียนเกิน 20 คน มันก็แล้วแต่โรงเรียนนะ อย่างที่ประถมศึกษาธรรมดา ห้องเล็กสุดนักเรียนน้อยสุดจำนวน 18 คน มากที่สุดก็ 38 คน ในห้องนั้นจะมีฝรั่งและผู้ช่วยครู เพราะฉะนั้นถ้ามีครูสองคนคิดเป็นสัดส่วน 1 ต่อ 19 ก็น่าจะโอเค...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

3. ด้านบรรยากาศองค์การ พบว่า ลักษณะการทำงานที่เป็นทีมสัมพันธ์ระหว่างครูต่างชาติ ครูไทย และผู้ประสานงาน การส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายแตกต่างของวัฒนธรรมจะทำให้การดำเนินการของโปรแกรมภาษาอังกฤษมีประสิทธิภาพ โดยบรรยากาศการทำงานที่ดี ทุกฝ่ายจะต้องรับรู้เป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษร่วมกัน มีความรับผิดชอบต่องานและพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับตัว

“... ครูไทยเค้าจะรู้วิธีสอนมาก เค้าอาจ assume ว่าฝรั่งมีความพร้อมและรู้เรื่องการสอนทุกอย่าง แต่ประเด็นคือฝรั่งหลายคนไม่ได้จบครู ครูไทยก็ช่วยสอนว่าอะไรเป็นอะไร หรือแนะนำหนังสือก็ได้ เราต้องช่วยกัน...”

“...โรงเรียนไหนที่มี atmosphere ที่ดีไม่ได้มองว่าปัญหาของโครงการเริ่มต้นจากฝรั่งจะพัฒนามาก การทำงานจะต้องเรียนรู้ไปพร้อมกัน ช่วยกันทำช่วยกันแก้ งานจะได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

4. ด้านทักษะการแก้บริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่สามารถแก้ไขความขัดแย้งภายในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้จะทำให้แนวทางการปฏิบัติงานมีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์คือ ครูต่างชาติสับสนในการรับฟังคำสั่งจากผู้ประสานงาน หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ และผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อมีการแก้ไขความขัดแย้งแล้ว จึงทำให้ครูต่างชาติสามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

“...ฝรั่งทำงานให้กับหมวดและมีปัญหากับหัวหน้าหมวด เค้าไม่รู้จะแก้ปัญหาอย่างไร เลยเข้าไปในสำนักงาน ผอ. แล้วเข้าไปพูดกับ ผอ. โดยตรง ทั้งที่ไม่สมควร ผอ.ก็แจ้งอย่างชัดเจนว่าควรปฏิบัติอย่างไรเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ทำอย่างนี้ฝรั่งจะไม่สับสน และงานจะเป็นระบบ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2552)

1.4 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ประเภทโรงเรียนสหศึกษา ตั้งอยู่ที่ 74/11 หมู่ 8 ถนนพิบูลสงคราม ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 ปัจจุบัน โรงเรียนวัดเขมาภิรตารามได้เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) มีการเปิดโครงการพิเศษ 2 โครงการ ได้แก่ 1)โปรแกรมวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ และ 2) โปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program)

โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจากกระทรวงศึกษาธิการ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อให้นักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อให้ นักเรียนเข้าใจวัฒนธรรมของเจ้าของภาษาและประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ 3) เพื่อให้ นักเรียนสามารถใช้ความรู้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารกับชุมชนโลก เพื่อนำมาซึ่งชื่อเสียงของโรงเรียน และ 4) เพื่อให้ นักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ ใหม่ ปัจจุบันโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามเปิดการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย โดยจัดคาบเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง สัปดาห์ละ 20 คาบ รายละเอียดดังนี้

1. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง จำนวน 6 รายวิชา ได้แก่ วิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา คอมพิวเตอร์ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
2. ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง จำนวน 8 รายวิชา ได้แก่ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ เคมี ฟิสิกส์ ชีววิทยา โลกและดาราศาสตร์ คอมพิวเตอร์ และสุขศึกษา

นอกจากนี้โปรแกรมภาษาอังกฤษยังมีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้แก่ นักเรียนหลาย กิจกรรม เช่น การเรียนปรับพื้นฐานและเตรียมความพร้อมก่อนการเรียนในรายวิชาหลัก การเรียน เสริมในรายวิชาพื้นฐานระหว่างภาคเรียน (วันจันทร์-วันศุกร์ และวันเสาร์) การเรียนเสริม คอมพิวเตอร์เบื้องต้น ค่ายภาษาอังกฤษ และการทัศนศึกษา

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนวัดเขมาภิรตารามมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม ภาษาอังกฤษ จำแนกตามด้านของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรม ภาษาอังกฤษมากขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมในการก่อตั้งโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียน และมี บทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาต่างๆของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ทำให้เห็นช่องทางใหม่ในการ พัฒนาการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

“...ท่านเป็นคนบอกว่าอยากให้เปิด EP และท่านก็ช่วยอำนวยความสะดวกให้หมด มีปัญหาอะไรท่านก็จะคิดหาแนวทางแก้ไขให้เลย แม้กระทั่งของเล็กๆน้อยๆอย่างบอร์ด ท่านก็ให้ความสำคัญ ในปีแรกท่านก็เริ่มปรับ location เลย อีกรายอย่างท่านระดมทรัพยากรให้โรงเรียนได้เก่งมาก...”

“...ศาลาเรือนไทยที่เห็น ก่อนหน้านี้สภาพเป็นเศษไม้เลยนะ ท่านขอมาแล้วให้คนงานประกอบเอง ตอนนั้นก็ใช้ประโยชน์ พื้นฐานท่านคือจบวิศวกรรมศาสตร์ เป็นสายวิทย์ ท่านจะมองอะไรเป็นวิทยาศาสตร์ทำงานอย่างมีเหตุมีผล...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

1.2 ด้านครู พบว่า ครูต่างชาติมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และครูมีความรู้ความสามารถในรายวิชาที่ตนเองสอนมากขึ้น

“...จำนวนบุคลากรครูปีที่แล้ว 2 คน ปีนี้ 4 เรา เราเลือกครูได้มากขึ้น เรามี requirement คือ ครูวิทย์ต้องจบวิทย์ ครูคณิตต้องจบคณิต วิชาเมนหลักจะต้องจบตรงสาย แต่ครูฝรั่งกลุ่มนี้จะสอนสังคมได้ วรรณคดีภาษาอังกฤษได้ด้วย...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

1.3 ด้านนักเรียน พบว่า นักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษและมีความพร้อมต่อการศึกษา เนื่องจากโปรแกรมภาษาอังกฤษมีโอกาสได้คัดเลือกนักเรียนมากขึ้น

“...ปีนี้เราจะเลือกเด็กได้มากขึ้น อย่างปีที่แล้วเรารับทั้งหมด แต่ในปีนี้มีเด็กมาให้เลือกสัก 70 กว่าคน...”

“...คุณภาพของเด็กที่จะเข้ามาเรียนดีขึ้นมากเลยนะ สามารถดูได้จาก 1) วิธีการสอบเข้ามา 2) วุฒิภาวะ และ 3) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ช่วงปีแรกที่รับหมดจะมีเด็กที่มีปัญหาด้านการเรียนอยู่บ้าง...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน พบว่า ผู้ปกครองให้ความสำคัญร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมผู้ปกครองและครูเป็นอย่างดี มีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น ใส่ใจดูแลนักเรียนทั้งด้านการเรียนและพฤติกรรม และให้ความร่วมมือในด้านข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

“...ผู้ปกครองค่อนข้างจะใส่ใจลูกมาก ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สารพัด อย่างเวลาเว็บไซต์มีปัญหา ผู้ปกครองก็จะแจ้งให้รับทราบว่ามีเว็บเปิดไม่ได้แล้วนะคะ...”

“...ถ้ามีการประชุมผู้ปกครอง EP จะมาทั้งหมด ใครมีปัญหาอะไรก็จะมาคุยกัน เค้านั่งลูกเค้ามาก พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเราทุกอย่าง...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

4. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความพร้อมมากขึ้น โดยมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่เพื่อแยกพื้นที่ใช้งานของโปรแกรมภาษาอังกฤษให้ชัดเจน มีการสร้างห้องเรียนใหม่และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาติดตั้งในห้องเรียน มีการจัดทำห้องสมุดขนาดย่อมไว้ในห้องเรียน ซึ่งมีตำราเรียนต่างประเทศ หนังสืออ่านนอกเวลาต่างๆ รวมทั้งเกมส์ และของเล่นเสริมทักษะภาษาอังกฤษ

“...มีการสร้างห้องใหม่ ติดบอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ โปรเจคเตอร์ มีคอมพิวเตอร์และลิ้นชักเกอร์อีก และได้ทำห้องสมุดเล็กๆ ไว้ในห้องเรียน มีแต่หนังสือของเด็ก EP มีของเล่น เกมส์ เสริมทักษะภาษาให้เด็กด้วย...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้พบว่านักเรียนมีตำราเรียนอย่างครบถ้วนจากช่องทางที่หลากหลาย โดยสามารถสั่งซื้อ ขอสำเนาตำราเรียนได้ และเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ซื้อตำราเรียนต่อจากนักเรียนรุ่นพี่ในราคาที่ถูกลงกว่าปกติ

“...เราเก็บค่าน้ำหนังสือ 2,000 บาท คงตัว ส่วนต่างของราคาซื้อขายจะเก็บไว้ซื้อหนังสืออื่นๆ เข้าห้องสมุดห้องสมุด หนังสือบางเล่มก็ให้นักเรียนจัดการถ่ายเอกสารเองใช้เฉพาะในสถานศึกษา บางวิชาก็ให้นักเรียนยืมเรียน...”

“...เด็กบางคนก็จะซื้อหนังสือมือสองต่อจากรุ่นพี่ เช่น หนังสือราคา 2,000 – 3,000 บาท ก็ขายต่อ 1,000 – 2,000 บาท...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 ด้านการวางแผน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษได้กำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อเตรียมรับการประเมินก่อนเปิดการดำเนินงาน

“...โรงเรียนเราขออนุญาตกระทรวงก่อนที่จะเปิดโครงการ ซึ่งแตกต่างจะที่อื่นที่เปิดก่อนและขอประเมินย้อนหลัง จึงต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2.2 ด้านการสรรหาทรัพยากร พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษใช้วิธีการหาครูต่างชาติผ่านบริษัทเอกชน (เอเจนท์) โดยทำสัญญาระหว่างโรงเรียนกับบริษัทเอกชน เนื่องจากเชื่อมั่นในคุณภาพของครูที่ผ่านการรับรองคุณภาพจากบริษัทแล้ว และเมื่อครูต่างชาติขาดงาน บริษัทจะแจ้งโปรแกรมภาษาอังกฤษและจัดหาครูสอนแทนให้ อย่างไรก็ตามถ้าระเบียบของกระทรวงเกี่ยวกับจัดจ้างครูมีความยืดหยุ่นมากขึ้น โปรแกรมภาษาจะดำเนินการสรรหาครูด้วยตนเองเพราะจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า

“...ครูจากบริษัทที่จ้างมานี้ เค้าตรวจคุณภาพพครูเรียบร้อยแล้ว การสอนทุกอย่างเขาจะขึ้นโชว์ที่ notebook (คอมพิวเตอร์แบบพกพา) สามารถตรวจสอบได้ง่าย...”

“...บริษัทที่เราจะเซ็นสัญญาปีต่อปี มีค่าใช้จ่ายสูงมากแต่ที่ต้องใช้เพราะเวลาจ่ายเงินเดือนฝรั่ง เวลาจ้างฝรั่งเองมักต้องคำนึงถึงข้อกำหนดของกระทรวง ซึ่งครูคิดว่าจะทำเองอยู่เหมือนกัน ถ้ามีคนช่วยจะได้ประหยัดค่าใช้จ่าย...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2.3 ด้านการกระตุ้นจูงใจ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษให้ความสำคัญกับสวัสดิการครูต่างชาติ และครูไทยมากยิ่งขึ้น โดยครูต่างชาติจะได้รับค่าสอนพิเศษ และครูไทยได้รับการฝึกอบรมทักษะทางการใช้ภาษาอังกฤษ และศึกษาดูงานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

“...ครูประจำโครงการจะได้เรียนภาษาอังกฤษ โดยเราจ่ายค่าคอร์สให้เวลามีโอกาสไปต่างประเทศ ก็ให้เค้าไปด้วยจะได้เห็นความสำคัญของภาษา เวลาที่ครูฝรั่งไม่อยู่ ครูไทยก็จะช่วยเราได้ นี่คือนี่ที่ครูอยากจะทำให้มากขึ้น...”

“...ส่วนครูต่างชาติ นอกเหนือจากสิทธิ และสวัสดิการที่ตกลงกันไว้ ยังจัดคาบพิเศษให้ครูดูการบ้านของเด็กบางคนหลังเลิกเรียน ครูจะเบิกเงินค่าสอนพิเศษให้ชั่วโมงละ 200 บาท ในวันธรรมดา ถ้าเป็นวันเสาร์อยากมาสอนก็จะให้ 300 บาท เพราะถือว่าเป็นวันหยุด...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2.4 ด้านการประเมินผล พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน แต่จะเน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูต่างชาติและบริษัทเอกชน เพราะต้องใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาตัดสินใจต่อสัญญากับทางบริษัท โดยมีวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

“...เวลาประเมินผลการทำงานของโครงการในภาพรวม ครูจะดูหมดทุกด้าน ที่เน้นๆก็คือ การประเมินครูฝรั่งเพราะเราต้องทำสัญญาปีต่อปี โดยครูมีแบบประเมินและให้หลายคน ช่วยประเมินผลแบบเป็นระบบ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2.5 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน พบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติยังคงใช้วิธีการสอนแบบบรรยายโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ประกอบ และเริ่มเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น เช่น การจัดปฏิบัติการทดลองทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง หรือเป็นแบบ Cyber Lab มีการวัดและประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง และมีการส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบ เช่น การกำหนดเวลาส่งงานที่ชัดเจน และอนุญาตให้นักเรียนใช้ล๊อคเกอร์ได้เฉพาะช่วงเวลาที่กำหนดเท่านั้น

“...กิจกรรมการสอนส่วนใหญ่เป็นบรรยายแต่มีไอทีประกอบ และมีการทดลองด้วยอาจเป็น Cyber Lab หรือเป็นแล็บจริง เช่น การผ่าปลาหู ซึ่งนักเรียนชอบมาก...”

“...ครูฝรั่งจะมีการทดสอบที่หลากหลาย เค้าใช้ participation, homework, การสอบโครงการ เค้าถูกวางระบบมาจากบริษัทของเค้าอย่างดี แต่ถ้าไม่ตั้งใจเราก็จะนิเทศเอง...”

“...ครูฝรั่งให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบมาก ต้องส่งงานก่อนเวลา 7.45 น และห้ามไม่ให้ใช้ล๊อคเกอร์ระหว่างเรียน ตอนเช้าเข้าได้ครั้งเดียว และใช้อีกครั้งตอนเที่ยง...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

3.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในเกณฑ์ดี มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษด้านการฟังและพูดเพิ่มขึ้น และได้รับรางวัลจากการแข่งขันทักษะภาษาอังกฤษและทักษะทางวิชาการอื่นๆ มากขึ้น

“...เริ่มแรกผู้ปกครองบางคนจะค่อนข้างกังวลว่านักเรียนจะเรียนได้ไหม ผลออกมาคือเกรดนักเรียนที่ตัดรวมกับเกรดโรงเรียนที่ใช้มาตรฐานเดียวกัน ในห้องหนึ่งจะมีนักเรียนได้เกรด 3.00 ขึ้นไป 17 คนจาก 30 คน...”

“...นักเรียนฟังและพูด ได้ตอบได้อย่างเข้าใจ...”

“...นักเรียนมีโอกาสได้เข้าร่วมการแข่งขันภาษาอังกฤษต่างๆเยอะขึ้นนะ เรามี ม.1 เราก็ส่งแค่ ม.1 ได้บ้างไม่ได้บ้าง พอเด็กมากขึ้นก็ส่งเยอะขึ้น อย่างสุนทรพจน์ ม.ต้น ละครสั้น skit ร้องเพลงภาษาอังกฤษ ก็ได้รางวัลหมด...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

3.2 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน พบว่า นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ มีความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม

“...นักเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ค่อยกลัวครูฝรั่ง...”

“...นักเรียนรู้ว่าเรามีกฎอะไร คำาก็จะไม่ฝ่าฝืน ดุ่ง่ายๆคือล็อกเกอร์จะไม่มีปัญหาการเปิดๆปิดๆ ทุกอย่างทำตามเวลา หรือแม้กระทั่งหนังสือ ของเล่นในห้องเรียน ถ้าใช้เสร็จคำก็จะเก็บเองเพราะเป็นสิ่งที่จะต้องทำ...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารช่วยให้ครูและบุคลากรเห็นเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษร่วมกัน ช่วยกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกผูกพัน และปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

“...ท่านช่วยให้ครูเห็นเป้าหมาย และวิธีการทำงาน ซึ่งครูชอบ vision ของท่านมาก เพราะท่านเปิดโอกาสให้ครูได้คิด ได้ทำงานอย่างเต็มที่ถึงจะดูอิสระแต่ท่านก็ตรวจสอบเป็นระยะไม่เคยขาด ...”

“...ท่านพาไปดูงานต่างประเทศ และให้ครูไปด้วย พาไปคุยกับคนโน้นคนนี้สร้าง connection กัน และก็มาถ่ายทอดประสบการณ์ให้คนอื่นฟัง ทุกคนก็รับรู้และเข้าใจ ตรงกัน...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

2. อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามมีอายุการดำเนินงาน 3 ปี ในระยะแรกผู้ปกครองขาดมั่นใจในคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของโปรแกรมภาษาอังกฤษ แต่เมื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้รับการยืนยันว่ามีคุณภาพทัดเทียมกับโปรแกรมปกติ ผู้ปกครองก็มีความเชื่อมั่นในคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น

“...ช่วงแรกผู้ปกครองกลัวจะล้ม กังวลว่านักเรียนจะเรียนได้ไหม ผลออกมาคือ เกردนักเรียนที่ตัดรวมกับเกรดโรงเรียนที่ใช้มาตรฐานเดียวกัน ในห้องหนึ่งจะมีนักเรียนได้เกรด 3.00 ขึ้นไป 17 คน จาก 30 คน ผู้ปกครองก็มั่นใจมากขึ้น เด็กที่ลาออกกลางคันมีน้อยมาก แทบจะไม่มี...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

3. ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ พบว่า ผู้บริหารสามารถรับรู้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างรวดเร็ว และอุทิศเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่ ทำให้การปฏิบัติงานมีความพร้อมและเต็มใจที่ร่วมทีมสัมพันธ์เพื่อแก้ไขปัญหานั้นหรือเปลี่ยนแปลงการจัดการในด้านต่างๆ

“...ครูเชื่อมั่นในการตัดสินใจของท่าน เพราะท่านรับรู้ปัญหาจริงๆ และท่านก็มีวิธีแก้ปัญหาที่ดีเสมอ...”

“...เราเก็บค่าแรกเข้า 50,000 บาท ตลอด 6 ปี เก็บครั้งเดียวตอนเข้า ม.1 เพื่อใช้เป็นค่าสอนพิเศษ ค่าปรับปรุงห้องเรียน เช่นทำไอทีบอร์ด ทำล็อกเกอร์ให้ห้องเรียนจะไม่เหมือนห้องอื่นๆ ถือว่าแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณไม่พอได้อีกทาง...”

“...ในปีแรกฝ่ายวิชาการเป็นคนออกข้อสอบ และมีการตั้งคณะกรรมการสัมภาษณ์ แต่ในปีนี้มีครูมีโอกาสได้ทำเอง รับรู้ทุกขั้นตอน ทั้งการรับสมัคร ออกข้อสอบ และสัมภาษณ์ด้วย...”

(ผู้ประสานงานโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2552)

1.5 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน 5,208 คน โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประเภทโรงเรียนสหศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 30 หมู่ 3 หมู่บ้านเศรษฐกิจ แขวงบางไผ่ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160 โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีเป็นโรงเรียนเอกชนอันดับที่ 8 ที่ก่อตั้งโดยมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่มาสมัครเข้าโรงเรียนอัสสัมชัญและโรงเรียนเซนต์คาเบรียลที่มีจำนวนมากจนโรงเรียนทั้งสองไม่สามารถรองรับได้

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษ หรือโปรแกรมภาษาอังกฤษตั้งแต่ปีการศึกษา 2548 ปัจจุบันดำเนินงานมาแล้วเป็นเวลา 6 ปี มีวิสัยทัศน์คือ “โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี มุ่งพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางภาษา วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกแห่งความเป็นไทย อยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข” มีเป้าหมายของงานจำนวน 9 ข้อ ได้แก่

1. มีหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการต่างๆ และสอดคล้องกับการศึกษาของชาติและการศึกษาเซนต์คาเบรียล
2. ผู้เรียนระดับชั้นประถมศึกษา ร้อยละ 90 และผู้เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับ 3-4
3. ผู้เรียนประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์และค่านิยมที่ดีงาม
4. ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต มีสุขภาพและบุคลิกภาพที่ดี มีสุนทรียภาพ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
5. ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ผู้เรียนสร้างสรรค์ผลงานอย่างหลากหลาย เต็มตามศักยภาพ ตามความถนัดและความสนใจ

8. ผู้เรียนเห็นคุณค่าและภาคภูมิใจในชนบทรวมเนียมประเพณีไทย ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

9. ผู้เรียนเห็นคุณค่าและร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีลักษณะพิเศษคือ สังกัดอยู่ในฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ มีอาคารเรียนแยกจากนักเรียนภาคปกติ ประกอบด้วย 2 อาคาร ได้แก่ 1) อาคารอิลเดอฟองโซเป็นห้องเรียน English Program และห้องปกครอง 2) อาคารเซนต์คาเบรียลเป็นห้องเรียน English Program ห้องวิชาการ ห้องการเงิน และห้องธุรการ

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ จำแนกตามด้านของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านครู พบว่า ครูต่างชาติประกอบด้วยครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาและไม่ใช่อเจ้าของภาษา (ส่วนใหญ่ครูชาวฟิลิปปินส์) ครูต่างชาติทั้งหมดอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายงานบุคคลของโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนมีนโยบายที่จัดจ้างครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาให้มากขึ้น

“...ครูฝรั่งเวลาเข้ามาสมัคร ทำสัญญาจ้าง work permit ฝ่ายบุคคลจะเป็นคนทำให้ ที่จริงแล้วครูต่างชาติเราไม่ได้มีแค่ EP อย่างเดียว ในภาคปกติก็มี รวมๆประมาณ 60 คน จะมีหัวหน้าภาษาต่างประเทศดูแล มีฟิลิปปินส์เยอะ ก็เลยมีนโยบายว่าต้องเน้น native ให้มากขึ้น...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

1.2 ด้านงบประมาณ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีงบประมาณเพิ่มขึ้นโดยเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาจากปีละ 120,000 บาท เป็นปีละ 140,000 บาท

“...ผู้ได้รับอนุมัติมาให้เก็บปีละ 120,000 บาทต่อคน จ่ายครั้งเดียว แต่จำเป็นต้องขอปรับขึ้นอย่าง ม.4 เพราะเด็กโตจะมีค่าใช้จ่ายสูง...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

1.3 ด้านอาคารสถานที่ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่มาก โดยมีอาคารเรียนเฉพาะสำหรับนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษ คือ อาคารอิลเดอฟองโซ และอาคารเซนต์คาเบรียล ซึ่งปัจจุบันลักษณะของห้องเรียนระหว่างโปรแกรมไทยและโปรแกรม

ภาษาอังกฤษมีลักษณะคล้ายคลึงกัน แต่กำลังดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อให้มีความแตกต่างจากห้องเรียนของโปรแกรมไทย เช่น การติดตั้งไอบอร์ด (I-Board)

“...สองตึกข้างหน้า เรากำลังทำเป็น Section EP ตาม Master Plan ซึ่งจะบอกว่าอะไรอยู่ตรงไหน คือเรารู้ขนาดกันว่าเกิดอะไร เราก็เตรียมไว้ก่อน...”

“...ตอนนี้ห้องเรียนปกติกับห้องเรียน EP ไม่ได้แตกต่าง จะต่างกันก็เฉพาะจำนวนเด็ก แต่ถ้าตึกเสร็จ ตกแต่งเสร็จก็จะเห็นถึงความต่างละ...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

ส่วนตำราและเอกสารประกอบการเรียน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมีความสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษามากขึ้น มีการจัดทำเอกสารประกอบการเรียนเพิ่มเติมโดยครูต่างชาติ และมีการสั่งซื้อหนังสืออ้างอิงมากขึ้น และมีระบบการให้นักเรียนยืมตำราเรียนที่มีค่าแพงเป็นรายเทอม

“...หนังสือเรียนที่นี้ใช้หลากหลาย เทียบกับหลักสูตรของสถานศึกษา อย่าง ม. ปลายจะได้เหมือนโรงเรียนอินเตอร์คือใช้เล่มใหญ่ เราเก็บค่าหนังสือรวมกับค่าเทอม 140,000 บาท มีทั้งให้ไปเลยและให้ยืมเรียนเป็นบางชีร์ส ยืมเป็นเทอมๆ พวกตำราเราจะยืมเล่มดีๆ ว่าเป็นหลักสักเล่มหนึ่งและทำ worksheet เสริม...”

“...วิชาวิทย์-คณิต เราพยายามมากให้เนื้อหาเหมือนภาคปกติ กว่าครึ่งจึงเป็น worksheet ที่ครูทำขึ้น โดยเราจะซั้บพอร์ตในเรื่องของ reference ให้...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 ด้านการวางแผน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานอย่างละเอียดและมีการแปลเป็นภาษาอังกฤษโดยเจ้าหน้าที่เฉพาะทางที่จบจากคณะอักษรศาสตร์ วิชาเอกภาษาอังกฤษ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในแผนการปฏิบัติงาน

“...เราหวังเรื่องการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับฝรั่งมากคะ แผนงานและเอกสารต่างๆเลยแปลเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด อย่างตอนนี้มีการจ้างเจ้าหน้าที่มาแปลเอกสารต่างๆ ฝรั่งจะได้เข้าใจความต้องการและรู้แนวทางการดำเนินงานของเราอย่างชัดเจน ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2.2 ด้านการจัดสรรงบประมาณ พบว่า การจัดสรรทรัพยากรมีความพอเพียง ทั้งถึง และเหมาะสมกับลักษณะของงานมากขึ้น โดยการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะนำรายรับจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ รวมกับรายรับส่วนอื่น และนำมาจัดสรรให้ฝ่ายงานต่างๆ อย่างพอเพียง

“...นโยบายของงบประมาณก็จะเป็นในภาพรวม เช่น ปีนี้เราใช้งบประมาณ xxx ล้านบาท เวลาที่เขียนแผนงบประมาณก็ต้องเขียนให้ชัดเจน ไม่เกินที่กำหนดไว้ ทุกฝ่ายจะได้มีงบใช้อย่างพอเพียง...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2.3 ด้านการกระตุ้นใจ พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูต่างชาติได้เลือกรับสิทธิ์ด้านสวัสดิการ โดยครูต่างชาติอาจเลือกรับเงินเดือนอัตราสูง หรือจะเลือกรับเงินเดือนอัตราที่ต่ำกว่าแต่มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัยให้ นอกจากนี้ยังมีการพิจารณานำผลการประเมินครูต่างชาติมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วย

“...ผมจะมีเรท (อัตรา) เงินเดือนของผมอยู่ แต่ว่าเรทนี้จะใช้ในกรณีที่เจรจากันระหว่างโรงเรียนกับฝรั่ง แต่เราพิจารณาทีหลังว่าเค้าทำงานดีจะปรับเพดานเงินเดือน เพราะสัญญาเป็นปีต่อปี ถ้าทำไปสัก 5 ปี ก็ชนเพดานละ แต่หลังจากนี้ก็ยังสามารถได้อยู่ มีความยืดหยุ่นสูง ถ้าฝรั่งมีคุณภาพแต่มี requirement สูงก็คุยกันได้...”

“...ตอนเข้ามาก็จะคุยกันว่า เรามีสวัสดิการที่พักให้โดยแปลให้ดูเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อกำหนดเป็นเรทเงินเดือนที่เหมาะสม แต่ถ้าต้องการได้เงินเดือนสูงๆ เราก็ตัดสวัสดิการด้านที่พักออก...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2.4 ด้านการประสานงาน พบว่า โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการเปลี่ยนแปลงแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร โดยยุบรวมหน่วยงานที่มีปริมาณงานน้อยให้มีปริมาณงานเทียบเท่ากับหน่วยงานระดับเดียวกัน โดยยุบรวมฝ่ายบริการและฝ่ายอาคารสถานที่เป็นฝ่ายบริหารงานทั่วไป

“...คืออย่างนี้ในเมื่อเข้ามาบริหารจะต้องดูหน่วยงานกับฟังก์ชันการทำงาน ปีที่แล้วเรามีฝ่ายเยอะมากทั้งธุรการ การเงิน วิชาการ กิจกรรม ปกครอง อย่างนี้ ที่นี้พอเราดูแล้วเวลาเราจ่ายเงินค่าตำแหน่งเราจ่ายเท่ากับหมด แต่ปริมาณงานไม่เท่ากัน ผมก็มาดู ธุรการกับการเงินเมื่อเทียบปริมาณงานกับวิชาการ วิชาการงานเยอะกว่า...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2.5 ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แม้ว่าส่วนใหญ่จะยังคงใช้การบรรยายอยู่ นอกจากนี้ยังมีการหลักสูตรสถานศึกษาที่มีคุณภาพเพราะได้รับการพัฒนาจากครูไทยและครูต่างชาติ

“...การเรียนการสอนคงเป็นบรรยายเยอะที่สุด แต่ถ้าไม่ใช่วิชาหลักครูจะกล้าเอาทักษะพวก project based มาใช้มากขึ้น เท่าที่เราดูจากแผนการสอนนะ ในปีแรกๆ บรรยายเกือบทั้งหมด เพราะเด็กยังไม่ได้ภาษา วิธีการสอนบางอย่างเด็กต้องได้ภาษาก่อนนะ กว่า จะสอนได้สนุก...”

“...หลักสูตรมีการพัฒนาโดยครูไทยกับฝรั่ง ตอนนี้อย่างนี้ต้องนำหลักสูตรเราไปเล่น 100% เพราะว่าเด็กต้องสอบ NT ว่าเด็กต้องทำโน้นทำนี่หลายอย่าง ซึ่งครูไทยและฝรั่งจะรู้...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

นอกจากนี้พบว่า ครูต่างชาติมีบทบาทในการส่งเสริมความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนมากขึ้น โดยเข้ามาเป็นที่ปรึกษาชมรมของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ซึ่งเปิดรับสมาชิกเฉพาะนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษเท่านั้น เช่น ชมรมสุนทรพจน์ภาษาอังกฤษ

“...ฝรั่งบางที่เค้ามีความรู้ความสามารถที่ต่างจากคนไทย ก็ให้เค้าเข้ามาช่วยด้วย เด็กจะได้มีโอกาสใช้ภาษาอังกฤษในชมรมนั้น พุดง่ายๆ ว่า เราดึงชมรมมาทำเอง เช่น ชมรม speech ซึ่งเด็ก EP จะต้องอยู่ในชมรมของ EP ...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

3. การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ และประสบความสำเร็จในการแข่งขันทักษะทางวิชาการอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

“...ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของเราสูงมาก อย่างที่เห็นอยู่ เพราะเราให้ความสำคัญกับระบบการรับรู้ภาษาของนักเรียน ว่าถ้าเอาภาษาไทยเข้าไป interfere มันก็จะไม่ดี ตอนนี้นักเรียนสามารถฟังพูดได้ดี ได้รับรางวัลจากการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน...”

(หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. สังกัดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้บริหารสามารถปรับปรุงโครงสร้างการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม

“...โรงเรียนผมเป็นเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริหารได้ ถ้าผมเห็นว่ามันไม่ยุติธรรมก็ต้องเปลี่ยน...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์จุดด้อย จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการของโปรแกรมภาษาอังกฤษอย่างชัดเจน คือ ปริมาณงาน สวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากร ตลอดจนอนาคตภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษเกิดการเปลี่ยนแปลง

“...ผมเป็นคนให้นโยบาย คือ ถ้าจะปรับเปลี่ยนอะไรทุกคนจะดีขึ้นแต่อาจจะดีขึ้นไม่เท่ากัน เพราะนโยบายเน้นที่ความสำเร็จของงาน เชื่อว่าทุกคนพอใจหมด ...”

“...การ set เงินเดือนของ native กับ non-native จะแตกต่างกัน เราต้องรู้ว่าค่าครองชีพแต่ละประเทศเป็นอย่างไร และต้องจ่ายเท่าไรถึงจะได้คนที่มีคุณภาพแล้ว ถ้าสอน EP แล้วเงินเดือนเท่ากันหมด เราก็จะแข่งขันไม่ได้”

“...ถ้าอยู่ในตำแหน่งระดับฝ่ายเหมือนกันเงินเดือนก็ควรเท่ากัน ไม่นั้นจะเป็นปัญหารองลงมาก็เป็นแผนก และก็หน่วยงาน ส่วน EP ปริมาณงานอยู่ในระดับแผนก มีภาระงานเยอะก็ต้องปรับค่าตำแหน่งขึ้นไป แต่ถ้าขยายไปเรื่อย ภาระงานเพิ่มขึ้น ก็อาจปรับให้อยู่ระดับฝ่ายก็เป็นได้...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

1.6 โปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนศิริเพ็ญ

ภูมิหลังของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนศิริเพ็ญ เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เปิดการสอนระดับปฐมวัย (เตรียมอนุบาล และอนุบาล) ระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 ประเภทโรงเรียนสหศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนรามคำแหง แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240 โรงเรียนศิริเพ็ญเริ่มเปิดหลักสูตรโปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program) ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-2 ในปีการศึกษา 2547 และมีโปรแกรมการเรียนภาษาอังกฤษกับครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา (English with Native) ให้กับนักเรียนทุกระดับชั้น และมีการเสริมภาษาที่สามในวิชาภาษาญี่ปุ่นหรือภาษาจีนตามความสนใจของนักเรียน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานการเรียนระดับที่สูงขึ้นไป

หลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนศิริเพ็ญ เน้นพื้นฐานการใช้ภาษาและคิดคำนวณ เป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย เรียนรู้การดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมไทยและสากลให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ระบบสองภาษาของสหรัฐอเมริกา แคนาดา และสิงคโปร์ เพื่อเตรียมผู้เรียนสู่การเรียนรู้วิชาการที่สูงขึ้นในหลักสูตรต่างๆ เช่น โรงเรียนสองภาษา โรงเรียนนานาชาติ โดยอาศัยการเรียนรู้แบบ Learning Based Approach ที่อาศัยการบูรณาการเนื้อหาสาระให้อยู่ในกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้วยแหล่งเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้า และสร้างองค์ความรู้ได้เองอย่างสนุกสนานเพลิดเพลิน มีพัฒนาการครบทุกด้านทั้งด้านสติปัญญา การคุมอารมณ์ ศิลธรรมและจริยธรรม การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การมีอุดมคติและแรงบันดาลใจ การคิดจินตนาการสร้างสรรค์ และการเล่นสนุกจนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้เรียนมีความพร้อมสู่การเป็นวัยรุ่น และค้นพบความถนัดและแว่อัจฉริยะของตนเอง

การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

โรงเรียนศิริเพ็ญมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษจำแนกตามด้านของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

1.1 ด้านครู พบว่า โรงเรียนมีครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาลดลง เนื่องจากประสบปัญหาในเรื่องการสรรหาครูครูเจ้าของภาษาที่มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของโรงเรียน และมีครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นครูชาวฟิลิปปินส์ เนื่องจากมีทักษะการสอน

วิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์อยู่ในเกณฑ์ดี ทำให้นักเรียนได้รับเนื้อหาสาระครบถ้วนและได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษหลายสำเนียง

“...ครูที่เป็น Native Speaker บางคนสอนก็จะไม่เก่งเท่า ครูชาวฟิลิปปินส์ โดยเฉพาะด้าน วิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ แต่ถ้าเป็นวิชาภาษาอังกฤษจะเป็น Native Speaker สอน ในช่วงที่อาจารย์บริหารอยู่ ใช้เป็นครู Native Speaker แทบจะทั้งโรงเรียน...”

“...การที่มีครูหลายๆชนชาติมาสอน EP ทำให้เด็กเจอหลายๆสำเนียงและฟังออก ซึ่งในชีวิตจริงเด็กต้องเจอคนหลายชนชาติ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

1.2 ด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนมีการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง เนื่องจากโรงเรียนจ้างครูชาวต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาเพิ่มขึ้น ทำให้โรงเรียนมีค่าใช้จ่ายในการจ้างครูลดลง

“...ในช่วงแรกที่เปิดเก็บค่าเทอม 35,000 บาท ที่ราคานี้เพราะมีต้นทุนของครู แล้วค่อยๆ ลดค่าเทอมลง เพราะปีแรกเราใช้ Native Speaker แต่พักหลังๆเริ่มจ้างครูชาวฟิลิปปินส์ เข้ามา เพราะจากการสำรวจมาระบบการเรียนการสอนของฟิลิปปินส์และไทยจะใกล้เคียงกัน ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

1.3 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีความพร้อมด้านตำราและเอกสารประกอบการเรียนที่มีคุณภาพมีเนื้อหาสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

“...เราพยายามเลือกหนังสือให้ตรงกับหลักสูตรมากที่สุดและเพิ่มเติมส่วนที่ขาดในระหว่างเรียน เพราะจะให้ซื้อหลายหนังสือหลายเล่มก็ไม่ไหว แต่ที่สำเนาเราจะขาดสี่สัน อาจทำให้เด็กประหม่เกิดความรู้สึกไม่อยากอ่าน”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

ด้านอาคารสถานที่ พบว่า โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่มากขึ้น โดยติดตั้งระบบปรับอากาศในห้องเรียนทุกห้อง และติดตั้งโปรเจคเตอร์ในห้องเรียนปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ และห้องคอมพิวเตอร์ที่ใช้เป็นห้องเรียนร่วมระหว่างนักเรียนโปรแกรมไทยและโปรแกรมภาษาอังกฤษ

“...ไม่จำเป็นต้องนำโปรเจคเตอร์ไปติดในทุกห้อง เพราะโปรเจคเตอร์จะเหมาะกับห้องเรียนที่ค่อนข้างทึบ เด็กจะมีปัญหาในการเขียนหนังสือ มองตัวหนังสือไม่เห็น ควรจัดไว้เป็นห้องๆ เหมือนกับห้องคอมพิวเตอร์ ห้องแล็บวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะสามารถใช้งานได้หลากหลายกว่า เช่น ทดลองวิทยาศาสตร์ หรือศึกษาค้นคว้าในวิชาอื่นๆ และให้ใช้ร่วมกันได้ทั้งหมด...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

1.4 ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการรับรู้สภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารจัดการได้ลึกซึ้ง โดยเฉพาะปัญหาด้านนโยบายและคุณภาพของนักเรียนในระบบการศึกษาแบบสองภาษา และปัญหาด้านการสรรหาครูต่างชาติ

“... สามารถรับรู้ปัญหาได้ชัดเจนขึ้น เช่น ผลสัมฤทธิ์ของเด็ก EP จะต่ำกว่าของหลักสูตรไทยในช่วงแรก เพราะเด็กต้องเรียนภาษาก่อน ปัญหาด้านตัวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ยังขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ ซึ่งในช่วงที่อาจารย์ทำงานวิจัยก็ได้ไปถามโรงเรียนที่มีระบบสองภาษาว่า มีหลักการสอนโปรแกรมภาษาสองภาษาอย่างไรจึงจะเหมาะสม นอกจากนี้ก็ปัญหาของครู native ”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2.1 ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า โรงเรียนเปลี่ยนวิธีการสรรหาครูต่างชาติ โดยสรรหาครูด้วยตนเองมากขึ้นและลดจำนวนครูที่จ้างผ่านเอเจนซี่ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายสูง ปัจจุบันใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการสรรหาครูเองและจ้างผ่านเอเจนซี่

“...มันมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือเวลาครูหยุดหรือขอลาจะมีครูมาสอนแทน แต่ข้อเสียคือการจ้างผ่านเอเจนซี่จะเสียค่าใช้จ่ายมากเข้าไปอีกแต่ตอนหลังก็เริ่มผสมกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

2.2 ด้านการประสานงาน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร โดยแยกฝ่ายวิชาการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และโปรแกรมปกติออกจากกัน ทำให้เกิดการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ชัดเจนมากขึ้น

“...โครงสร้างเดิม เราจะไม่แยกออกมา แต่ตอนนี้ วิชาการภาคไทยดูแลเด็กภาคไทย วิชาการ EP ก็ดูแลเด็กภาค EP แล้วให้หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มาคุยกัน เพราะ EP นั้นไม่ได้ประกอบด้วยวิชาภาษาอังกฤษอย่างเดียว ยังมีวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น

“...เมื่อผู้ปกครองสื่อสารกับลูกเป็นภาษาอังกฤษ แต่เค้าตอบภาษาไทยกลับมา บางทีก็ไม่สามารถพูด ก็เลยเกิดข้อสงสัยกับผู้ปกครองว่าได้ผลจริงหรือ? แต่หลังจากพาลูกไปเมื่อนอกแล้วเค้าก็แอบมองลูกเค้า เค้าก็กลับมาบอกว่า ลูกเค้าคุยกับคนอื่นเดียวพูดคุยรู้เรื่อง เค้ารู้สึกภูมิใจมาก...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

นอกจากนี้ พบว่า นักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาอื่นๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น โดยในระยะแรกของการเปิดโปรแกรมภาษาอังกฤษ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษต่ำกว่าภาคปกติมาก เพราะอ่านภาษาไทยไม่ดีเท่ากับนักเรียนภาคปกติ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทำให้นักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เมื่อวัดจากการสอบระดับชาติไม่แตกต่างจากนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษ

“...สำหรับเด็ก EP ช่วงแรกจะอ่านภาษาไทยไม่ได้เลย แต่เด็กภาคปกติอ่านได้กลายเป็นว่า ภาคปกติแข็งแกร่งกว่า ถ้าเทียบเด็กที่จบตามระดับช่วงชั้น เด็ก EP จะไปซ้ากว่า เราไม่ใช่แค่ปรับที่เด็ก เราต้องปรับที่ครูด้วย ครูภาคปกติกับภาค EP ต้องคุยกัน ภาค EP ก็จะบอกว่า เด็กยังไม่รู้ศัพท์ต้องสอนศัพท์ก่อน เนื้อหาอาจเข้าไปบ้างแต่ผลสัมฤทธิ์ก็ดีขึ้น ถ้าวัดด้วย NT ตอนนี้ ทั้ง EP และ ภาคปกติ ผลคะแนนก็จะไล่เลี่ยกัน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม

ภาษาอังกฤษ

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนศิริเพ็ญ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับอนาคตได้ชัดเจน ทำให้เกิดความต้องการที่จะพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยผู้บริหารโรงเรียนศิริเพ็ญเห็นถึงความแตกต่างระหว่างแนวทางการจัดการศึกษา ระบบสองภาษาในประเทศนิวซีแลนด์และสหรัฐอเมริกา จึงเริ่มกำหนดสัดส่วนของการใช้ภาษาอังกฤษต่อภาษาไทย และกำหนดเป้าหมายของการเรียนการสอนตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร

“...กระทรวงฯ ที่นิวซีแลนด์หรืออเมริกา เค้าจะมีการทำสัดส่วนของภาษา ก่อนที่นักเรียนจะมาเรียน ถ้าต้องการให้เรียนภาษาอังกฤษ 4 วิชา เราต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้เด็กกลุ่มนี้ มาเรียนในระบบของเราได้ คือ เราต้องทำการสอนพื้นฐานภาษาอังกฤษให้ก่อน เด็ก ป.1-ป.6 เราก็จะเน้นภาษาอังกฤษเลย แต่พอมัธยมก็จะลดลงแล้วเพิ่มเนื้อหาที่เป็นภาษาไทยมากขึ้น ก็แล้วแต่ตามนโยบายของโรงเรียน...”

“...ตอนเด็กๆ เราจะเน้นภาษาอังกฤษที่เป็นทักษะการ พูด-ฟัง เมื่อเด็กโตขึ้น เราจะลดตรง นี้และเพิ่มในส่วนของ grammar การที่เน้นการพูด-ฟังภาษาอังกฤษในเด็กประถม นั้น เพราะว่าเด็กในวัยนี้ ลิ้นของเค้าจะให้เสียงใกล้เคียงกับเจ้าของภาษามากที่สุด และเตรียมพร้อมในการเรียนวิชาอื่นที่เป็นภาษาอังกฤษ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

2. ด้านการให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทฤษฎี พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เห็นถึงอุปสรรคของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถ กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมได้

“...สัดส่วนของเด็ก EP ต่อไทยในโรงเรียนนี้ เป็น 1:5 จากจำนวนนักเรียน 200 กว่าคน ปัจจุบันให้ ป.1 EP และ ป.1 ไทย อยู่ใกล้กัน แต่งกายเหมือนกัน เพื่อแก้ปัญหาการ แบ่งกลุ่มของผู้ปกครอง ปรับรูปแบบการสอนให้มาเรียนร่วมกันบ้าง คือ ชั่วโมงภาษาไทย ก็เรียนรวมกัน ชั่วโมงวิทยาศาสตร์ก็แยกกัน และ ติดแอร์ทั้งโรงเรียนเลยเพราะก่อนหน้านี้ ภาคไทยไม่ติดแอร์ แต่ EP ติดแอร์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษา, สัมภาษณ์, 12 กุมภาพันธ์ 2553)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อสังกัดของโรงเรียนสองภาษาและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อใช้เกณฑ์ของอายุโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดจากการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากโรงเรียนสองภาษาจำนวน 6 โรงเรียน พบว่า แต่ละโรงเรียนมีบริบทเกี่ยวกับอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียน สรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 รายชื่อโรงเรียนสองภาษาที่ใช้ในการศึกษาพหุกรณี จำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียน

อายุ สังกัด	มากกว่า 6 ปี	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี
สพฐ.	1. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง (9 ปี) 2. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า (8 ปี) 3. โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ (8 ปี)	โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม (3 ปี)
สช.	โรงเรียนศิริพิบูลย์ (7 ปี)	โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (6 ปี)

ผู้วิจัยขอนำเสนอโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษเมื่อมีสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน และ 2) การเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษเมื่อมีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน แสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม
ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สปฐ.	สช.
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า		
1. ศักยภาพของ ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> -ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น -มีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพิ่มมากขึ้น -มีความสร้างสรรคในวิธีการแก้ปัญหาเพิ่มขึ้น -เห็นช่องทางในการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมากขึ้น -สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครอง ชุมชนได้หลายช่องทาง และสามารถระดมทรัพยากรได้มากขึ้น -สามารถบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษได้อย่างประหยัดมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> -สามารถรับรู้สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการได้ลึกซึ้ง และสามารถมองเห็นแนวทางใหม่ๆในแก้ปัญหา ได้มากขึ้น -มองเห็นช่องทางในการระดมทรัพยากรให้โรงเรียนมากขึ้น เช่น การจัดการสอนสอนพิเศษที่โรงเรียน หรือการจัดทัศนศึกษาในต่างประเทศ
2. ครู	<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนครูทั้งชาวไทยและต่างประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้น -สัดส่วนของครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษามีจำนวนลดลง -มีครูไทยที่จบการศึกษาในต่างประเทศ หรือมีประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูที่สอนในรายวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ -ครูมีความเข้าใจวัฒนธรรมไทยมากยิ่งขึ้นและสามารถใช้ภาษาไทยแบบง่ายๆได้ 	<ul style="list-style-type: none"> -จำนวนครูทั้งชาวไทยและต่างประเทศมีจำนวนเพิ่มขึ้น -ครูชาวฟิลิปปินส์ หรือครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษามากขึ้น ทำหน้าที่เป็นครูสอนวิชาวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
3. ศักยภาพของ นักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> -นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น -จำนวนของนักเรียนภาคปกติที่เข้ามาสอบคัดเลือกในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> -นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น -นักเรียนที่เข้ามาศึกษาจากภาคปกติและโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยมีสัดส่วนของนักเรียนภาคปกติให้ความสนใจมากขึ้น

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
4.งบประมาณ	<p>-โรงเรียนมีงบประมาณเพิ่มขึ้นโดยเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา ตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการอนุญาตให้เก็บ อย่างไรก็ตามค่าธรรมเนียมการศึกษาที่จัดเก็บยังไม่ถึงระดับเพดานค่าธรรมเนียมการศึกษา</p> <p>-โรงเรียนได้รับงบประมาณจากช่องทางอื่นๆ เช่น ค่าแรกเข้า เงินบริจาค เป็นต้น</p>	<p>-โรงเรียนมีงบประมาณเพิ่มขึ้น โดยในกรณีของโรงเรียนขนาดใหญ่ (กรณีโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี) มีการแจ้งความประสงค์เข้าศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษจำนวนมีการเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษาจาก 120,000 บาทต่อปีการศึกษา เป็น 140,000 ต่อปีการศึกษาและกรณีของโรงเรียนขนาดเล็ก (กรณีโรงเรียนศิริเพ็ญ) มีการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลงเนื่องจากโรงเรียนจ้างครูชาวต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษาเพิ่มขึ้น ทำให้โรงเรียนมีต้นทุนในการจ้างครูลดลง และเป็นการประชาสัมพันธ์โปรแกรมภาษาอังกฤษให้ผู้ปกครองเกิดความรู้สึกสนใจที่ต้องการส่งให้นักเรียนเข้ามาศึกษาต่อ</p> <p>-รายได้สถานศึกษามาจากแหล่งต่างๆ หลากหลายขึ้น เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าแรกเข้า เงินบริจาค และรายได้จากการจัดโปรแกรมการศึกษาพิเศษ เช่น การเรียนภาษาอังกฤษ ดนตรี กีฬา และกิจกรรมทัศนศึกษานอกสถานที่</p>
5. การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	<p>-ผู้ปกครองให้ความสนใจกับข่าวสารของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น และมีบทบาทในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น</p> <p>-ผู้ปกครองมีกิจกรรมร่วมกับโปรแกรมภาษาอังกฤษและทางโรงเรียน ในรูปแบบกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น</p> <p>-ผู้ปกครองมีความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น</p> <p>-ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุมผู้ปกครองและครูเป็นจำนวนมาก</p>	<p>-ผู้ปกครองให้ความสนใจกับข่าวสารของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น และมีบทบาทในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น</p> <p>-ผู้ปกครองมีความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น</p> <p>-ผู้ปกครองเข้าร่วมการประชุมผู้ปกครองและครูเป็นอย่างดี มีความใส่ใจและดูแลนักเรียนมากขึ้น</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม
ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
6. วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และ สื่อการเรียนการ สอน	<ul style="list-style-type: none"> -ไม่แยกอาคารเรียนระหว่างนักเรียนภาคปกติและโปรแกรมภาษาอังกฤษ แต่กำหนดสัดส่วนของพื้นที่ให้ชัดเจนเป็นสัดส่วนมากขึ้น เช่น ชั้น3 เป็นห้องเรียนของนักเรียนในโปรแกรมเท่านั้น -มีการจัดพื้นที่พิเศษสำหรับนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาเรียนรู้ -อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในห้องเรียนมีความทันสมัยมากขึ้น -เน้นที่การปรับปรุงสภาพห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนมากขึ้น -มีการจัดทำตำราเรียน หรือเอกสารเพิ่มเติมโดยครูผู้สอนมากขึ้น เพิ่มทดแทนตำราเรียนจากต่างประเทศที่มีเนื้อหาไม่สอดคล้องกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ -มีการสั่งซื้อหนังสืออ่านนอกเวลา หนังสืออ้างอิง เกมส์เพื่อการเรียนรู้ ฯลฯ มากขึ้น -ระดับความยากของตำราเรียนเปลี่ยนแปลงไปตามระดับความรู้ของนักเรียน และหลักสูตรของสถานศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> -มีการแยกอาคารเรียนระหว่างนักเรียนในโปรแกรมปกติและโปรแกรมภาษาอังกฤษอย่างชัดเจน -มีการติดตั้งระบบปรับอากาศจนครบทุกห้องเรียน -พัฒนาสื่อ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ต่อยอดแล้วให้พัฒนามากขึ้น จนสามารถสังเกตเห็นถึงความแตกต่างระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษและปกติได้ชัดเจน - โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการเปลี่ยนตำราเรียนน้อยลง ยึดหลักสูตรสถานศึกษามากขึ้น และเน้นการทำเอกสารประกอบการเรียนเพิ่มเติมเพื่อให้มีเนื้อหาสาระครบถ้วนตามหลักสูตรสถานศึกษานอก -การสั่งซื้อหนังสืออ้างอิงมากขึ้น -เพิ่มระบบการให้ยืมตำราเรียนเป็นรายเทอมหรือรายปี
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ		
1. การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษถูกจัดทำเป็นเอกสารอย่างความชัดเจน และมีการประชาสัมพันธ์มากขึ้น - การกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจนขึ้น - การวางแผนติดตามผลการทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น และนำผลการประเมินงานมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษถูกจัดทำเป็นเอกสารอย่างความชัดเจน และเน้นการวางแผนด้านการประชาสัมพันธ์ กรณีของโรงเรียนอัสสัมชัญ บุคลากรสามารถดาวน์โหลดเอกสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ - การกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจนขึ้น และมุ่งเน้นการพิจารณาปริมาณงานของครูให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม
ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
2. การจัดสรร ทรัพยากร	<p>-โปรแกรมภาษาอังกฤษยังมีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับงานมากขึ้น และมีการกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาครูไทยที่มีความรู้และประสบการณ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และเปลี่ยนวิธีการสรรหาครูต่างชาติจากการดำเนินการโดยใช้เอเจนซี่มาเป็นสรรหาด้วยตนเองหรือใช้วิธีผสมผสาน</p> <p>-กรณีของโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามครูต่างชาติที่ทำหน้าที่สอนโดยตรงทั้งหมดเป็นครูในบริษัทจัดหาครู (เอเจนซี่)</p>	<p>- การจัดสรรทรัพยากรมีความพอเพียง ทั้งถึงและเหมาะสมกับลักษณะของงานมากขึ้น โดยการจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะนำรายรับจากการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ รวมกับรายรับส่วนอื่น และจัดสรรให้ฝ่ายงานต่างๆ อย่างพอเพียง</p> <p>-โรงเรียนเปลี่ยนวิธีการหาสรรหาครู โดยจัดจ้างครูด้วยตนเองมากขึ้น และมีการลดจำนวนครูที่จ้างผ่านบริษัทจัดหาครู เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายมากกว่า ปัจจุบันจึงเป็นแบบวิธีการผสมผสานระหว่างการจัดหาครูเองและจ้างผ่านบริษัทจัดหาครู</p>
3. การกระตุ้นใจ	<p>-มีการให้ความสำคัญด้านสวัสดิการครูและบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยให้เพิ่มสวัสดิการเรื่องวันหยุดชดเชยปิดเทอม</p> <p>-มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจูงใจให้ครูต่างชาติทำงานต่อ</p> <p>-มีการเพิ่มอัตราเดือนขั้นต่ำ มีการให้โบนัสตามเกณฑ์ของแต่ละโรงเรียน ทำประกันสังคมให้</p> <p>-มีสวัสดิการทางอ้อมที่ไม่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร (สวัสดิการแฝง) เพิ่มขึ้น เช่น การจัดหาบสอนเสริมสอนพิเศษให้ พาไปอบรมพัฒนาคุณภาพ หรือศึกษาดูงานโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย</p> <p>-โรงเรียนที่จัดจ้างครูด้วยตนเองจะช่วยดูแลเกี่ยวกับวีซ่าและการขอใบอนุญาตทำงานของครูต่างชาติ</p>	<p>-โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีมีการเปิดโอกาสให้ครูต่างชาติได้เลือกรับสิทธิ์ด้านสวัสดิการ โดยครูต่างชาติอาจเลือกรับเงินเดือนอัตราสูง หรือจะเลือกรับเงินเดือนอัตราของลงมาแต่มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัยให้</p> <p>-แนวทางการดำเนินเกี่ยวกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของบุคคลากรชัดเจนมากขึ้น</p> <p>-มีการกำหนดบุคคลที่มีทักษะภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์มาทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ และประสานงานระหว่างครูต่างชาติและโรงเรียนอย่างชัดเจน</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
4. การประสานงาน	<p>-การปรับโครงสร้างของการบริหารจัดการโดยกระจายอำนาจจากผู้บริหารสถานศึกษาให้หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษบริหารจัดการ กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน และมีขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบชัดเจนมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามระดับการกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนจะแตกต่างกัน</p> <p>-ช่องทางในการสื่อสารระหว่างภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษมีมากขึ้น และมีความรวดเร็วในการสื่อสารมากขึ้น</p>	<p>-การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร โดยยุบรวมหน่วยงานที่มีปริมาณงานน้อยให้มีปริมาณงานเทียบเท่ากับหน่วยงานระดับเดียวกัน</p> <p>-มีการแยกฝ่ายวิชาการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และโปรแกรมปกติออกจากกัน ทำให้เกิดการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ชัดเจนมากขึ้น</p>
5. การประเมินผล งาน	<p>-ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน และผลการประเมินจะจัดทำเป็นรายงานส่งเข้ากระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>-ให้ความสำคัญต่อการประเมินคุณภาพของครูต่างชาติมากขึ้นเพราะจำเป็นต้องใช้ในการพิจารณาต่อสัญญาฉบับบริษัท โดยมีวิธีและขั้นตอนการประเมินที่ชัดเจนขึ้น</p> <p>-ผลการประเมินถูกใช้ประโยชน์มากขึ้น และมีผลต่อการจ้างงาน ในส่วนของการเพิ่มเงินเดือนนั้นสามารถทำได้แต่ไม่สามารถขยายเงินเดือนได้ เนื่องจากถูกกำหนดด้วยระเบียบของกระทรวงการคลัง</p>	<p>-ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน มีการรายงานผลที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์เพื่อแจ้งผลการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร</p> <p>-ผลการประเมินครูมีความสำคัญมากขึ้น นอกจากมีผลต่อการพิจารณาการจ้างงานต่อแล้ว ยังมีผลต่อการขยายเงินเดือนตามความเห็นชอบของผู้บริหารสถานศึกษา</p>
6. กระบวนการ จัดการเรียน การสอน	<p>-การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่จะยังคงใช้การบรรยายอยู่ มีการใช้สื่อเล็ทรอนิกส์ประกอบการเรียนการสอน และเน้นให้นักเรียนเข้าใจวัฒนธรรมสากล และสามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>-การจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่จะยังคงใช้การบรรยายอยู่</p> <p>-มีการส่งเสริมความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนมากขึ้น</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม
ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
6. กระบวนการ จัดการเรียนการ สอน	<p>-กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ลูกเสือ เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักเรียนเรียนเป็นภาษาไทย แต่โปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มกิจกรรมชุมนุม เป็นพิเศษสำหรับนักเรียนโปรแกรม ภาษาอังกฤษ (ตามความสมัครใจ) -ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยเฉพาะ ด้านความรับผิดชอบของนักเรียน -ครูต่างชาติมีวางแผนและการออกแบบการ เรียนการสอนหลากหลายมากยิ่งขึ้น สามารถใช้ วิธีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับมอบหมายให้ เริ่มทำสมุดรายงานผลสัมฤทธิ์ในรายวิชาที่ ตนเองสอนด้วย</p>	<p>-กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ลูกเสือ เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักเรียนเรียนเป็น ภาษาไทย แต่โปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มชมรม เป็นพิเศษสำหรับนักเรียนโปรแกรม ภาษาอังกฤษ โดยบังคับให้นักเรียนโปรแกรม ภาษาอังกฤษร่วมกิจกรรมชมรมที่จัดขึ้นโดย โปรแกรมภาษาอังกฤษเท่านั้น -มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยครูชาว ไทยและครูต่างชาติ</p>
การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต		
3.1 ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	<p>-นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชา ภาษาอังกฤษและรายวิชาอื่นๆ สูงขึ้น -นักเรียนมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษดีขึ้น -นักเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ทักษะภาษาอังกฤษและทักษะทางวิชาการอื่นๆ -นักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถเข้า ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้มากขึ้น</p>	<p>-นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตาม เป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และ สามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ในชีวิตประจำวันได้ และประสบความสำเร็จใน การแข่งขันทักษะทางวิชาการอื่นๆ</p>
3.2 คุณลักษณะอัน พึงประสงค์	<p>-นักเรียนสามารถดำเนินชีวิตในสังคมที่มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรมได้ -นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ มาก -มีระเบียบวินัยมากขึ้นสามารถปฏิบัติตาม กฎระเบียบต่างที่กำหนดได้ -นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำชิ้นงาน และนำเสนอผลงานมากขึ้น</p>	<p>-นักเรียนสามารถดำเนินชีวิตในสังคมที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ -นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ มากขึ้น -นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำชิ้นงาน และนำเสนอผลงานมากขึ้น</p>

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรม
ภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
3.3 ความพึงพอใจ ของผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> -โปรแกรมภาษาอังกฤษมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้นและเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน โดยมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาศึกษาดูงานมากขึ้น -อัตราการลาออกของครูต่างชาติก่อนหมดสัญญาน้อยลง นอกจากครูบางคนที่เป็นต้องเดินทางกลับประเทศของตน -อัตราการลาออกของนักเรียน หรือย้ายโปรแกรมการศึกษาลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> -ผู้ปกครองและชุมชนยอมรับและไว้วางใจในแนวทางการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ -อัตราการลาออกของครูต่างชาติก่อนหมดสัญญาน้อยลง นอกจากครูบางคนที่เป็นต้องเดินทางกลับประเทศของตน -อัตราการลาออกของนักเรียน หรือย้ายออกจากโปรแกรมภาษาอังกฤษลดลง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ		
1. คุณลักษณะของ ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> -สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีผลต่ออนาคตของโปรแกรมภาษาอังกฤษ มีอิสระ แต่กรอบของวิสัยทัศน์จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันภาษาอังกฤษ กระทรวงศึกษาธิการ -การกำหนดเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษที่เน้นการบริการสังคม -ความสามารถในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้ข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหารที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ -ความสามารถในการรับรู้สภาพปัญหา และทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า -ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี และการสร้างทีมสัมพันธ์เพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษ -ระดับการให้ความสำคัญต่อสวัสดิการบุคลากร แต่ยังมีข้อจำกัดหลายประการเพราะข้อจำกัดของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> -สามารถกำหนดวิทัศน์ของโปรแกรมภาษาอังกฤษได้อย่างอิสระ -การกำหนดเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษเน้นที่การบริการสังคม และทำไรจากการบริหารจัดการ -การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร และการกำหนดหน้าที่ที่กำหนดโดยผู้บริหารสถานศึกษา -ความสามารถในการรับรู้สภาพปัญหา และทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า -ความสามารถในการสร้างใจทีมสัมพันธ์เพื่อการดำเนินงานที่มีคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษ -การให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเป้าหมายในการแข่งขันเชิงธุรกิจ -ระดับการให้ความสำคัญต่อสวัสดิการบุคลากร

ตารางที่ 4.2 เปรียบเทียบลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อสังกัดแตกต่างกัน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่ง	สังกัด	
	สพฐ.	สช.
2. คุณลักษณะของ โรงเรียน	<p>-มีโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ตามแบบฉบับของหน่วยราชการ จึงขาดความยืดหยุ่นในเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ทำให้ตำแหน่งตามโครงสร้างและภาระงานขาดความสัมพันธ์กัน</p> <p>-การจัดความสำคัญของงานโปรแกรมภาษาอังกฤษแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน บางโรงเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษมีสถานะเทียบเท่าฝ่าย หรือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ บางโรงเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นเพียงกลุ่มงาน</p> <p>-การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความชัดเจน แต่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งขึ้นอยู่กับการออกคำสั่งจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนปฏิบัติ</p>	<p>-โครงสร้างองค์การมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ตามวิสัยทัศน์ของตนเอง โครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น และมีลักษณะแตกต่างกันอย่างชัดเจนในแต่ละโรงเรียน</p> <p>-การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นไปตามตำแหน่งงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ</p> <p>-การดำเนินงานเน้นที่ความรวดเร็ว ประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และคุณภาพของงาน</p>
3. การจัดการเชิง กลยุทธ์	<p>-ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งด้านการวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดหน้าที่ของบุคลากร การกระตุ้นจิตใจ เป็นต้น</p>	<p>-ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งด้านการวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนด้านการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดหน้าที่ของบุคลากร การกระตุ้นจิตใจ เป็นต้น</p> <p>-ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ดีกว่า เช่น การลดค่าธรรมเนียมการศึกษา การจัดโปรแกรมชั้นสมัครก่อนมีส่วนลด เป็นต้น</p>

ผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาเมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต พบว่า

1. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า พบว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าที่เกิดขึ้นในโรงเรียนสองภาษา ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับ ศักยภาพของผู้บริหาร ศักยภาพของนักเรียน ครู งบประมาณ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน ในฐานะเป็นปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อกระบวนการบริหารของโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบแนวทางปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น ประสบการณ์การบริหารที่เพิ่มขึ้นทำให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่นชัดระหว่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนรัฐบาล) กับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (โรงเรียนเอกชน) แล้ว พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนรัฐบาลจะมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเด่นชัด และมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชนได้หลากหลายช่องทาง เนื่องจากชุมชนและผู้ปกครองมีความสำคัญต่อการให้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้โปรแกรมภาษาอังกฤษ และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบราชการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนจะมีการพัฒนาความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรให้โรงเรียนอย่างเด่นชัด สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้เป็นช่องทางระดมทรัพยากรได้หลากหลายช่องทาง แต่ให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนน้อยกว่าโรงเรียนรัฐบาล

1.2 ด้านครู พบว่า ในภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงของครูคล้ายคลึงกัน คือ มีจำนวนครูทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติมากขึ้น มีสัดส่วนของครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาลดลง ครูมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น เมื่อพิจารณาจุดเด่นของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคุณลักษณะของครูในโปรแกรมภาษาอังกฤษจะพบว่า ในโรงเรียนรัฐบาลจะมีครูชาวไทยที่มีความรู้หรือประสบการณ์สอนในระดับอุดมศึกษามาสอนในรายวิชาเฉพาะ เช่น คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่โรงเรียนเอกชนจะใช้บริการจัดจ้างครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา โดยเฉพาะครูชาวฟิลิปปินส์เพื่อทำหน้าที่สอนในรายวิชาเฉพาะ เช่น คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์

1.3 ด้านศักยภาพของนักเรียน พบว่า ในภาพรวมนักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้และทักษะภาษาอังกฤษดีขึ้น และพิจารณาลักษณะของนักเรียนจำแนกตามสังกัดแล้วจะพบว่า นักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนรัฐบาลจะมีนักเรียนจากโปรแกรมปกติให้ความสนใจเข้าศึกษาต่อมากขึ้น ในขณะที่โรงเรียนเอกชนจะมีนักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อจากภาคปกติและโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่แตกต่างกัน (แต่มีสัดส่วนของนักเรียนภาคปกติให้ความสนใจมากขึ้น)

1.4 งบประมาณ โรงเรียนเอกชนและรัฐบาลมีการดำเนินการเกี่ยวกับการระดมงบประมาณแตกต่างกัน ดังนี้

โรงเรียนรัฐบาล จะมีการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาในระยะแรกอยู่ในเกณฑ์ต่ำ และเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษาให้มากขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลจะต้องไม่เกินอัตราที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คือ 1) ไม่เกิน 40,000 บาท/ภาคเรียน สำหรับ English Program ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2) ไม่เกิน 20,000 บาท/ภาคเรียน สำหรับ Mini English Program ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) ไม่เกิน 35,000 บาท/ภาคเรียน สำหรับ English Program ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและต่ำกว่า และ 4) ไม่เกิน 17,500 บาท/ภาคเรียน สำหรับ Mini English Program ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและต่ำกว่า นอกจากนี้พบว่าโรงเรียนรัฐบาลมีแหล่งงบประมาณเพิ่มขึ้น เช่น เงินบริจาค ค่าแรกเข้า ค่าจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพิ่มขึ้นแต่มีข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรมากกว่าโรงเรียนเอกชนมาก

โรงเรียนเอกชนจะมีการกำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาตามนโยบายของผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่างๆ ในส่วนของโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวนมากจะมีการเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา แต่ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนจำนวนน้อยอาจมีการลดค่าธรรมเนียมการศึกษา หรือให้ส่วนลดค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อจูงใจให้ผู้ปกครองส่งนักเรียนเข้าศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษ นอกจากนี้พบว่า โรงเรียนเอกชนยังมีแนวทางการระดมทรัพยากรที่หลากหลายกว่าโรงเรียนรัฐบาล เช่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าแรกเข้า เงินบริจาค ค่าสอนเสริมสอนพิเศษ ค่ากิจกรรมพิเศษ รายได้การจัดทัศนศึกษาออกสถานที่ (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) เป็นต้น

1.5 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และชุมชน พบว่า ในภาพรวมผู้ปกครองให้ความสนใจต่อข่าวสารของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น ตลอดจนมีความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา

ของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น อย่างไรก็ตามในส่วนของโรงเรียนรัฐบาลพบว่า ผู้ปกครองมีกิจกรรมพิเศษที่จัดร่วมกับโปรแกรมภาษาอังกฤษในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการหลายกิจกรรม เช่น การร่วมรับประทานอาหารค่ำ การเข้าค่ายสานสัมพันธ์ครอบครัวและโรงเรียน เป็นต้น

1.6 วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมมีการพัฒนาคุณภาพและเพิ่มปริมาณของวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ มีการจัดซื้อหนังสืออ่านนอกเวลา หนังสืออ้างอิง หรือสื่อการเรียนรู้อื่นๆเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีความพอเพียง สามารถจัดหาตำราเรียนได้สอดคล้องกับหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ และจัดทำเอกสารประกอบการเรียนเพิ่มเติมมากขึ้นเพื่อเสริมเนื้อหาของตำราเรียน อย่างไรก็ตามพบว่าโรงเรียนเอกชนจะมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ให้เป็นสัดส่วนเฉพาะสำหรับนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้มากกว่า เช่น การแยกอาคารเรียนนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษออกจากโปรแกรมปกติ ในขณะที่โรงเรียนรัฐบาลมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ และพื้นที่ในการสร้างอาคารเรียนจึงใช้การบริหารพื้นที่ให้เป็นสัดส่วนมากขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลนักเรียนที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา โปรแกรมภาษาอังกฤษ รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการแต่ละด้านมีดังนี้

2.1 การวางแผน พบว่า ในภาพรวมการวางแผนดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความคล้ายคลึงกันระหว่างโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน โดยการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสังเกตได้ชัดเจน คือ การกำหนด นโยบาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีความละเอียด ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย และถูกจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร การวางแผนด้านอัตรากำลังครูและบุคลากรสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดบุคคลให้รับผิดชอบในแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น ตลอดจนการนำเสนอสารสนเทศที่ได้รับจากการประเมินผลปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนมากขึ้น ในส่วนของโรงเรียนเอกชน เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรีที่มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรมาก นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษจะถูกเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของโรงเรียนด้วย

2.2 การจัดสรรทรัพยากร พบว่า ในภาพรวมการจัดสรรทรัพยากรของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษารัฐบาลและเอกชนมีความคล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารสามารถ

วิเคราะห์จัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสรรทรัพยากรมีความพอเพียงและทั่วถึง เหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น มีการกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบมากขึ้น แต่ในส่วนของ การแสวงหาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะครูต่างชาติ นั้น พบว่าโรงเรียนเอกชนจะเป็นผู้จ้างครูต่างชาติด้วยตนเองทั้งหมด หรือใช้บริการจัดหาครูต่างชาติผ่านเอเจนซีที่น้อยมากเมื่อเทียบกับโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งโรงเรียนรัฐบาลแต่ละแห่งจะมีแนวทางในการสรรหาครูต่างชาติแตกต่างกันออกไป บางโรงเรียนจัดจ้างครูด้วยตนเองทั้งหมด (โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า) บางโรงเรียนจัดจ้างผ่านเอเจนซีทั้งหมด (โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ และโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม) บางโรงเรียนใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการจัดจ้างด้วยตนเองและจัดจ้างผ่านเอเจนซี (โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง)

2.3 การกระตุ้นจูงใจ พบว่า ในภาพของการกระตุ้นจูงใจบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนคล้ายคลึงกัน โดยผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการให้สวัสดิการมากขึ้น ซึ่งพิจารณาจากการประเมินผลงาน มีการจัดพื้นที่เฉพาะให้ครูต่างชาติชัดเจนขึ้น แต่อาจแตกต่างกันไปตามข้อจำกัดด้านอาคารสถานที่ ในส่วนของ การกระตุ้นจูงใจในโรงเรียนรัฐบาลด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น และมีมากกว่าโรงเรียนเอกชน เนื่องจากโรงเรียนรัฐบาลมีข้อจำกัดด้านการให้สวัสดิการ อัตราเงินเดือน และแนวทางการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมากกว่า ผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลจึงเน้นการใช้การสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทดแทน

2.4 การประสานงาน พบว่า ในภาพรวมของการประสานงานระหว่างโรงเรียนเอกชนและรัฐบาลมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารมีความพยายามที่จะกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนมากขึ้น มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงด้านการประสานงานของโรงเรียนเอกชนจะเปลี่ยนแปลงชัดเจนมากเมื่อผู้บริหารมีการปรับโครงสร้างการบริหาร ทำให้แนวทางการสื่อสาร ประสานงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ตามรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่กำหนดขึ้นใหม่ ในขณะที่โรงเรียนรัฐบาลจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเอกชนน้อยกว่า แต่ใช้วิธีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่อยู่ในแนวตั้งและแนวนอน ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องจากโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลเป็นโครงสร้างแบบรัฐมีขนาดใหญ่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก การมุ่งเน้นที่ระบบการสื่อสารและประสานงานภายในหน่วยงานจะทำได้ง่ายมากกว่าการปรับโครงสร้างการบริหาร

2.5 การประเมินผลงาน พบว่า ในภาพรวมของการประเมินผลงานระหว่างโรงเรียนเอกชน และรัฐบาลมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธี ขั้นตอน และการนำผลการประเมินไปใช้โยชน์ชัดเจน และเป็นระบบมากขึ้น แต่มีข้อแตกต่างในรายละเอียดของการนำผลการประเมินไปพิจารณาผลตอบแทน คือ โรงเรียนเอกชนมีอิสระในการนำผลการประเมินไปใช้การพิจารณาการต่อสัญญาจ้าง การเพิ่มหรือลดสวัสดิการได้มากกว่าโรงเรียนรัฐบาล เช่น การพิจารณาเพิ่มอัตราเงิน จะพบว่าเพดานเงินเดือนในการจัดจ้างครูต่างชาติของโรงเรียนรัฐบาลจะต่ำกว่าเอกชน และโรงเรียนไม่สามารถแก้ไขเพดานเงินได้ด้วยตนเอง เนื่องจากถูกกำหนดด้วยระเบียบของกระทรวงการคลัง ในขณะที่โรงเรียนเอกชนจะขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา

2.6 กระบวนการจัดการเรียนการสอน พบว่า ในภาพรวมระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษ ในโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงคล้ายคลึงกัน คือ การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่ยังคงเน้นการบรรยายอยู่ มีการมุ่งเน้นความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย ส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรม โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบและความมีระเบียบวินัยมากขึ้น โดยครูต่างชาติจะมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ขั้นการวางแผน การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อย่างไรก็ตาม การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตรจะมีความแตกต่างกันไปแต่ละโรงเรียน ในส่วนของโรงเรียนรัฐบาลจะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนร่วมกับนักเรียนโปรแกรมปกติมากกว่าโรงเรียนเอกชนจะเน้นให้นักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษร่วมกิจกรรมภายในโปรแกรมภาษาอังกฤษ นอกจากนี้พบว่ากิจกรรมเสริมหลักสูตรของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนเอกชนจะมีความหลากหลายกว่า ทั้งกิจกรรมพัฒนาทักษะด้านวิชาการ ทักษะภาษาอังกฤษ ดนตรี และกีฬา ซึ่งเปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกตามความสนใจและมีการเก็บค่าใช้จ่ายพิเศษเพิ่มเติม

3. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต พบว่า การเปลี่ยนแปลงของผลผลิตที่เกิดจากการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ข้อมูลป้อนกลับอื่นๆ เช่น ชื่อเสียงของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ความพึงพอใจของบุคลากร และผู้ปกครอง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า ในภาพรวมนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น สามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น

และสามารถเข้าร่วมการแข่งขันทักษะทางวิชาการอื่นๆ ได้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีอัตราความสำเร็จของการเข้าศึกษาต่อในการศึกษาระดับที่สูงกว่าเพิ่มมากขึ้น

3.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า ในภาพรวมนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนรัฐบาลและเอกชนมีการพัฒนาด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์คล้ายคลึงกัน คือ นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างชิ้นงาน หรือผลงานทางวิชาการต่างๆ และสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

3.3 ชื่อเสียงและความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า ในภาพรวมของโปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น ในกรณีของโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (best practice) ด้านการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เช่น โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า และโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี ฯลฯ จะมีบุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามาศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น มีจำนวนนักเรียนที่ขอย้ายโปรแกรมการเรียนหรือลาออกจากโปรแกรมภาษาอังกฤษน้อยลง ตลอดจนมีอัตราการลาออกของครูต่างชาติก่อนหมดสัญญาลดลง

เมื่อพิจารณาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต โดยใช้เกณฑ์อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นตัวแปรจำแนกแล้วพบว่าในภาพรวมของลักษณะการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกันระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี ประกอบด้วย 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม และโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี และที่มีอายุมากกว่า 6 ปี ประกอบด้วย 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โรงเรียนประถมศึกษาธรรมศาสตร์ และโรงเรียนศิริพิชญ แต่พบว่ามีข้อสังเกตอยู่ 7 ประการ ที่เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันเมื่อมีความแตกต่างของอายุโปรแกรมภาษาอังกฤษ ดังนี้

1. โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยหรืออยู่ในช่วงเริ่มต้นของโปรแกรมภาษาอังกฤษจะประสบปัญหาการขาดแคลนครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา ทำให้ในระยะแรกการจัดจ้างครูของโปรแกรมภาษาอังกฤษหลายโรงเรียนใช้บริการผ่านบริษัทจัดหาครู หรือเอเจนซี่ และเมื่อโปรแกรมภาษาอังกฤษดำเนินงานระยะหนึ่งจะเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาครู โดยจัดจ้างครูด้วยตนเองหรือใช้วิธีการผสมผสาน เพื่อประหยัดงบประมาณของโปรแกรมภาษาอังกฤษ อย่างไรก็ตาม

รูปแบบการจัดจ้างครูไม่สัมพันธ์กับอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษโดยตรง เนื่องจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มพหุภรณ์ศึกษาบางโรงเรียนยังคงใช้บริการจากเอเจนซีในการจัดจ้างครูต่างชาติทั้งหมด แม้ว่าจะดำเนินงานมานานมากกว่า 6 ปีแล้ว

2. โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะมีโอกาสในการคัดเลือกนักเรียนน้อยกว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า เพราะผู้ปกครองยังขาดความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษ นักเรียนส่วนใหญ่ที่เข้ามาสมัครศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษจะเกิดจากความเชื่อมั่นของผู้ปกครองที่มีต่อชื่อเสียงของโรงเรียน ชื่อเสียงของผู้บริหาร มากกว่าชื่อเสียงของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3. ผู้ปกครองของนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษในกลุ่มที่มีอายุน้อยจะมีความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษอยู่ในระดับสูง ให้ความสนใจต่อข่าวสารของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษกลุ่มที่มีอายุมากขึ้นผู้ปกครองและชุมชนจะยังคงมีความคาดหวังผลการดำเนินงานขั้นสูงอยู่ แต่จะมีความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า และพร้อมจะให้การสนับสนุนต่างๆ

4. ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะพัฒนาด้านอาคารสถานที่เป็นอันดับแรก โดยพัฒนาห้องเรียนให้มีความเหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน นิยมติดเครื่องปรับอากาศ สื่อและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับการเรียนการสอน ทำให้มีลักษณะแตกต่างจากโปรแกรมปกติ ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าเมื่อพัฒนาด้านอาคารสถานที่แล้วจะมุ่งเน้นที่การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ เช่นการทำหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรของโปรแกรมภาษาอังกฤษ การคัดเลือกและจัดทำตำราเรียนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการดำเนินการเพิ่มห้องเรียน สร้างอาคารเรียนเพื่อรองรับการขยายขนาดของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

5. ด้านการประสานงาน และการกำหนดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะมีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบขาดความชัดเจน ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร และมีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เมื่อโปรแกรมภาษาอังกฤษมีอายุเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะสามารถกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจนขึ้น และมีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

6. ด้านการประเมินผลงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะมีการวางแผนเพื่อประเมินผลงาน การกำหนดวิธี ขั้นตอน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์น้อยกว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะสามารถดำเนินงานด้านการประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ มีความชัดเจน และนำผลการประเมินที่ได้รับไปใช้ประโยชน์อย่างหลากหลาย เช่น การพิจารณาต่อสัญญาจ้าง การขึ้นเงินเดือน และสวัสดิการ เป็นต้น

7. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่า เนื่องจากโปรแกรมภาษาอังกฤษขาดโอกาสในการคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณภาพ ทำให้ประสบปัญหาด้านความพร้อมในการเรียนของนักเรียน ก่อปรกับโปรแกรมภาษาอังกฤษยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ แต่เมื่อโปรแกรมภาษาอังกฤษมีอายุมากขึ้นจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแสดงผลออกมาในทางบวกมากขึ้น

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่ผู้วิจัยศึกษาจากพหุกรณี พบว่า มีกลุ่มตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ดังนี้

1. กลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

2. กลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหาร พบว่า นอกเหนือจากตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารแล้ว วิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารที่แตกต่างกันของผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษด้านใดด้านหนึ่ง

3. กลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผลการศึกษาภาคสนามช่วยยืนยันว่าการระดับการให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโปรแกรมภาษาอังกฤษทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษที่แตกต่างกันด้วย

ส่วนที่ 3 ผลของพหุกรณีศึกษาที่มีต่อการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการศึกษาพหุกรณีทำให้เกิดการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตได้ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ซึ่งแต่ละตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรมีองค์ประกอบย่อย ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบย่อย
1. การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1. ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้าน 1.1 ผู้บริหาร 1.2 นักเรียน 1.3 ครู 1.4 งบประมาณ 1.5 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน 1.6 วัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่
	2. ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้าน 2.1 การวางแผน 2.2 การจัดสรรทรัพยากร 2.3 การกระตุ้นจูงใจ 2.4 การประสานงาน 2.5 การประเมินผลงาน 2.6 กระบวนการจัดการเรียนการสอน
2. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	3. ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้าน 3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3.3 ความพึงพอใจของมีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะของโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีตัวแปรสังเกตได้และองค์ประกอบย่อย ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบย่อย
1. คุณลักษณะของโรงเรียน	1.1 บริบททั่วไป	1) สังกัด 2) อายุ 3) ขนาด
	1.2 โครงสร้างองค์การ	1) ความซับซ้อน 2) การทำให้เป็นทางการ 3) การจัดการอำนาจ
	1.3 เทคโนโลยีองค์การ	1) การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	1.4 วัฒนธรรมองค์การ	1) ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานของสมาชิก 2) การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ 3) การอบรม ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
	1.5 บรรยากาศองค์การ	1) การทำงานแบบทีมสัมพันธ์ 2) การเป็นกัลยาณมิตรระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 3) การอุทิศ ตนและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร 4) การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นต่อการปฏิบัติในเหลือน้อยที่สุด 5) การเสริมแรงทางบวก
	1.6 คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร	1) เชื้อชาติ (ความเป็นเจ้าภาษา) 2) วุฒิการศึกษา 3) การเข้ารับการฝึกอบรม 4) ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

ตารางที่ 4.4 ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

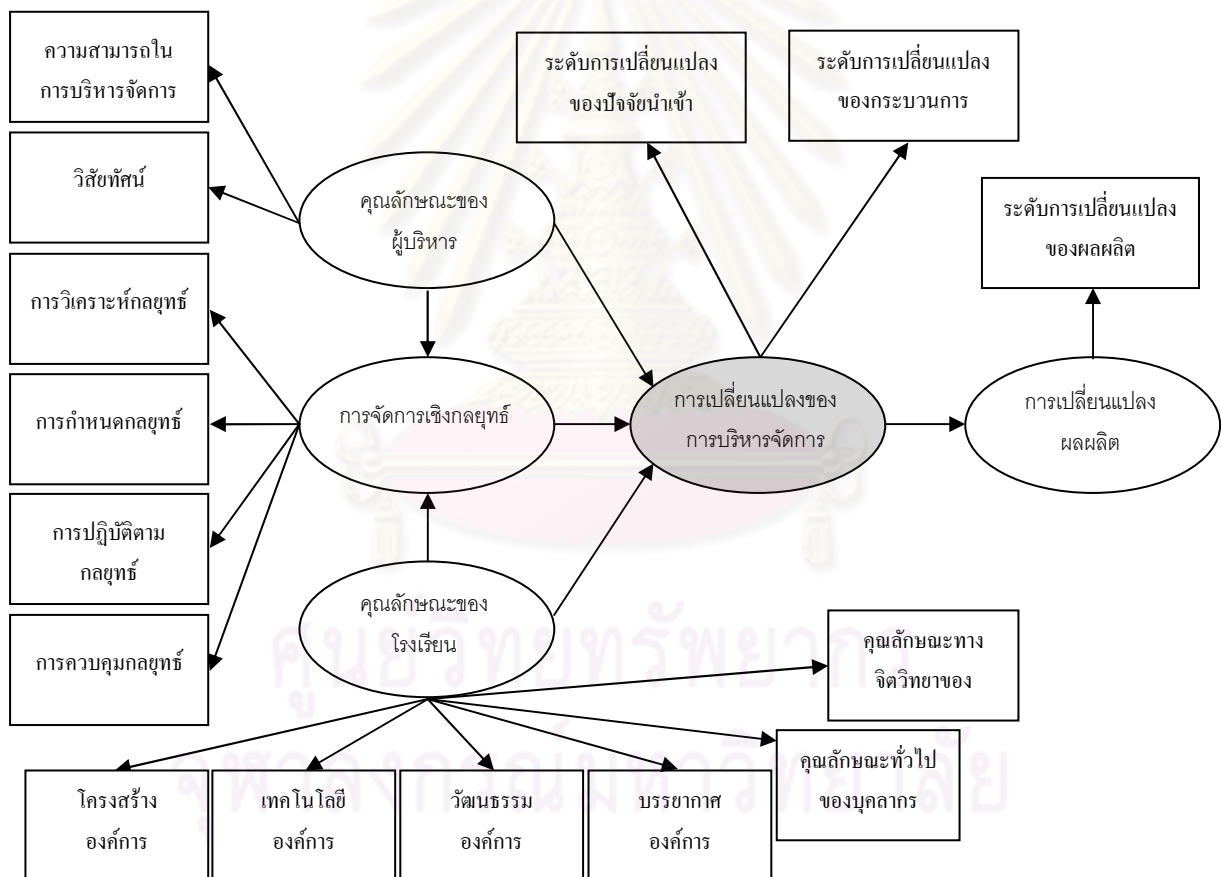
ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบย่อย
1. คุณลักษณะของโรงเรียน (ต่อ)	1.7 คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1) การรับรู้และยอมรับกฎเกณฑ์ และข้อบังคับ 2) การรับรู้และยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของตน 3) การรับรู้และยอมรับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้อง 4) การรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงาน 5) การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) การมีทัศนคติและค่านิยมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 7) ความรู้สึกพึงพอใจกับงาน 8) การพัฒนานุคลิกภาพได้อย่างสอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน
2. คุณลักษณะของผู้บริหาร	2.1 คุณลักษณะทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> 1) เพศ 2) ระดับการศึกษา 3) ประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ
	2.2 วิสัยทัศน์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความสามารถในการมองภาพอนาคตอย่างชัดเจน 2) ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต 3) ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของภาพอนาคต 4) ความสามารถในการบริหารจัดการให้ภาพอนาคตเป็นจริง
	2.3 ความสามารถในการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> 1) ภาวะผู้นำ 2) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ความสามารถในการวางแผน ควบคุม กำกับ และนิเทศงาน 5) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง

ตารางที่ 4.4 ตัวแปรสังเกตได้ และองค์ประกอบย่อยของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	องค์ประกอบย่อย
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) การทบทวนเป้าหมายและงานของโรงเรียน 2) การวิเคราะห์ SWOT 3) การนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประโยชน์
	3.2 การกำหนดกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความสอดคล้องของแผนระยะยาวกับเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษและโรงเรียน 2) คุณภาพของแผนระยะยาว 3) ความยืดหยุ่นคล่องตัวของแผนการดำเนินงานเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป
	3.3 การควบคุมกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บุคลากรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล 2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับงาน 3) การกำกับ ติดตาม และประเมินผลระหว่างการทำงาน 4) การสนับสนุนจิตใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ
	3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) กระบวนการติดตามผลปฏิบัติงานเป็นระยะ 2) การรายงานความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลปฏิบัติงาน 3) การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน 4) ความยืดหยุ่นของการปรับเปลี่ยนแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงาน 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานด้วยตนเองเมื่อมีความจำเป็น

ผลการศึกษานี้สามารถพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยเดิมที่สร้างจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้รับกรอบแนวคิดในการวิจัยใหม่ซึ่งมีความเหมาะสม ต่อการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และการตรวจสอบความ สอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ดังแผนภาพที่ 4.1

แผนภาพที่ 4.1 ผลการพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย



ตอนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาและผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาโดยหลักการวิเคราะห์ทฤษฎี ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

- 1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 2.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{x}	หมายถึง	ค่ามัธยฐานเลขคณิต หรือ ค่าเฉลี่ย (mean)
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
C.V.	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation)
max	หมายถึง	คะแนนสูงสุด (maximum)
min	หมายถึง	คะแนนต่ำสุด (minimum)
sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (skewness)
ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (kurtosis)
χ^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square)
df	หมายถึง	องศาอิสระ (degree of freedom)
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (total effect)
ID	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (direct effect)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (indirect effect)
ΔX	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรภายนอกแฝง
ΔY	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรภายในแฝง
Γ	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปยังตัวแปรแฝงภายใน
β	หมายถึง	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง
ϕ	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง
Ψ	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างตัวแปรภายในแฝง
Θ_o	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายนอกสังเกตได้
Θ_e	หมายถึง	เมทริกซ์พารามิเตอร์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรภายในสังเกตได้
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

R^2	หมายถึง สัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination)
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (root mean squared residual)
p	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

CHANGE	หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ
CONTEXT	หมายถึง คุณลักษณะของโรงเรียน
ADMIN	หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร
STRAT	หมายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

INPUT	หมายถึง ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า
PROCES	หมายถึง ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ
OUTPUT	หมายถึง ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต
STUC	หมายถึง โครงสร้างองค์การ
TECH	หมายถึง เทคโนโลยีองค์การ
CULT	หมายถึง วัฒนธรรมองค์การ
CLIM	หมายถึง บรรยากาศองค์การ
PER_CHA	หมายถึง คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร
PER_PSY	หมายถึง คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร
ADM_VIS	หมายถึง วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
ADM_MANA	หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร
ANALY	หมายถึง การวิเคราะห์กลยุทธ์
FORMU	หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์
IMPLE	หมายถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์
MAIN	หมายถึง การควบคุมกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอค่าสถิติเกี่ยวกับการแจกแจงความถี่ ร้อยละ และส่วนที่เป็นผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (skewness) ความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.)

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่าเมื่อจำแนกตามเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 67.21 และ ร้อยละ 25.68 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโท รองลงมาคือ ปริญญาตรี และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 53.00, 37.16 และ 1.64 ตามลำดับ และเมื่อจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์แตกต่างกัน มีช่วงพิสัยระหว่าง 1 – 15 ปี โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหาร 4-6 ปี รองลงมาคือ 7-9 ปี และ 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.90, 27.87 และ 20.22 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (n=183)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1. เพศ		
ชาย	47	25.68
หญิง	123	67.21
ไม่ระบุ	13	7.11
รวม	183	100

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (n=183) (ต่อ)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	68	37.16
ปริญญาโท	97	53.00
ปริญญาเอก	3	1.64
อื่นๆ	15	8.20
รวม	183	100
3. ประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ		
1-3 ปี	37	20.22
4-6 ปี	84	45.90
7-9 ปี	51	27.87
10-12 ปี	6	3.28
13-15 ปี	5	2.73
รวม	183	100

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ประกอบด้วย สังกัดของโรงเรียน อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า เมื่อจำแนกตาม สังกัดของโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 60.11 รองลงมาคือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คิดเป็นร้อยละ 39.89 ตามลำดับ อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.39 รองลงมาคือ มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษอยู่ในช่วง 1-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.61 ดังแสดงในตารางที่ 4.6 และมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 10 - 3,838 คน และมีจำนวนบุคลากรระหว่าง 4 - 240 คน

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสังกัด และอายุของ
โปรแกรมภาษาอังกฤษแตกต่างกัน (n=183)

ตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
1. สังกัดของโรงเรียน		
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	73	39.89
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	110	60.11
รวม	183	100
2. อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ		
1-6 ปี	67	36.61
มากกว่า 6 ปี	116	63.39
รวม	183	100

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรที่สังเกตได้

การศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาคั้งนี้ แบ่งตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวแปรภายนอกแฝง และตัวแปรภายในแฝง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรภายในแฝง ประกอบด้วย 3 ตัวแปร แต่ละตัวมีตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (CHANGE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) และ 2) ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES)

2. การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) มีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT)

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) มีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ (MAIN)

ตัวแปรภายนอกแฝง ประกอบด้วย 2 ตัวแปร แต่ละตัวมีตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT) มีตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (STUC) 2) เทคโนโลยีองค์การ (TECH) 3) วัฒนธรรมองค์การ (CULT) 4)

บรรยากาศองค์การ (CLIM) 5) คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) และ 6) คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY)

2. คุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) มีตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (ADM_VIS) และ 2) ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ADM_NANA)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ มีรายละเอียดดังนี้
เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีพิสัยของค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.77 – 4.18 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรที่มีการกระจายของข้อมูลไม่แตกต่างกันมากนัก มีค่าสัมประสิทธิ์การกระจายต่ำกว่าร้อยละ 20 ทุกตัวแปร เมื่อพิจารณาความเบ้ (SK) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาความโด่ง (KU) ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีไค้การแจกแจงของข้อมูลในลักษณะโด่งกว่าปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า 0) แสดงว่า ตัวแปรเหล่านี้มีการกระจายของข้อมูลน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายในแผนแต่ละตัวมีดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (CHANGE) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.86$, $SD = 0.52$) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) ($\bar{x} = 3.77$, $SD = 0.46$) ตามลำดับ

2) การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้คือระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.51$)

3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.00$, $SD = 0.57$) รองลงมาคือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) ($\bar{x} = 3.97$, $SD = 0.57$) การควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) ($\bar{x} = 3.91$, $SD = 0.59$) และการวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) ($\bar{x} = 3.88$, $SD = 0.77$) ตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายนอกแผนแต่ละตัวมีดังนี้

1) คุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้

- 1.1) คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.46$)
- 1.2) วัฒนธรรมองค์การ (CULT) ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.67$)

1.3) คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY) (\bar{x} =4.06, SD=0.47)

1.4) บรรยากาศองค์การ (CLIM) (\bar{x} =4.00, SD=0.63)

1.5) โครงสร้างองค์การ (STUC) (\bar{x} =3.90, SD=0.66)

1.6) เทคโนโลยีองค์การ (TECH) (\bar{x} =3.87, SD=0.74)

2) คุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ความสามารถในการบริหารจัดการ (ADM_MANA) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{x} =4.09, SD=0.66) รองลงมาคือวิสัยทัศน์ (\bar{x} =3.99 SD=0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (n=183)

ตัวแปร	\bar{x}	SD	C.V.	MIN	MAX	SK	KU
CHANGE	3.81	.46	12.19	2.26	5.00	-.75	1.62
INPUT	3.77	.46	12.22	2.26	5.00	-.61	1.02
PROCES	3.86	.52	13.54	1.79	5.00	-.77	2.00
OUTPUT	3.98	.51	12.90	2.00	5.00	-.40	1.44
STRAT	3.94	.58	14.73	1.36	5.00	-.93	2.69
ANALY	3.88	.77	19.85	1.00	5.00	-1.23	2.85
FORMU	4.00	.66	16.47	1.00	5.00	-1.22	4.34
IMPLE	3.97	.57	14.23	2.00	5.00	-.45	1.24
MAIN	3.91	.59	15.04	1.43	5.00	-.74	2.12
CONTEXT	5.37	.68	12.71	2.57	6.67	-.95	2.56
STUC	3.90	.66	16.91	1.00	5.00	-1.13	3.49
TECH	3.87	.74	19.06	1.00	5.00	-1.03	2.69
CULT	4.13	.67	16.35	1.00	9.00	1.21	17.07
CLIM	4.00	.63	15.78	1.63	5.00	-.98	2.37
PER_CHA	4.18	.46	11.11	2.00	5.00	-.39	2.02
PER_PSY	4.06	.47	11.56	2.00	5.00	-.25	2.23
ADMIN	4.04	.65	16.15	1.44	5.00	-1.11	2.27
ADM_VIS	3.99	.69	17.28	1.00	5.00	-1.31	3.53
ADM_MANA	4.09	.66	16.09	1.44	5.00	-1.06	2.28

หมายเหตุ: ตัวหนา หมายถึง ตัวแปรแฝงและค่าสถิติของตัวแปรแฝง

1.3 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นการศึกษาค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ซึ่งวัดจากระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อจำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และสังกัดของโรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนสอง (two-way ANOVA) ด้วยโปรแกรม SPSS for Window version 17

ผลการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า ในภาพรวมโปรแกรมภาษาอังกฤษส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 60.11 แบ่งเป็นโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.16 รองลงมาคือมีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษอยู่ในช่วง 1-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.95 ตามลำดับ ส่วนโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คิดเป็นร้อยละ 39.89 แบ่งเป็นโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.23 รองลงมาคือมีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษอยู่ในช่วง 1-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.66 ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ (n=183)

อายุของโปรแกรม ภาษาอังกฤษ	สังกัดของโรงเรียน		รวม
	สช.	สปฐ.	
1-6 ปี	25 (13.66)	42 (22.95)	67 (36.61)
มากกว่า 6 ปี	48 (26.23)	68 (37.16)	116 (63.39)
รวม	73 (39.89)	110 (60.11)	183 (100)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ร้อยละ

การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ) ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ครั้ง คือ

- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
- 4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมีดังนี้

- 1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ($\bar{x}=3.87$, $SD=0.41$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{x}=3.70$, $SD=0.48$) โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=3.89$, $SD=0.42$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าสูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=3.82$, $SD=0.41$)

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=3.74$, $SD=0.49$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าสูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=3.62$, $SD=0.46$) เช่นเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

อายุ	สช.			สพฐ.			รวม		
	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD
1-6 ปี	25	3.82	.41	42	3.62	.46	67	3.69	.45
มากกว่า 6 ปี	48	3.89	.42	68	3.74	.49	116	3.81	.46
รวม	73	3.87	.41	110	3.70	.48	183	3.77	.46

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า เมื่อมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ สังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า สังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ร่วมกันส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

2. อิทธิพลหลักจากสังกัดของโรงเรียนส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่อยู่ในโรงเรียนสองภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าสูงกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. อิทธิพลหลักจากอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุในช่วง 1-6 ปี มีระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าไม่แตกต่างจากโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า 6 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แหล่งความแปรปรวน	Type III Sum of Square	Df	Mean Square	F	P	Levene's test
สังกัด	1.261	1	1.261	6.141*	.014	F=.193
อายุ	.384	1	.384	1.869	.173	df1=3
สังกัด*อายุ	.030	1	.030	.148	.701	df2=179
ความคลาดเคลื่อน	36.749	179	.205			p=.901
รวม	38.552	182				

*p<.05

2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ($\bar{x}=4.02$, $SD=0.39$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{x}=3.75$, $SD=0.57$) โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=4.02$, $SD=0.43$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการน้อยกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=4.03$, $SD=0.31$)

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=3.80$, $SD=0.54$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=3.67$, $SD=0.61$) เช่นเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

อายุ	สช.			สพฐ.			รวม		
	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD
1-6 ปี	25	4.03	.31	42	3.67	.61	67	3.80	.54
มากกว่า 6 ปี	48	4.02	.43	68	3.80	.54	116	3.89	.51
รวม	73	4.02	.39	110	3.75	.57	183	3.86	.52

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ เมื่อมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ สังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า สังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ร่วมกันส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2. อิทธิพลจากสังกัดของโรงเรียนส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่อยู่ในโรงเรียนสองภาษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสูงกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. อิทธิพลหลักจากอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุในช่วง 1-6 ปี มีระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการไม่แตกต่างจากโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า 6 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แหล่งความแปรปรวน	Type III Sum of Square	Df	Mean Square	F	P	Levene's test
สังกัด	3.339	1	3.339	13.007*	.000	F=2.553
อายุ	.168	1	.168	.653	.420	df1=3
สังกัด*อายุ	.208	1	.208	.810	.369	df2=179
ความคลาดเคลื่อน	45.952	179	.257			p=.057
รวม	49.651	182				

*p<.05

3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.46$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{x} = 3.95$, $SD = 0.55$) โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.44$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตน้อยกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x} = 4.03$, $SD = 0.49$)

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x} = 4.01$, $SD = 0.57$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตสูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x} = 3.85$, $SD = 0.50$) เช่นเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต
จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

อายุ	สช.			สพฐ.			รวม		
	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD
1-6 ปี	25	4.03	.49	42	3.85	.50	67	3.92	.50
มากกว่า 6 ปี	48	4.02	.44	68	4.01	.57	116	4.01	.52
รวม	73	4.02	.46	110	3.95	.55	183	3.98	.51

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต เมื่อมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ สังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า สังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ร่วมกันส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

2. อิทธิพลหลักจากสังกัดของโรงเรียนไม่ส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่อยู่ในโรงเรียนสองภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตไม่แตกต่างจากโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. อิทธิพลหลักจากอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุในช่วง 1-6 ปี มีระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตไม่แตกต่างจากโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า 6 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แหล่งความแปรปรวน	Type III Sum of Square	Df	Mean Square	F	P	Levene's test
สังกัด	.363	1	.363	1.382	.241	F=.401
อายุ	.201	1	.201	.765	.383	df1=3
สังกัด*อายุ	.272	1	.272	1.036	.310	df2=179
ความคลาดเคลื่อน	47.030	179	.263			p=.753
รวม	47.886	182				

4) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT)เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ($\bar{x}=4.09$, $SD=0.47$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{x}=3.84$, $SD=0.63$) โดยมีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=4.12$, $SD=0.52$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์สูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=4.03$, $SD=0.35$)

สำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี ($\bar{x}=3.91$, $SD=0.61$) จะมีค่าเฉลี่ยของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์สูงกว่าโรงเรียนที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษในช่วง 1-6 ปี ($\bar{x}=3.73$, $SD=0.65$) เช่นเดียวกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

อายุ	สช.			สพฐ.			รวม		
	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD	n	\bar{x}	SD
1-6 ปี	25	4.03	.35	42	3.73	.65	67	3.84	.57
มากกว่า 6 ปี	48	4.12	.52	68	3.91	.61	116	4.00	.58
รวม	73	4.09	.47	110	3.84	.63	183	3.94	.58

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ สังกัดของโรงเรียน และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ สรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า สังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ร่วมกันส่งผลต่อระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. อิทธิพลจากสังกัดของโรงเรียนส่งผลต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่อยู่ในโรงเรียนสองภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์สูงกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. อิทธิพลหลักจากอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายความว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุในช่วง 1-6 ปี มีระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่แตกต่างจากโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่า 6 ปี ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์จำแนกตามสังกัดของโรงเรียนสองภาษา และอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

แหล่งความแปรปรวน	Type III Sum of Square	Df	Mean Square	F	P	Levene's test
สังกัด	2.616	1	2.616	8.129*	.005	F=1.909
อายุ	.779	1	.779	2.421	.121	df1=3
สังกัด*อายุ	.072	1	.072	.223	.637	df2=179
ความคลาดเคลื่อน	57.604	179	.322			p=.130
รวม	57.720	182				

*p<.05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม SPSS for Window version 17 ในการวิเคราะห์มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.17

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่าค่าสถิติ Bartlett' test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ มีค่าสถิติเท่ากับ 2614.036 ($p<.05$) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่าง

มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีไคเซอร์ – ไมเยอร์ - ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) มีค่าเท่ากับ 0.941 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบในโมเดลลิสรต่อไป

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 15 ตัวแปร ในตารางที่ 4.17 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 105 คู่ เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่าตัวแปรทุกตัวที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในช่วง 0.304 ถึง 0.876 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ตัวแปรสังเกตได้วิสัยทัศน์ (ADM_VIS) กับความสามารถในการบริหารจัดการ (ADM_MANA) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เท่ากับ 0.876 แสดงว่า ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้นจะมีความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นด้วย แต่ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ลดลงจะมีความสามารถในการบริหารจัดการลดลงด้วย และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) กับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เท่ากับ 0.370 แสดงว่า ถ้าการควบคุมกลยุทธ์เพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย แต่ทางกลับกันถ้าการวิเคราะห์กลยุทธ์ลดลงจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตลดลงด้วย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำแนกตามตัวแปรแฝงรายตัวแปรจะพบว่า

ตัวแปรแฝงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 2 ตัวแปร มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีค่า r เท่ากับ 0.787 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการเพิ่มขึ้นด้วย ในทางตรงข้ามกันคือถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าลดลงจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการลดลงด้วย

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษกับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตที่มีตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) จะพบว่า ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้ามี

ความสัมพันธ์กับระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เท่ากับ 0.631 แสดงว่า ถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้าม คือ ถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าลดลงจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตลดลงด้วย นอกจากนี้ พบว่า ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการกับระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต โดยมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เท่ากับ 0.548 แสดงว่า ถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้าม คือ ถ้าระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการลดลงจะทำให้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตลดลงด้วย

ตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) และการควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.672 ถึง 0.846 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่า r เท่ากับ 0.846 แสดงว่า ถ้าระดับการกำหนดกลยุทธ์เพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพิ่มขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เท่ากับ 0.672 แสดงว่า ถ้าระดับการวิเคราะห์กลยุทธ์เพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพิ่มขึ้น

ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (STUC) เทคโนโลยีองค์การ (TECH) วัฒนธรรมองค์การ (CULT) บรรยากาศองค์การ (CLIM) ลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) และลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY) พบว่า มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.524 – 0.749 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีองค์การ ซึ่งมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่า r เท่ากับ 0.749 แสดงว่า ถ้าระดับโครงสร้างองค์การเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับของเทคโนโลยีองค์การเพิ่มขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด มี 2 คู่ คือ เทคโนโลยีองค์การและคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร ซึ่งมีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่า r เท่ากับ 0.524 แสดงว่า ถ้าระดับเทคโนโลยีองค์การเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย เช่นเดียวกันกับคู่ตัวแปรสังเกตได้ เทคโนโลยีองค์การและคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากรที่มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปาน

กลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่า r เท่ากับ 0.524 แสดงว่า ถ้าระดับเทคโนโลยีองค์การเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วย

ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติ (ADM_VIS) และความสามารถในการบริหารจัดการ (ADM_MANA) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 2 ตัวแปรมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีค่า r เท่ากับ 0.876 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ถ้าระดับทัศนคติของผู้บริหารเพิ่มขึ้นจะทำให้ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารเพิ่มขึ้นด้วย ในทางตรงข้ามถ้าระดับทัศนคติของผู้บริหารลดลงจะทำให้ระดับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารลดลงด้วย

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 15 ตัวแปร รวม 105 คู่ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่ามีความแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ภายในต่อกันและมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เป็นอิสระ ส่วนใหญ่มีค่าไม่เกิน 0.8 ยกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถในการบริหารจัดการกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์กับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทัศนคติกับบรรยากาศองค์การ และทัศนคติกับการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ 0.876, 0.852, 0.846, 0.814 และ 0.808 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) จึงเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL Model) ซึ่งอาศัยหลักการวัดว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรควรมีความสัมพันธ์ภายในต่อกัน แต่ไม่ควรมีความสัมพันธ์กันสูง ข้อมูลชุดนี้จึงสมควรที่จะนำไปใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลลิสเรลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวแปร	INPUT	PROCES	OUTPUT	STUC	TECH	CULT	CLIM	PECHA	PEPSY	ADM_VIS	ADM_MANA	ANALY	FORMU	IMPLE	MAIN
INPUT	.702														
PROCES	.787	.884													
OUTPUT	.631	.547	1.000												
STUC	.625	.681	.420	.709											
TECH	.646	.641	.450	.675	.618										
CULT	.542	.610	.479	.641	.613	.562									
CLIM	.649	.765	.472	.749	.660	.650	.787								
PER_CHA	.561	.553	.478	.562	.524	.536	.593	.468							
PER_PSY	.499	.557	.431	.611	.524	.600	.629	.674	.531						
ADM_VIS	.690	.777	.421	.662	.577	.551	.814	.593	.619	.932					
ADM_MANA	.641	.726	.368	.605	.581	.492	.754	.536	.533	.876	.823				
ANALY	.595	.713	.304	.603	.562	.481	.714	.525	.546	.808	.852	.662			
FORMU	.642	.733	.448	.694	.649	.631	.707	.569	.612	.719	.698	.703	.746		
IMPLE	.619	.753	.399	.676	.610	.591	.730	.565	.626	.738	.751	.672	.846	.817	
MAIN	.632	.726	.362	.650	.599	.557	.718	.492	.589	.789	.744	.722	.755	.794	.776
MEAN	3.765	3.858	3.977	3.899	3.867	4.126	3.995	4.180	4.060	3.992	4.086	3.885	4.000	3.973	3.908
SD	.460	.522	.513	.659	.737	.675	.630	.465	.469	.690	.658	.771	.659	.565	.588
Bartlett's Test of Sphericity = 2614.036 df = 105 P = .000 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy= 0.941															

หมายเหตุ: ค่า r ทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวเลขในแนวทแยง คือ ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 4.17 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n=183)

2.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎี งานวิจัย และพหุกรณีศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมจากแบบสอบถาม พร้อมทั้งคำนวณหาขนาดอิทธิพลทางตรงของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30 การวิจัยครั้งนี้มี ตัวแปรภายนอกแฝง 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT) คุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) และมีตัวแปรภายในแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (CHANGE) และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) ตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวแปร สามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 15 ตัวแปร

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิเคราะห์โดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดไม่สัมพันธ์กัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า โมเดลตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 285.026 ค่าองศาอิสระเท่ากับ 84 และค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ .000 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน(GFI) เท่ากับ 0.827 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.753 ค่าดัชนีกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.0448 และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 7.965

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยทำการปรับโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากดัชนีดัดแปรโมเดล (modification indices) ผลจากการปรับโมเดลทำให้โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ผลการวิเคราะห์โมเดลพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่าเท่ากับ 47.808 องศาอิสระเท่ากับ 57 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.802 ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่าไค-สแควร์ (χ^2) ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่า โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ในโรงเรียนสองภาษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.966 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.9829 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) เท่ากับ 0.027 มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (largest standardized residuals) เท่ากับ 2.839 โดยกราฟพิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q-plot of standardized residuals) มีค่าความชันมากกว่าแนวทแยงซึ่งเป็นการแสดงว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายนอกแฝง ทั้ง 8 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงเรียงตามลำดับดังนี้ ทัศนคติของผู้บริหาร (ADM_VIS) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.932 รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ADM_MANA) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.823, บรรยากาศองค์กร (CLIM) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.787, โครงสร้างองค์กร (STUC) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.709, เทคโนโลยีองค์กร (TECH) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.618, วัฒนธรรมองค์กร (CULT) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.772, คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร (PER_PSY) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.531 และ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร (PER_CHA) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.468 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายในแฝง ทั้ง 7 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงที่ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยโปรแกรม LISREL จำนวน 6 ตัวแปร เรียงตามลำดับดังนี้ ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) มีความเที่ยง 0.884 รองลงมา คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.817, การควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.776, การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.746, ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.702, และการวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) มีความเที่ยงเท่ากับ 0.662 ตามลำดับ

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝงของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.819 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาได้ร้อยละ 81.90

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลของตัวแปรแฝงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (CHANGE) แล้วพบว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลโดยรวมจากตัวแปรคุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT)

มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.509 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รองลงมาคือตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) มีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.429 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) มีขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.357 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์มากที่สุด โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.357 รองลงมาคือตัวแปรคุณลักษณะของโรงเรียนมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.330 และตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.256 ตามลำดับ โดยทุกตัวแปรมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรคุณลักษณะของโรงเรียนมากที่สุด มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.179 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยส่งผลอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ และรองลงมาคือตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร มีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.173 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่งผลอ้อมผ่านตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตที่วัดจากตัวแปรสังเกตได้ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) พบว่า การเปลี่ยนแปลงของผลผลิตได้รับอิทธิพลทางตรงจากการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.618 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ
โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ขนาดอิทธิพลของตัวแปรเหตุไปยังตัวแปรผล									
ตัวแปรผล	STRAT			CHANGE			OUTPUT		
ตัวแปรเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ADMIN	0.483*	-	0.483*	0.429*	0.173*	0.256*	0.265*	0.265*	-
	(0.089)		(0.089)	(0.091)	(0.087)	(0.109)	(0.062)	(0.062)	
CONTEXT	0.501*	-	0.501*	0.509*	0.179*	0.330*	0.314*	0.314*	-
	(0.080)		(0.080)	(0.096)	(0.092)	(0.133)	(0.067)	(0.067)	
STRAT	-	-	-	0.357*	-	0.357*	0.220*	0.220*	-
				(0.175)		(0.175)	(0.109)	(0.109)	
CHANGE	-	-	-	-	-	-	0.618*	-	0.618*
							(0.064)		(0.064)

ค่าสถิติ										
ไควร์-สแควร์ = 47.808	df =57			p = 0.802			GFI = 0.966		AGFI = 0.929	RMR=0.027
ตัวแปร	INPUT	PROCES	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE	MAIN			
ความเที่ยง	0.702	0.884	1.000	0.662	0.746	0.817	0.776			
ตัวแปร	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY	ADMVIS	ADMANA		
ความเที่ยง	0.709	0.618	0.562	0.787	0.468	0.531	0.932	0.823		

สมการโครงสร้างของ	CHANGE	OUTPUT	STRAT
ตัวแปร			
R SQUARE	0.819	0.331	0.888

*p<.05

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวกทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.408 – 0.887 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) กับคุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.887 และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.408 ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ตัวแปรแฝง	CHANGE	OUTPUT	CONTEXT	ADMIN	STRAT
CHANGE	1.000				
OUTPUT	.620*	1.000			
CONTEXT	.799*	.417*	1.000		
ADMIN	.777*	.408*	.880*	1.000	
STRAT	.829*	.534*	.887*	.880*	1.000

* $p < .05$

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรแฝงการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (CHANGE) วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (PROCES) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.939 และรองลงมาคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (INPUT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.837 ตามลำดับ

2. ตัวแปรแฝงการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต (OUTPUT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 1.000

3. ตัวแปรแฝงการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRAT) วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (IMPLE) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.902 รองลงมาคือ การควบคุมกลยุทธ์ (MAIN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.883 การกำหนดกลยุทธ์ (FORMU) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.867 และการวิเคราะห์กลยุทธ์ (ANALY) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.810 ตามลำดับ

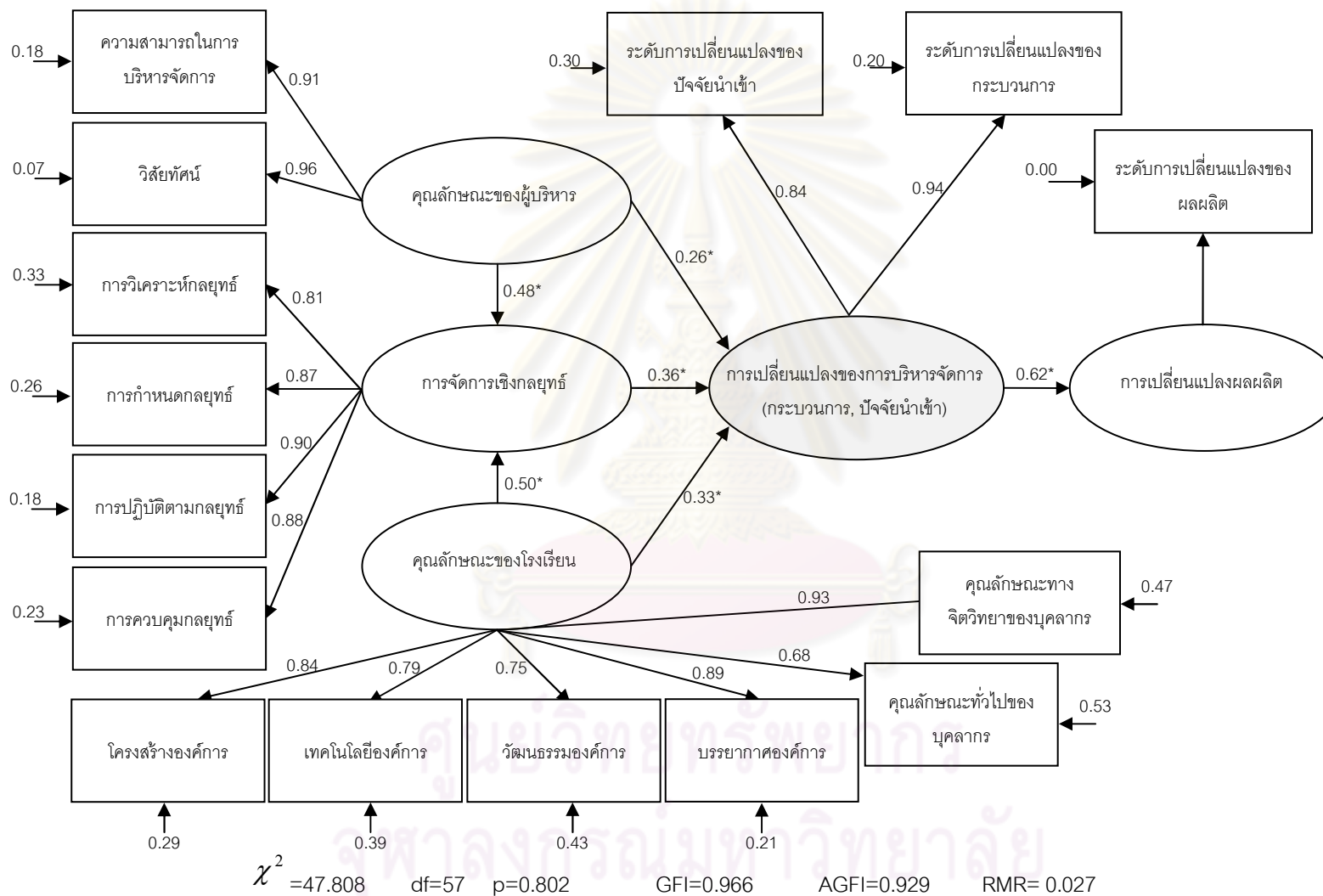
4. ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของโรงเรียน (CONTEXT) วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ บรรยากาศองค์กร (CLIM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.888, รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กร (STUC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.841, เทคโนโลยีองค์กร (TECH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.788, วัฒนธรรมองค์กร (CULT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.745, คุณลักษณะทางจิตวิทยา

ของบุคลลากร (PER_PSY) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.727 และคุณลักษณะทั่วไปของบุคลลากร (PER_CHA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.684 ตามลำดับ

5. ตัวแปรแฝงคุณลักษณะของผู้บริหาร (ADMIN) วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร พบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ วิสัยทัศน์ (ADM_VIS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.964 รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารจัดการ (ADM_MANA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.905 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้จำแนกตามตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE _b)	ค่าความเที่ยง (R ²)
ตัวแปรสังเกตได้	(b)	(SE _b)	(R ²)
การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ			
โปรแกรมภาษาอังกฤษ			
ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	.837	-	.702
ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	.939	.059	.884
การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต			
ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	.930	-	1.000
การจัดการเชิงกลยุทธ์			
การวิเคราะห์กลยุทธ์	.810	-	.662
การกำหนดกลยุทธ์	.867	.063	.746
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	.902	.068	.817
การควบคุมกลยุทธ์	.883	.062	.776
คุณลักษณะของโรงเรียน			
โครงสร้างองค์การ	.841	.061	.709
เทคโนโลยีองค์การ	.788	.064	.618
วัฒนธรรมองค์การ	.475	.064	.562
บรรยากาศองค์การ	.888	.059	.787
คุณลักษณะทั่วไปของบุคลลากร	.684	.067	.468
คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลลากร	.727	.065	.531
คุณลักษณะของผู้บริหาร			
วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร	.964	.055	.932
ความสามารถในการบริหารจัดการ	.905	.057	.823



แผนภาพที่ 4.2 ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ ได้แก่ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษาที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน 2) พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา และ 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed- Methods Research) โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 2 ตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple Case Study Research) จำนวน 6 กรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษาที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียนแตกต่างกัน และ 3) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้รับไปพัฒนากกรอบแนวคิดในการวิจัย ในขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลลิสเรล ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 276 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้เลือกประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยการวิเคราะห์ ทั้งนี้ผลการสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามพบว่า ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 183 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.59

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรภายในแฝง และตัวแปรภายนอกแฝง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้

1. ตัวแปรภายในแฝง มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

1.2 การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์

2. ตัวแปรภายนอกแฝง มีจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหารและคุณลักษณะของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดของตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติและความสามารถในการบริหารจัดการ

2.2 คุณลักษณะของโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร และคุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถจำแนกตามขั้นตอนดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ชั้นพหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาหรือหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ และตอนที่ 2 ชั้นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและตรวจสอบของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากพหุกรณีศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายงาน (check list) และเติมข้อมูลแบบอัตนัย 2) เป็นรายการคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษามีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้านของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต และ 3) เป็นรายการคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสอง

ภาษาโดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ และเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) และแบบเติมข้อมูลแบบอัตโนมัติ โดยแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับนิยาม มีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความเที่ยงสูง

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ สามารถจำแนกตามขั้นตอนดำเนินการวิจัย ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ชั้นพหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์ความหมายทางภาษา และนัยที่แอบแฝงของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์แบบสร้างข้อสรุปโดยใช้กระบวนการตีความ และปะติดปะต่อข้อสรุปย่อยเป็นบทสรุปตามหลักวิธีการแบบอุปนัย และตอนที่ 2 ชั้นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุและตรวจสอบของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง เป็นการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สถิติบรรยาย เพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยสถิติใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา โดยจำแนกตามสังกัดของโรงเรียนและอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (two-way ANOVA) และ ส่วนที่สอง เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาพหุกรณีเพื่อศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า ภาพรวมของลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตในโรงเรียนสองภาษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีดังนี้

1.1 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า พบว่า ปัจจัยนำเข้าของโปรแกรมภาษาอังกฤษ มีการเปลี่ยนแปลง 6 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแปลงที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของผู้บริหาร คุณภาพของนักเรียนนักเรียน งบประมาณ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน และวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านศักยภาพผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ แนวทางปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น มีประสบการณ์การบริหารเพิ่มขึ้น ทำให้สามารถรับรู้ถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

2) ด้านครู พบว่า จำนวนครูในโปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งครูชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น แต่มีสัดส่วนของครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษาลดลง และครูชาวต่างชาติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษา และสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น

3) ด้านศักยภาพของนักเรียน พบว่า นักเรียนที่เข้ามาศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีพื้นฐานความรู้และทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น และมีนักเรียนจากโปรแกรมไทยให้สนใจเข้าศึกษาต่อในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น

4) ด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนมีงบประมาณเพิ่มมากขึ้น โดยเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา และมีแนวทางการระดมทรัพยากรงบประมาณเพิ่มขึ้น เช่น การกำหนดค่าแรกเข้า เงินบริจาค ค่าจัดกิจกรรมพิเศษ ฯลฯ

5) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน พบว่าในภาพรวมผู้ปกครองให้ความสนใจต่อข่าวสารข่าวของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น ตลอดจนมีความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษและมีความพร้อมที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น

6) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการพัฒนาทั้งคุณภาพและปริมาณของวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน โดยพัฒนาห้องเรียนให้มีวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ผังที่ตั้งอาคารเรียนหรือห้องเรียนของนักเรียนและบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีการจัดเป็นสัดส่วนแยกออกจากโปรแกรมภาษาอังกฤษชัดเจนมากขึ้น และมีการจัดซื้อหนังสืออ่านนอกเวลา หนังสืออ้างอิง หรือสื่อการเรียนรู้อื่นๆที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ โปรแกรมภาษาอังกฤษยังสามารถจัดทำตำราเรียนและจัดทำเอกสารประกอบการเรียน ให้มีความเหมาะสมกับสูตรกระทรวงศึกษาธิการได้มากขึ้นด้วย

1.2 การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ 6 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นใจ การประสานงาน และการประเมินผลงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของการจัดการเรียนการสอน โดยมีรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1) ด้านการวางแผน พบว่า การกำหนดแผนงาน หรือโครงการของโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความละเอียดและความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติมากขึ้น และจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะด้านการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรที่สามารถดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถกำหนดบุคคลให้รับผิดชอบในแต่ละงานได้เหมาะสมมากขึ้น ตลอดจนสามารถนำสารสนเทศจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนงานได้มากขึ้นด้วย

2) ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า การจัดสรรทรัพยากรมีความพอเพียงและทั่วถึง เหมาะสมกับลักษณะงาน และมีการกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดสรรทรัพยากรครูชาวต่างชาติที่พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษเริ่มสรรหาครู และจัดจ้างครูด้วยตนเอง หรือใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการจัดจ้างด้วยตนเองและจัดจ้างผ่านบริษัทเอกชนเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย

3) ด้านการกระตุ้นใจ พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการให้รางวัล และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น เช่น การปรับอัตราเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การให้วันหยุดวันลาเป็นกรณีพิเศษในช่วงปิดภาคเรียน ฯลฯ โดยใช้การพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการจัดพื้นที่เฉพาะสำหรับครูต่างชาติชัดเจนขึ้น แต่จะแตกต่างกันไปตามข้อจำกัดด้านสถานที่ของแต่ละโรงเรียน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารยังให้ความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอีกด้วย

4) ด้านการประสานงาน พบว่า ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนได้ชัดเจนมากขึ้น มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน วิธีการสื่อสารและการประสานงานที่เป็นระบบ มีความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติมากขึ้น

5) ด้านการประเมินผลงาน พบว่า ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีและขั้นตอนการประเมินผลงาน ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ชัดเจน และเป็น

ดำเนินการได้เป็นระบบมากขึ้น และมีการให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อการจัดทำรายงานผลการประเมินงานให้เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับใช้ประโยชน์ในการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรและฝ่ายงานอื่นได้รับทราบ

6) ด้านการการจัดการเรียนการสอน พบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่ยังคงเน้นรูปแบบการสอนแบบการบรรยายอยู่ การจัดการเรียนการสอนเน้นที่การพัฒนาความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมโดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบและควมมีระเบียบวินัยของนักเรียน โดยครูต่างชาติจะมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ขั้นการวางแผน การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

1.3 การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต พบว่า ผลผลิตของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษามีการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และด้านชื่อเสียงและความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น สามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น และสามารถเข้าร่วมการแข่งขันทักษะทางวิชาการอื่นๆ ได้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนมีอัตราการความสำเร็จของการเข้าศึกษาต่อในการศึกษาระดับที่สูงขึ้นเพิ่มมากขึ้นด้วย

2) ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พบว่า นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น มีความรับผิดชอบและมีระเบียบวินัย มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำชิ้นงาน หรือผลงานทางวิชาการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

3) ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษได้มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในคุณภาพของการจัดการศึกษาโปรแกรมภาษาอังกฤษจากผู้ปกครองและชุมชนเพิ่มมากขึ้น มีบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น มีจำนวนนักเรียนที่ขอย้ายโปรแกรมการเรียนหรือลาออกจากโปรแกรมภาษาอังกฤษน้อยลง ตลอดจนมีอัตราการลาออกของครูต่างชาติก่อนหมดสัญญาลดลง

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษระหว่างโรงเรียนสองภาษา เมื่อจำแนกตามสังกัดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาทั้งในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีความคล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันในบางรายการ ดังนี้

1) ด้านศักยภาพของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะอย่างเด่นชัด และมีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชนได้หลากหลายช่องทาง ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีความสามารถในการแสวงหาทรัพยากรให้โรงเรียนได้อย่างเด่นชัด สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นช่องทางระดมทรัพยากรได้มากกว่าผู้บริหารในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ด้านงบประมาณ พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีการเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษามากขึ้น และได้รับงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมจากเงินบริจาค ค่าแรกเข้า ค่ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพิ่มขึ้น แต่มีข้อจำกัดด้านระเบียบในการระดมทรัพยากรมาก ในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีการเปลี่ยนแปลงค่าธรรมเนียมการศึกษาตามนโยบายของผู้บริหาร และมีแนวทางในการระดมงบประมาณได้หลากหลายกว่า เช่น การกำหนดค่าแรกเข้า ค่าสอนเสริม ค่ากิจกรรมพิเศษ (ส่งเสริมวิชาการ ดนตรี กีฬา) การจัดทัศนศึกษานอกสถานที่ (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) เป็นต้น

3) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองมีกิจกรรมพิเศษที่จัดร่วมกับโปรแกรมภาษาอังกฤษส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การร่วมรับประทานอาหารค่ำ การเข้าค่ายสานสัมพันธ์ครอบครัวและโรงเรียน แตกต่างจากโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาที่จะใช้วิธีการแบบทางการ เช่น การประชุมผู้ปกครอง

4) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ให้เป็นสัดส่วนเฉพาะสำหรับนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ชัดเจนกว่า โดยใช้การแยกอาคารเรียนนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษออกจากนักเรียนใน

โปรแกรมปกติในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเน้นที่การบริหารจัดการสถานที่ที่มีจำกัดให้เป็นสัดส่วนมากขึ้น

5) ด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะจัดจ้างครูต่างชาติด้วยตนเองทั้งหมด ในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีวิธีการจัดจ้างครูต่างชาติที่แตกต่างกันไป บางโรงเรียนจัดจ้างด้วยตนเองทั้งหมด บางโรงเรียนจัดจ้างผ่านเอเจนซีทั้งหมด และบางโรงเรียนใช้วิธีการผสมผสานระหว่างการจัดจ้างด้วยตนเองและจัดจ้างผ่านเอเจนซี

6) ด้านการกระตุ้นจูงใจ พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรแบบไม่แบบทางการมากขึ้นและมีมากกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

7) ด้านการประสานงาน พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเพื่อกำหนดหน้าที่บทบาท และความรับผิดชอบ รวมถึงแนวทางการสื่อสารและประสานงานอย่างชัดเจน ตามรูปแบบโครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้น ในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารของโรงเรียนน้อยกว่า แต่ใช้วิธีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเพื่อความรวดเร็วในการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายงาน

8) ด้านงานประเมินผลงาน พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้คุ้มค่ากว่า เช่น การพิจารณาต่อสัญญาจ้าง การเพิ่มหรือลดสวัสดิการ การขยายเพดานเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะไม่สามารถแก้ไขเพดานเงินเดือนได้เนื่องจากถูกจำกัดด้วยระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงการคลัง

9) ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเปิดโอกาสให้นักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนร่วมกับนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังฤษมากกว่า แต่มีรูปแบบของกิจกรรมเสริมหลักสูตรน้อยกว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา เมื่อจำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษ พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษกลุ่มที่ 1 อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี (≤ 6 ปี)

กับกลุ่มที่ 2 ที่มีอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากกว่า 6 ปี (>6ปี) มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในภาพรวมคล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะการเปลี่ยนแปลงบางประการที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะจัดจ้างครูต่างชาติด้วยตนเองหรือใช้วิธีการผสมผสาน ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยกว่าหรืออยู่ในช่วงเริ่มต้นของการตั้งโปรแกรมภาษาอังกฤษใช้การจัดจ้างครูต่างชาติผ่านบริษัทเอกชน

2) โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะมีโอกาสในการคัดเลือกนักเรียนที่มีพื้นความรู้และทักษะภาษาอังกฤษมากกว่าโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อย

3) ผู้ปกครองของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะมีความคาดหวังต่อผลการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษสูงเช่นเดียวกับกลุ่มที่มีอายุน้อย แต่จะได้รับความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และมีความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนต่างๆ จากผู้ปกครองและชุมชนมากกว่าโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อย

4) ด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่และสื่อการเรียนการสอน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีอายุน้อยจะเน้นการพัฒนาห้องเรียน และอาคารสถานที่เพื่อให้มีความเหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอน นิยมติดเครื่องปรับอากาศ สื่อและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับการเรียนการสอนให้มีลักษณะแตกต่างจากโปรแกรมไทย ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะเน้นที่การพัฒนาด้านวิชาการ เช่น การพัฒนาเอกสารประกอบการเรียนและการคัดเลือกตำราเรียนให้เหมาะสมกับหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ การพัฒนาหลักสูตร ตลอดจนดำเนินการเพิ่มห้องเรียน สร้างอาคารเรียนเพื่อรองรับการขยายขนาดของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

5) ด้านการประสานงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะมีจำนวนบุคลากรมาก ทำให้สามารถกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรได้ชัดเจนขึ้น และมีการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานแบบเป็นทางการ ในขณะที่โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยจะมีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า ทำให้การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบขาดความชัดเจนและไม่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานแบบไม่เป็นทางการ

6) ด้านการประเมินผลงาน พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่าจะมีการวางแผนเพื่อประเมินผลงาน การกำหนดวิธี ขั้นตอน ที่เป็นระบบมากกว่าโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อย ตลอดจนสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้มากกว่า

7) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุมากกว่านักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีชื่อเสียงหรือเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนมากกว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยกว่า

1.4 ผลการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (two-way ANOVA) พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียน สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษและสังกัดของโรงเรียนในการส่งผลกระทบต่อความแปรปรวนของระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

2) สังกัดของโรงเรียนเป็นอิทธิพลหลักที่ส่งผลกระทบต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ โดยพบว่าโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการสูงกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) อายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษเป็นอิทธิพลหลักที่ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

2. ผลการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัวแปร ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ สามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้ ระดับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการได้ดีที่สุด รองลงมาคือระดับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าตามลำดับ 2) การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต วัดจากตัวแปรสังเกตได้ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ดีที่สุด รองลงมาคือการควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และการวิเคราะห์กลยุทธ์ ตามลำดับ 4) คุณลักษณะของโรงเรียน สามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้ บรรยากาศองค์การได้ดีที่สุด รองลงมา

คือ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีองค์การ วัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร และคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร ตามลำดับ และ 5) คุณลักษณะของผู้บริหาร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ วิสัยทัศน์ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร รวม 105 คู่ พบว่า คู่ของตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.304-0.876 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ วิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารจัดการ และคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุดคือการวิเคราะห์กลยุทธ์และระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล พบว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลโดยรวมจากคุณลักษณะของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือคุณลักษณะของผู้บริหาร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ สามารถจำแนกเป็นอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมได้ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาคือคุณลักษณะของโรงเรียน และคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามลำดับ

2.2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรคุณลักษณะของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยทั้ง 2 ตัวแปรส่งอิทธิพลผ่านการจัดการเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ พบว่า ระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตได้รับอิทธิพลทางตรงจากระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

3. ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 47.808 องศาอิสระเท่ากับ 57 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.802 ดัชนี GFI เท่ากับ 0.966 และดัชนี AGFI เท่ากับ 0.929 ค่าดัชนี RMR เท่ากับ 0.027 และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุดเท่ากับ 2.839 โดยตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาได้ร้อยละ 81.90

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษากับตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และคุณลักษณะของโรงเรียน ดังนี้

1. ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ผลการวิจัยพบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการในด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการอยู่ในระดับมาก รวมทั้งระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตที่อยู่ในระดับมากด้วย แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ ด้านกระบวนการ (Process) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสอดคล้องกับผลการศึกษาพหุกรณีซึ่งผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการโดยสรุปว่า “กระบวนการ (Process) ของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ จะมีการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบ เพื่อพัฒนา 1) การวางแผนเพื่อกำหนดนโยบาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษให้มีความละเอียด ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย และถูกจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถระบุอัตรากำลังครูและบุคลากรสามารถดำเนินได้อย่างเหมาะสม และสามารถกำหนดบุคคลให้รับผิดชอบในแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น 2) การจัดสรรทรัพยากร ใช้กระบวนการวิเคราะห์ จัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีความพอเพียง ทัวถึง และเหมาะสมกับลักษณะงานมากขึ้น ตลอดจนสามารถกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรให้เป็นระบบมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่สังเกตได้ชัดเจนที่สุดคือ การจัดสรรทรัพยากรครูต่างชาติ 3) การกระตุ้นจูงใจ ทำให้บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และลดอัตราการลาออกกลางคันของบุคลากร โดยเน้นรับรู้ถึงความก้าวหน้าของการประกอบชีพ ด้วยพิจารณาเพิ่มขึ้นของเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนพิเศษ หรือสวัสดิการต่างๆ 4) การประสานงาน โดยกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนมากขึ้น ตลอดจนขั้นตอนและวิธีการสื่อสารระหว่างบุคลากรทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นระบบ และมีความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ 5) การประเมินผล โดยการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลให้ชัดเจนมากขึ้น

พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ และให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และ 6) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้การจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษามีคุณภาพ สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ โดยส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย ตลอดจนส่งเสริมให้นักเรียนได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถด้านการใช้ทักษะภาษาอังกฤษ และความรู้ด้านวิชาในวิชาอื่นๆ อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของจุฑา เทียนไทย (2547) ที่มีความเห็นว่า “การปรับปรุงกระบวนการสามารถลดขั้นตอน ความสิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่าย ตลอดจนสามารถประหยัดวัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ ได้มาก และเสริมความแข็งแกร่งให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น”

2. ผลการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีสังกัด และอายุแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสรุปว่า โรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษสูงกว่าโรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับผลการศึกษาพหุกรณีใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีการพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรของโรงเรียนทั้งด้านบุคคล งบประมาณ วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ได้อย่างเด่นชัด สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้เป็นช่องทางการระดมทรัพยากรได้หลากหลาย มีอิสระในการแสวงหา และการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารได้มากกว่าผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะมีการพัฒนาด้านอาคารสถานที่เพื่อให้เป็นพื้นที่เฉพาะสำหรับนักเรียนโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ชัดเจนกว่า เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ระเบียบการใช้งบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่นกว่า ผู้บริหารสามารถปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโปรแกรมภาษาอังกฤษหรือโรงเรียนได้ ส่งผลทำให้ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม

“...โรงเรียนผมเป็นเอกชนสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริหารได้ ถ้าผมเห็นว่ามันไม่ยุติธรรมก็ต้องเปลี่ยน...”

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

โดยผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545) ที่กล่าวว่า องค์การที่เป็นแบบระบบปิดหรือแบบราชการ (ลักษณะเดียวกับโรงเรียนสองภาษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) การพัฒนาองค์การจะทำได้ลำบากกว่าและมีแรงต่อต้านมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่ งานมีลักษณะซ้ำๆกัน (Routine) มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ของหน่วยที่สังกัดอยู่เท่านั้น มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวตั้ง และยึดถือตัวบุคคลไม่เน้นที่ผลงาน เนื่องจากผู้บริหารอาจสูญเสียอำนาจ

ผลการวิจัยที่สรุปว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุต่างกันมีระดับการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาพุทธรณีที่กล่าวว่าในภาพรวมแล้วรูปแบบการเปลี่ยนแปลงระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษที่มีอายุน้อยกว่า 6 ปี และมากกว่า 6 ปีมีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจมีเพียงบางประเด็นที่อาจแตกต่างกันไปตามบริบทของโปรแกรมภาษาอังกฤษ นอกจากนี้สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) ยังให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับอายุของโปรแกรมภาษาอังกฤษว่า โรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน (English Program) ส่วนใหญ่อยู่ในระยะเริ่มต้นกิจการ การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จึงเป็นลักษณะของการค้นหาหลักการด้านโครงสร้าง ด้านการวางแผน และการควบคุม เพื่อให้สามารถดำเนินการได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเท่านั้น

3. โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

จากผลการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้รับอิทธิพลจาก 3 ปัจจัย เรียงตามขนาดอิทธิพลโดยรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะโรงเรียน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร และปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งในการอภิปรายนี้ ผู้วิจัยจะอภิปรายตามขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผล ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนได้รับอิทธิพลทางบวกจากปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคุณลักษณะของโรงเรียนประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด 3 ตัวแปรแรก ได้แก่ บรรยากาศองค์การ โครงสร้าง

องค์การ เทคโนโลยีองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดของการอภิปราย ดังนี้

3.1.1 บรรยายภาคองค์การส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านบรรยายภาคองค์การที่มีต่อประสิทธิผลต่อโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากร การส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่สัมพันธ์ การยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน และการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marshall (2002 อ้างถึงใน ไพบูลย์ บุญเกียรติ, 2552) ที่สรุปว่า บรรยายภาคโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียนในการใช้กฎระเบียบและข้อบังคับในการควบคุมดูแลโรงเรียนดนตรีให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัย บุญประเสริฐ (2542 อ้างถึงใน ไพบูลย์ บุญเกียรติ, 2552) ที่สรุปว่า บรรยายภาคในโรงเรียนเป็นการสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ให้กับผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ปฏิบัติงาน ถ้าโรงเรียนมีบรรยายภาคการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติทำงานได้มากขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ Ruane (1995 อ้างถึงใน ดำรงค์ ชลสุข , 2552) พบว่า บรรยายภาคโรงเรียนที่ดีจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้น และช่วยให้ครูมีสมาธิและประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้พบว่า งานวิจัยของ ดำรงค์ ชลสุข (2552) ที่สรุปว่าบรรยายภาคโรงเรียนและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางด้านจริยธรรมของนักเรียน แสดงให้เห็นว่าบรรยายภาคองค์การที่ดีจะส่งผลให้องค์การใด ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตขององค์การนั้นๆ

3.1.2 โครงสร้างองค์การส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ที่สรุปว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลคือ การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การประสานงานระหว่างฝ่าย และการจัดแบ่งฝ่ายที่ชัดเจน จึงอาจกล่าวได้โดยรวมว่า ถ้ามีการโครงสร้างองค์การเหมาะสมกับงานในด้านการกำหนดฝ่ายงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประสานที่ชัดเจนขึ้น จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสามารถของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ทำให้เกิดการยืดหยุ่นปรับตัวและสามารถจัดการทรัพยากรได้

อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ประสิทธิผลของโรงเรียน และยังพบว่าความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา (chain of command) มีความสำคัญกว่าการกำหนดช่วงบังคับบัญชา (span of control) ตามความเห็นที่ว่าเมื่อมีความชัดเจนของงานในทุกฝ่ายแล้วไม่ว่าโครงสร้างของกิจการจะเป็นแนวนอนหรือแนวตั้ง ก็ไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ เพราะความเป็นโครงสร้างทางแนวนอนหรือแนวตั้งนั้นไม่สามารถกำหนดไว้เป็นสูตรเดียวกันของทุกโรงเรียนได้ หากแต่ต้องพิจารณาร่วมกันตามลักษณะของงานและคนในองค์การ ตามลักษณะของพื้นที่และขนาดแต่ละโรงเรียน จากผลการศึกษาข้างต้น จึงยืนยันให้เห็นได้ว่าโครงสร้างองค์การมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของโปรแกรมภาษาอังกฤษจริง ซึ่งความสำคัญของโครงสร้างองค์การยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด บางโม (2552) ด้วย ที่เสนอความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การไว้ว่า องค์การจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การเนื่องจาก การจัดโครงสร้างองค์การมีผลต่อภาพรวมองค์การทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ ทำให้งานไม่ซ้ำซ้อนกัน และช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่ายตามความจำเป็น ส่งผลต่อผู้บริหารช่วยให้ผู้บริหารสามารถรับรู้ติดตามงานได้ง่าย ตลอดจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้อำนาจหน้าที่ของตน และขอบข่ายงานทำให้สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เกิดการติดต่อสื่อสารที่คุณภาพ

3.1.3 เทคโนโลยีองค์การส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543) ที่สรุปว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน โดยองค์ประกอบของเทคโนโลยีองค์การที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อจัดดำเนินการและประสานงานในโรงเรียน วิธีการประสานงานระบบเครือข่ายเพื่อการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความสะดวกต่อการประสานงานกันและกัน และมีการใช้เทคโนโลยีหรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของวารินทร์ แก้วอุไร (2552) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ และในอนาคตเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการแก้ไขเปลี่ยนแปลง

3.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาได้รับอิทธิพลทางบวกจากปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถวัดจากตัวแปรสังเกตได้คือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารชัดเจนที่สุด รองลงมาคือความสามารถในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับผลการศึกษาพหุกรณีที่สรุปว่า “วิสัยทัศน์และความสามารถในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันของผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษด้านใดด้านหนึ่งด้วย” และสอดคล้องกับงานวิจัยของวชิราภรณ์ ทะคะทิน (2551) สรุปว่า คุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับอิทธิพลทางตรงเป็นบวกจากปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งสามารถวัดได้จาก ความสามารถในการบริหารจัดการงานทั่วไป ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และบุคลิกลักษณะของผู้บริหาร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวุฒิชัย เนียมเทศ (2552) ที่สรุปว่า คุณสมบัติของผู้บริหารส่งผลต่อกระบวนการบริหารมากที่สุด นั่นคือการบริหารจะดีหรือไม่ดีก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารนั่นเอง ทั้งนี้คุณสมบัตินี้สำคัญของผู้บริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องคล้อยกับ เศรษฐสุวรรณี หน่อคำ (2548) ที่พัฒนาตัวบ่งชี้คุณสมบัตินี้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดดำเนินโครงการ English Program ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ โดยมี 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพอใจในการบริหาร

3.3 ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนได้รับอิทธิพลทางบวกจากการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถวัดจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้มากที่สุด รองลงมาคือ การควบคุมกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์กลยุทธ์ ตามลำดับ ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการศึกษาพหุกรณีที่สรุปว่า “การให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์จุดด้อย จุดแข็ง โอกาส อุปสรรคของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการของโปรแกรมภาษาอังกฤษอย่างชัดเจน คือ ปริมาณงาน สวัสดิการและค่าตอบแทนของบุคลากร ตลอดจนอนาคตภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษเกิดการเปลี่ยนแปลง”

“...นโยบายผมคือต้อง set เงินเดือน native กับ non-native ให้แตกต่างกัน เราไม่ได้กีดกันเชื้อชาตินะเพราะต้องรู้ว่าค่าครองชีพประเทศนี้ ต้องจ่ายเท่าไรถึงจะได้คนที่มีคุณภาพแล้ว ถ้าสอนอี่พีเงินเดือนเท่ากัน เราก็จะแข่งขันไม่ได้

(อธิการโรงเรียน, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2553)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ที่สรุปว่าความสามารถของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในการยืดหยุ่นปรับตัวและจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้รับอิทธิพลจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 2) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ ระบบการประเมิน โครงสร้างของโรงเรียน และการจัดงบประมาณ และ 3) ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักของความสอดคล้องสูง ได้แก่ การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียน ความต้องการและประโยชน์ที่ได้รับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตกับขอบเขตวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของ วารินทร์ แก้วอุไร (2552) ที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันตามบริบททางสังคมของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การบริหารสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมายที่เป็นแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสู่ความสำเร็จที่โรงเรียนกำหนดไว้ และกลยุทธ์กระบวนการ หมายถึง แนวทางในการส่งเสริมการปฏิบัติการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศของการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบด้านเป้าหมายและกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 2) การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมพื้นฐานและความเป็นไทยให้กับนักเรียน 3) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนมีความสมบูรณ์ด้านสติปัญญา (Intellectual Health) เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพและศึกษาต่อ และสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ 4) ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษา สนองนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา และบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 5) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนานักเรียน

ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌักส์ ฟ็อนท์ (2552) ที่สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์ต่อองค์กร ในด้านการกำหนดทิศทางองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเป็นรูปธรรม ด้านการสร้างผลดีของการปฏิบัติทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ด้านการสร้างความพร้อมให้แก่องค์กรทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และการสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมความต้องการขององค์กร และความสามารถปัจจุบันขององค์กร ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ทำให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา พบว่า โปรแกรมภาษาอังกฤษมีการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของผลผลิต โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาของการจัดการศึกษาโปรแกรมภาษาอังกฤษ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวการนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาโปรแกรมภาษาอังกฤษ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจต่างๆ ของฝ่ายบริหาร ทำให้การบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจขึ้นได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษด้านการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ (Process) มีระดับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารและมีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งด้านการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นจูงใจบุคลากร การประสานงาน การประเมินผล ตลอดจนการจัดการเรียนการสอน และควรมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการศึกษาบนความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเป็นกัลยาณมิตร เนื่องจากจะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

2. ผลการวิจัยที่สรุปว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียนส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาในทางบวก แสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษให้พัฒนาขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียนด้วย ซึ่งปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยด้านคุณลักษณะของโรงเรียนคือ 1) บรรยากาศองค์การ ควรได้รับการส่งเสริมให้มีรูปแบบการทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในทุกฝ่าย 2) โครงสร้างองค์การ ในปัจจัยด้านนี้ค่อนข้างปรากฏปัญหาชัดเจนในโปรแกรมภาษาอังกฤษของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผลการศึกษาพหุกรณียืนยันว่า การกำหนดโครงสร้างการบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษยังไม่มี ความชัดเจน และไม่ยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นแบบแนวตั้ง อาจทำให้ผู้บริหารระดับกลาง เช่น หัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษ เกิดความรู้สึกท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เพราะงานบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมีปริมาณงานมาก แต่ยังไม่มีการประเมินของกระทรวงศึกษาธิการในการรองรับตำแหน่งหัวหน้าโปรแกรมภาษาอังกฤษอย่างเป็นทางการ หากเป็นไปได้ควรมีการปรับปรุงระเบียบราชการให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการหรือมีการกำหนดแนวทางการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรทุกระดับเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) เทคโนโลยีองค์การ ควรได้รับการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมต่อลักษณะของงาน โดยเฉพาะด้านวิธีการประสานงานระหว่างกันและกัน และควรเปิดช่องทางให้โปรแกรมภาษาอังกฤษสามารถเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียนได้

3. ผลการวิจัยที่สรุปว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นมีการวิเคราะห์เพื่อประเมินสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และนำแผนงานที่ได้กำหนดขึ้นมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้นๆ ตลอดจนติดตามผลและความก้าวหน้าการใช้กลยุทธ์ พร้อมทั้งประเมินผลเป็นระยะเพื่อประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. โมเดลเชิงสาเหตุที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเมื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 81.90 แสดงว่ามีตัวแปรอื่นๆ ที่ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษอีก ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้

มีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมน่าจะช่วยให้โมเดลเชิงสาเหตุสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ดีมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษอีกระยะหนึ่ง เนื่องจากวงจรชีวิตองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปจะทำให้สภาพการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณก ทิพรส. (2543). **องค์การและการจัดการ**. คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (อัดสำเนา.)

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2551). **รายชื่อโรงเรียนที่ได้รับอนุมัติดำเนินโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ**. [Online]. Available from:

http://www.englishobec.net/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=70 [2009 June 16]

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10**. [Online]. Available from:

<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>. [2009, Mar 8]

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9**. [Online]. Available from:

<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>. [2009, Mar 8]

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8**. [Online]. Available from:

<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>. [2009, Mar 8]

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. (2546). **โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2538-2546**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

จุฑา เทียนไทย. (2547). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร = Management : perspective for managers**. กรุงเทพมหานคร : แมคกรอ-ฮิล: ท้อป.

ชลาลัย มินิบุตร. (2553). **วิสัยทัศน์กับผู้บริหาร**. [Online]. Available from:

<http://kosut158.blogspot.com/2010/02/blog-post.html>. [2012, Mar 21]

- ณรงค์ นันทวรรณ. (2547). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพมหานคร : พิสิษฐ์เซ็นเตอร์
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ดำรงค์ ชลสุข. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศโรงเรียน คุณภาพครู และความเกี่ยวข้องของผู้ปกครองในการศึกษาของเด็กที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางด้าน จริยธรรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นในกรุงเทพฯ**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา แขนงวิชาการพัฒนานักบริหารระดับสูง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทองใบ ชุตชาวี. (2542). **ทฤษฎีองค์การ : วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและการประยุกต์**.
 อุดรราชธานี : สถาบันราชภัฏอุดรราชธานี
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: เสนาธรรม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). **รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). **ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4.
 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิตยา เพ็ญศิริรักษา และคนอื่นๆ. (2546). **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์**. ข้อมูลการสัมมนาเสริมประจำชุดวิชาสำหรับนักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (อัดสำเนา).
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคนอื่นๆ. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: BK การพิมพ์
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและ ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประภาพรรณ ไชยวงษ์. (2544). **การวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการ จัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2548). **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: วิทยไพบูลย์ ปรินทร์ตั้ง.
- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2545). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา: การวิเคราะห์พหุระดับด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรिमรส นนทภักดี. (2547). **การวิจัยพหุกรณีเพื่อศึกษาการดำเนินงานของโครงการโรงเรียนสองภาษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, สำนักงาน. (2548). **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนในโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program)**. (อัดสำเนา.)
- ไพบูลย์ บุญเกียรติ. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน บรรยากาศโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนดนตรีเอกชนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนา แขนงวิชาการพัฒนานักบริหารระดับสูง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ภัทรพล มหาชนธ์. (2545). **การศึกษาประสิทธิผลของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน : อนาคตภาพจากการประยุกต์โมเดลสมการโครงสร้างและการสนทนากลุ่ม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ศูนย์พัฒนาเศรษฐกิจและธุรกิจ. (2551). **ภาพรวมภาวะเศรษฐกิจไทย**. [Online]. Available from: <http://utcc2.utcc.ac.th/localuser/cebf/analysis.php>. [2008, August 21]
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

- รัชนีกร บุญปู้. (2547). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนนำร่องหลักสูตรสถานศึกษา: การวิเคราะห์พหุระดับ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน (2545). **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพมหานคร.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), สำนักงาน (2549). **หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ. 2549 – 2553).** กรุงเทพมหานคร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2539). **ริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย ภาค 2.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน.
- โรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน, สยามคม. (2553). **รายชื่อโรงเรียนสองภาษา (EP) .** [Online]. Available from: <http://thaipep.net/bilingual-school.html>. [2009 June 16]
- วชิราภรณ์ ทะคะทิน. (2551). **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาริรัตน์ แก้วอุไร และคนอื่นๆ. (2552). **รายงานการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนในจังหวัดพิษณุโลก.** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. พิษณุโลก : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2554). **โรงเรียน : องค์การเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์.
- วันชัย มีชาติ. (2550). **การบริหารองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วุฒิชัย เนียมเทศ. (2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาคศึกษานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิตาพร อุทิศ. (2539). **การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของความสนใจทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคศึกษาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. (2546). **คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก1065/2544 และคำสั่งที่ สพฐ 43/2546 เรื่องให้ใช้ นโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ**. (ัดสำเนา).
- เศรษฐสุวรรณ หน่อคำ. (2548). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาคศึกษาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมิหรา จิตตลดากร. (2546). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : คงวุฒิพัฒนาการ.
- สมคิด บางโม. (2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์ จำกัด.
- สมยศ นาวิกการ. (2543). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สมยศ นาวิกการ. (2536). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สุชาดา เปลี่ยนสุภาพ. (2546). **ทำเนียบโรงเรียนนานาชาติ และสองภาษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: บริษัท บีเค อินเทอร์เน็ต
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2541). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร**. ชลบุรี : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุทธิพงศ์ ยงค์มกล. (2543). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาคศึกษาดูแล การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนันทา เลาหพันธ์. (2531). **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.

สุวาทินี สลีอ่อน. (2549). **กระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสองภาษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อัมพร อารังลักษณ์. (2551). **องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Barbara, S. (2002). **Organisational change**. London: Prentice-Hall.

Bedeian, Arthur G., Organization. (1980). **Theory and Analysis**. Illinois: Dryden Press.

Ernest, Dale. (1959). **Concept of the Social Organization in Modern Organization Theory**. New York: John Wiley and Sons.

Festinger, L. Schachter, S. and Back, K. W. (1950). **Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing**. New York: Harper

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). **Educational administration: Theory, research, and practice**. New York: McGraw-Hill

Jones, Gareth R. (2000). **Organizational Theory : text and cases**. New Jersey: Prentice-Hall

Louis, Allen A. (1958). **Organization and Management**. New York: McGraw-Hill

Richard, H.H. (2002). **Organizations: Structures, Processes, and outcomes**. New Jersey: Prentice-Hall.

Schein, E. (1970). **Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall.

Sears, Jesse B. (1959). **The nature of Administrative Process**. New York : McGraw-Hill .

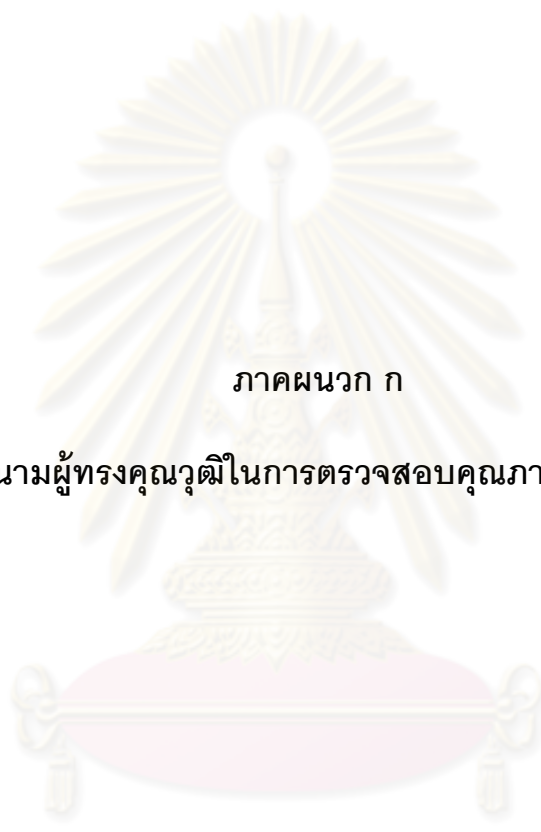
Steers, R. M. (1997) **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. Calif : Goodyer Publishing

Talcott, P. (1978). **Suggetions for a Sociological Approach to the Theory of Organization**. Illinois:: Moore Publishing.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.วุฒิชัย เนียมเทศ หัวหน้าโครงการ English Program โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
3. อาจารย์สุชาดา สมองอุทัย หัวหน้าโครงการ English Program โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82680-2 ต่อ 612
 ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0314 วันที่ 25 มกราคม 2553
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

ด้วย นายชนากร จันทนากร นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้มีสื่อดูวิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0317

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 มกราคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์สุชาดา สนองอุทัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธนากร จันทนากร นิสิตชั้นปริญญาโท ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อารัญญา วัฒนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0316

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 มกราคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์วุฒิชัย เนียมเทศ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธนากร จันทนากร นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาวิจัยการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา วัฒนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0706

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอกับข้อมูลในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายธนากร จันทนากร นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับหัวหน้าโครงการ English Program ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายธนากร จันทนากร ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา วัฒนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ภาคผนวก ค

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบบันทึกการสัมภาษณ์

ชื่อโรงเรียน	
ชื่อ-นามสกุล ของผู้ให้สัมภาษณ์	
ตำแหน่ง	
วัน/เวลาที่สัมภาษณ์	
สถานที่	

ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในรายวิชาต่างๆ เป็นอย่างไร มีการพัฒนามากขึ้นหรือไม่

.....

.....

2. นักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับใด มีการพัฒนามากขึ้นหรือไม่ (โปรดยกตัวอย่างสถานการณ์ที่นักเรียนได้ใช้ทักษะภาษาอังกฤษ)

.....

.....

3. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

4. ผลงานใดบ้างที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของโปรแกรมภาษาอังกฤษ (โปรดยกตัวอย่างผลงานที่ประทับใจ หรือสร้างชื่อเสียงให้แก่โปรแกรมภาษาอังกฤษ)

.....

.....

5. ท่านมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรที่ทำให้โปรแกรมภาษาอังกฤษประสบความสำเร็จดังที่กล่าวไว้

.....

.....

6. มีปัจจัยใดบ้างที่โปรแกรมภาษาอังกฤษต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษประสบความสำเร็จ

.....

.....

7. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการพัฒนาคุณภาพของโปรแกรมภาษาอังกฤษ (โปรดยกตัวอย่างกิจกรรมทางการบริหารต่างๆ)

.....

.....

8. ท่านคิดว่าผู้บริหารของโปรแกรมภาษาอังกฤษควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

9. ท่านคิดว่าลักษณะของโรงเรียนที่เหมาะสมจะเปิดการสอนแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

10. ท่านคิดว่านอกเหนือจากปัจจัยด้านกลยุทธ์ของโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหาร และลักษณะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนแล้ว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ

.....

.....



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบสอบถามฉบับที่
(สำหรับผู้วิจัย)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ
โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ผู้ตอบแบบสอบถาม: ผู้ประสานงานโครงการ EP/ หัวหน้าโครงการ EP

คำชี้แจง:

แบบสอบถามในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program) ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านตอบ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและนำมาวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย

ภายในวันศุกร์ที่ 19 มีนาคม 2553 โดยใช้ซองจดหมายที่ผู้วิจัยแนบไว้

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายธนากร จันทนากร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดงขี้เหล็ก

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หรือเติมคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตามสภาพที่เป็นจริง

1. เพศของท่าน

ชาย หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโท หรือเทียบเท่า
 ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
 อื่นๆ โปรดระบุ

3. จากข้อที่ 2 คิดเป็นระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการศึกษาระบบเป็นระยะเวลารวม ปี

4. ท่านมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program)

ตั้งแต่ปีการศึกษา ปัจจุบันคิดเป็นระยะเวลา

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

คำชี้แจง: พิจารณาระดับของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องว่างตามสภาพที่เป็นจริง

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านคุณภาพของผู้บริหาร						
1	ผู้บริหารมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น					
2	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น					
3	ผู้บริหารมองหาแนวทางการดำเนินการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น					
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกให้เข้มแข็งได้มากขึ้น					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	ผู้บริหารเห็นช่องทางในการสร้างเครือข่ายเพื่อสรรหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้มากยิ่งขึ้น					
6	ผู้บริหารสามารถรับรู้สภาพปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ชัดเจนขึ้น					
7	ผู้บริหารสามารถทำให้การบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษในเชิงปริมาณได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
8	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น แม้ว่าอาจจะไม่มีประสบการณ์โดยตรงในเรื่องนั้นๆ มาก่อน					
ด้านคุณภาพของครู						
9	จำนวนครูทั้งครูต่างชาติและครูไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
10	ครูต่างชาติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เรียน หลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น					
11	ครูต่างชาติมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น					
12	ครูต่างชาติยอมรับ และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนได้มากขึ้น					
13	ครูต่างชาติสามารถสื่อสารกับบุคลากรชาวไทยด้วยการใช้ภาษาไทยแบบง่ายๆ ได้ดีขึ้น					
ด้านคุณภาพของผู้เรียน						
14	นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษในแต่ละปีมีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษดีขึ้น					
15	มีนักเรียนให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านงบประมาณ						
16	เงินงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมาจากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าแรกเข้าแรกเข้า เงินบริจาคเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาหรือกิจกรรมต่างๆ					
17	ค่าธรรมเนียมการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป					
ด้านคุณภาพของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน						
18	ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ักเรียนในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น เช่น การเป็นวิทยากร อาจารย์พิเศษ					
19	ผู้ปกครองมีช่องทาง และโอกาสในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งคำชม และข้อควรแก้ไขมากขึ้น					
20	ผู้ปกครองให้ความร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น					
คุณภาพของด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่						
21	อุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียนถูกปรับปรุงให้มีเทคโนโลยีที่สูงขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องฉายภาพ (projector) เครื่องฉายทึบแสง คอมพิวเตอร์ กระดานอิเล็กทรอนิกส์					
22	มีการปรับปรุงห้องเรียนให้มีลักษณะเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น เช่น การจัดมุมอ่านหนังสือ มุมเกมเพื่อการเรียนรู้ หรือจัดทำห้องสมุดขนาดย่อมไว้ในห้องเรียน					
23	มีการใช้เอกสารประกอบการเรียนการสอนที่จัดทำขึ้นโดยครูผู้สอนเพิ่มขึ้น เพื่อเสริมบทเรียน หรือทดแทนตำราเรียนต่างประเทศที่มีปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหา และหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับหลักสูตรไทย					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
24	มีการสั่งซื้อหนังสืออ่านนอกเวลา หนังสืออ้างอิง วิกิทัศน์ สารคดีเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับครูและนักเรียนมากเพิ่มมากขึ้น					
25	มีการเพิ่มระบบการให้ยืมตำราเรียนกับนักเรียนเป็นรายภาคเรียนหรือรายปีตามความเหมาะสม โดยเฉพาะตำราเรียนต่างประเทศที่มีราคาแพง					
26	แผนที่ตั้งอาคารและห้องเรียนของนักเรียนและบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีการจัดเป็นสัดส่วนแยกออกจากโปรแกรมปกติชัดเจนมากขึ้น					
27	มีการเพิ่มจำนวนของห้องเรียน ห้องปฏิบัติการให้เพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้เป็นห้องเรียนประจำ หรือเป็นห้องเฉพาะของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					

ด้านการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวางแผน						
1	นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษถูกจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้น					
2	มีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานได้เจาะจงกับศักยภาพส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น					
3	แนวทางการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและมีความเป็นทางการเพิ่มขึ้น					
4	มีการให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินงานมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การตัดสินใจต่อสัญญา การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการจัดสรรทรัพยากร						
5	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
6	การจัดสรรทรัพยากรมีความเพียงพอ ทัวถึง และเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น					
7	การกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความประหยัดการใช้ทรัพยากร					
8	เกิดวิธีการแสวงหาทรัพยากรที่หลากหลายขึ้น เช่น วิธีการสรรหาครูต่างชาติที่อาจจัดหาด้วยตนเอง หรือติดต่อประสานงานผ่านบริษัทจัดหาครู หรือวิธีผสมผสาน					
ด้านการกระตุ้นใจ						
9	มีการให้ความสำคัญต่อการให้สวัสดิการบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น					
10	แนวทางการพิจารณา ประเมินค่าตอบแทน สวัสดิการ และการขึ้นเงินเดือนมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น พิจารณาจากปริมาณงาน หรือพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน					
11	มีการปรับหรือจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้องพักรูที่เป็นสัดส่วน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เพียงพอ					
12	แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความหลากหลายมากขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ					
ด้านการประสานงาน						
13	มีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ เช่น การยุบรวมหน่วยงานที่มีปริมาณงานน้อยให้มีปริมาณงานเทียบเท่ากับหน่วยงานในระดับเดียวกัน หรือ มีการแยกหน่วยงานหลักเป็นหน่วยงานย่อยในกรณีที่มีปริมาณงานมากเกินไป					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้มีความชัดเจนมากขึ้น					
15	มีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจนมากขึ้น					
16	ระบบสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความรวดเร็วมากขึ้น					
17	มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อความรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน					
ด้านการประเมินผลงาน						
18	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลชัดเจนมากขึ้น					
19	แนวทางของวิธีและขั้นตอนการประเมินผลงานมีความชัดเจน และได้มาตรฐานมากขึ้น					
20	มุ่งเน้นให้การรายงานผลการประเมินงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้น และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรและหน่วยงานอื่นทราบ					
21	มีการให้ความสำคัญต่อผลการประเมินงานในการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน หรือการบำรุงขวัญกำลังใจมากขึ้น					
22	มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานในปีต่อไป					
ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน						
23	การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่จะยังคงเน้นการบรรยายอยู่					
24	การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม และจริยธรรม โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบ และความมีระเบียบวินัยมากขึ้น					
25	กิจกรรมเรียนการสอนของครูต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษมีความหลากหลายขึ้น					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	วิธีการวัดผลและประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น เช่น การทดสอบ การรายงาน การประเมินกิจกรรม					
27	เครื่องมือที่ครูต่างชาติใช้วัดและประเมินผลมีความหลากหลาย และมีคุณภาพมากขึ้น					
28	ครูผู้สอนมีโอกาสดำเนินการวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น					

ด้านการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน						
1	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น					
2	นักเรียนสามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น					
3	นักเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขันทักษะทางวิชาการ และด้านอื่นมากขึ้น เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน สอบชิงทุนไปต่างประเทศได้มากขึ้น					
4	อัตราความสำเร็จของการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของนักเรียนเพิ่มขึ้น เช่น การเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง					
ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน						
5	นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น					
6	ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ของผู้เรียนมีการพัฒนามากขึ้นในทุกปี					
7	นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรมได้ดีขึ้น					

ข้อ	การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต	ระดับของการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผลผลิตอื่นๆ						
8	โปรแกรมภาษาอังกฤษมีชื่อเสียงมากขึ้น					
9	มีบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น					
10	มีจำนวนนักเรียนที่ขอย้ายโปรแกรมการเรียนหรือลาออก ลดลง					

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หรือเติมคำตอบลงในช่องว่างที่กำหนดให้ตามสภาพที่เป็นจริง

ข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ข้อ	คุณลักษณะทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
1	สังกัดโรงเรียนของท่าน <input type="checkbox"/> สข. <input type="checkbox"/> สพฐ.
2	โรงเรียนเปิดจัดการศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษตั้งแต่ปีการศึกษา ปัจจุบันดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา ปี (นับปีการศึกษาปัจจุบัน)
3	จำนวนของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษ 3.1) ระดับปฐมวัย จำนวน คน 3.2) ระดับประถมศึกษาตอนต้น จำนวน คน 3.3) ระดับประถมศึกษาตอนปลาย จำนวน คน 3.4) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน คน 3.5) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน คน รวมจำนวนนักเรียน คน

ข้อ	คุณลักษณะทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ
4	<p>จำนวนรวมของครูต่างชาติ ครูไทยที่เป็นผู้มีส่วนร่วม(co- teacher) อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ</p> <p>4.1) ครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา (native English speaker) จำนวน คน</p> <p>4.2) ครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา (non-native English speaker) จำนวน คน</p> <p>4.3) จำนวนครูไทยที่เป็นผู้ร่วมสอน จำนวน คน</p> <p>4.4) จำนวนอาจารย์พิเศษ จำนวน..... คน</p> <p>4.5) จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวน.....คน</p> <p>รวมจำนวนบุคลากรในโครงการ คน</p>

โครงสร้างองค์การ

ข้อ	ลักษณะของโครงสร้างองค์การ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหาร อย่างชัดเจนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน					
2	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ					
3	มีการจัดแบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการควบคุม ประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างการบริหาร					
4	สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล					
5	มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กัน					
6	มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และวางระเบียบแบบแผนต่างๆ เพื่อกำกับพฤติกรรมของบุคลากรในโปรแกรม ภาษาอังกฤษทั้งแบบทางการและไม่ทางการ					
7	มีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม					

เทคโนโลยีองค์การ

ข้อ	สภาพการใช้เทคโนโลยีของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีการใช้เทคโนโลยีวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ต่อการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และประสานงานภายในโรงเรียน					
2	มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษและภายนอกโรงเรียน					

วัฒนธรรมองค์การ

ข้อ	ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีการพัฒนาบรรทัดฐานในการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ					
2	มีการส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน					
3	มีการส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม					
4	มีการส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย					
5	มีการพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
6	มีการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี					
7	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
8	มีการส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยและต่างชาติ					

บรรยากาศองค์การ

ข้อ	ลักษณะบรรยากาศของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีการทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์					
2	ผู้บริหารมีความเข้าใจสภาพปัญหาการทำงาน และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
3	มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกันและกัน					
4	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนทำงานอย่างจริงจัง					
5	มีการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
6	มีการยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน					
7	มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด					
8	มีการให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง					

คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร

ข้อ	ลักษณะทั่วไปของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ครูผู้สอนจบการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรี และมีหลักฐานทางการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง					
2	ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน					
3	ครูชาวต่างชาติผ่านการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทยทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
4	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่ตนรับผิดชอบ					

คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากร

ข้อ	คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	บุคลากรรับรู้กฎระเบียบ และข้อบังคับของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2	บุคลากรรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ					
3	บุคลากรรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกต้องและตรงกัน					
4	บุคลากรยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของผู้อื่น					
5	บุคลากรรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
6	บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
7	บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
8	บุคลากรมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
9	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน					

คุณลักษณะของผู้บริหาร

ข้อ	คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บริหารมีภาพในอนาคตของโปรแกรมภาษาในลักษณะที่ต้องการให้เป็น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้					
2	ผู้บริหารมองเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารมีแนวทางที่จะดำเนินการให้ภาพอนาคตของโปรแกรมเกิดขึ้นจริง					
4	ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารงานเสมอ					
5	ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษ					

ข้อ	คุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหาร	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารมีความกล้าในการทดลองใช้แนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ในโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
7	ผู้บริหารสามารถชักจูงให้บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้					
8	ผู้บริหารมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยสารสนเทศที่ถูกต้อง					
9	ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อมที่จะรับมือด้วยความมั่นใจ					
10	ผู้บริหารพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน					
11	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน					
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ					
13	ผู้บริหารสามารถกำกับ ควบคุม กำกับและนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม					
14	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ					
15	ผู้บริหารมีแนวทางในการประเมินผลงานของบุคลากรชัดเจน และมีความเป็นธรรม					
16	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ					
17	ผู้บริหารอุทิศเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่					
18	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในงานและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ					
19	ผู้บริหารทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้					
20	ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้					

การวิเคราะห์กลยุทธ์

ข้อ	การวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บริหารได้ทบทวนภารกิจ เป้าหมายหลักของโปรแกรมภาษาอังกฤษก่อนการตัดสินใจ					
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ SWOT ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
3	ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ					

การกำหนดกลยุทธ์

ข้อ	การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ของโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ					
2	นโยบาย/วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
3	แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมโรงเรียน					
4	แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นแสดงแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสร้างความเข้าใจตรงกันกับทุกฝ่าย					
5	แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น มีความยืดหยุ่นคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม					

การปฏิบัติตามกลยุทธ์

ข้อ	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน					
2	การจัดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์มีความเพียงพอและเหมาะสมกับลักษณะของงาน					

ข้อ	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	การกำกับติดตาม และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและเชื่อถือได้					
4	มีการสนับสนุน จูงใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำอย่างเต็มศักยภาพ					
5	มีกระบวนการสื่อสารและให้ข้อมูลระหว่างบุคลากรที่ชัดเจน สะดวก และถูกต้อง					

การควบคุมกลยุทธ์

ข้อ	การควบคุมกลยุทธ์ของการบริหารจัดการ โปรแกรมภาษาอังกฤษ	สภาพที่เป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ					
2	มีการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานให้บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษทราบเป็นระยะๆ					
3	มีการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษ ระหว่างการปฏิบัติงาน					
4	มีการสำรวจสภาพปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต					
5	มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน หรือแผนงาน หรือโครงการ ตามความเหมาะสม					
6	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน					
7	มีการจัดทำรายงานแสดงสรุปผลการปฏิบัติพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต					

ขอขอบคุณพระองค์คุณอย่างยิ่ง



ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (IOC)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ผลการพิจารณา
1. เพศ <input type="checkbox"/> 1) ชาย <input type="checkbox"/> 2) หญิง	เหมาะสม
2. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน <input type="checkbox"/> 1)ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโท หรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ โปรดระบุ	เหมาะสม
3. จากข้อที่ 2 คิดเป็นระยะเวลาที่ท่านเข้ารับการศึกษาระบบเป็นระยะเวลา รวม ปี	เหมาะสม
4. ท่านมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ (English Program) ตั้งแต่ปีการศึกษา ปัจจุบันคิดเป็นระยะเวลา ปี	เหมาะสม

ข้อมูลทั่วไปของโปรแกรมภาษาอังกฤษ

ข้อที่	ผลการพิจารณา
1) สังกัดโรงเรียนของท่าน <input type="checkbox"/> สช. <input type="checkbox"/> สพฐ.	เหมาะสม
2) โรงเรียนเปิดจัดการศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษตั้งปีการศึกษา ปัจจุบันดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา ปี (นับปีการศึกษาปัจจุบัน)	เหมาะสม
3) จำนวนของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษ 3.1) ระดับประถมศึกษาตอนต้น จำนวน คน 3.2) ระดับประถมศึกษาตอนปลาย จำนวน คน 3.3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน คน 3.4) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน คน รวมจำนวนนักเรียน คน	เหมาะสม

ข้อที่	ผลการพิจารณา
4) จำนวนรวมของครูต่างชาติ ครูไทยที่เป็นครูผู้สอนร่วม (co-teacher) อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ 4.1) จำนวนครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา (native English speaker) จำนวน คน 4.2) จำนวนครูต่างชาติที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา (non-native English speaker) จำนวน คน 4.3) จำนวนครูไทยที่เป็นผู้สอนร่วม จำนวน คน 4.4) จำนวนอาจารย์พิเศษ จำนวน คน 4.5) จำนวนเจ้าหน้าที่ จำนวน คน รวมจำนวนบุคลากรในโครงการ คน	เหมาะสม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ข้อที่	IOC
โครงสร้างองค์การ	
1. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหาร อย่างชัดเจนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษอย่างสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน	1.00
2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ อย่างชัดเจนทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและใช้ภาษาอังกฤษ	1.00
3. มีการจัดแบ่งลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการควบคุม ประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอนของโครงสร้างการบริหาร	1.00
4. สายการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ได้รับการออกแบบไว้ชัดเจนสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารข้อมูล	1.00
5. มีการจัดแบ่งฝ่ายต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กัน	1.00

ข้อที่	IOC
6. มีการกำหนดกฎเกณฑ์ และวางระเบียบแบบแผนต่างๆ เพื่อกำกับพฤติกรรมของบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งแบบทางการและไม่ทางการ	1.00
7. มีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม	1.00
เทคโนโลยีองค์การ	
1. มีการใช้เทคโนโลยีวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม ต่อการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ และประสานงานภายในโรงเรียน	1.00
2. มีการใช้เทคโนโลยี หรือวิธีการที่เหมาะสมในการเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นระหว่างโปรแกรมภาษาอังกฤษและภายนอกโรงเรียน	1.00
วัฒนธรรมองค์การ	
1. มีการพัฒนาบรรทัดฐานในการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.00
2. มีการส่งเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องดีงามในการปฏิบัติงาน	1.00
3. มีการส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือการทำงานเป็นทีม	1.00
4. มีการส่งเสริมให้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากรทุกฝ่าย	1.00
5. มีการพัฒนาวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์สอดคล้องกับลักษณะและเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
6. มีการสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายวิธี	1.00
7. มีการส่งเสริมให้บุคลากรทั้งชาวไทยและต่างชาติได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานหรือโครงการของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
8. มีการส่งเสริมและยอมรับในความหลากหลายแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยและต่างชาติ	.67
บรรยากาศองค์การ	
1. มีการทำงานมีลักษณะเป็นทีมสัมพันธ์	1.00
2. ผู้บริหารมีความเข้าใจสภาพปัญหาการทำงาน และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	1.00

ข้อที่	IOC
3. มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกันและกัน	1.00
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนทำงานอย่างจริงจัง	1.00
5. มีการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	1.00
6. มีการยอมรับการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบของกันและกัน	1.00
7. มีการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุด	1.00
8. มีการให้ความยุติธรรมในการให้รางวัล การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง	1.00
คุณลักษณะทั่วไปของบุคลากร	
1. ครูผู้สอนจบการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรี และมีหลักฐานทางการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง	1.00
2. ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน	1.00
3. ครูชาวต่างชาติผ่านการอบรมด้านหลักสูตรของประเทศไทย ภาษาและวัฒนธรรมไทยทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	.67
4. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่ตนรับผิดชอบ	1.00
คุณลักษณะทางจิตวิทยา	
1. บุคลากรรับรู้กฎระเบียบ และข้อบังคับของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	1.00
2. บุคลากรรับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ	1.00
3. บุคลากรรับรู้เป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกต้องและตรงกัน	1.00
4. บุคลากรยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของผู้อื่น	1.00
5. บุคลากรรับรู้สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
6. บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในทางที่ดีต่อเป้าหมายและการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
7. บุคลากรมีความพึงพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	1.00
8. บุคลากรมีค่านิยมในการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	1.00
9. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1.00

ข้อที่	IOC
คุณลักษณะของผู้บริหาร	
1. ผู้บริหารมีภาพในอนาคตของโปรแกรมภาษาในลักษณะที่ต้องการให้เป็น บนพื้นฐานของความเป็นไปได้	1.00
2. ผู้บริหารมองเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน	1.00
3. ผู้บริหารมีแนวทางที่จะดำเนินการให้ภาพอนาคตของโปรแกรมเกิดขึ้นจริง	1.00
4. ผู้บริหารมีแนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารงานเสมอ	.67
5. ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
6. ผู้บริหารมีความกล้าในการทดลองใช้แนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ในโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
7. ผู้บริหารสามารถชักจูงให้บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้	1.00
8. ผู้บริหารมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยอาศัยสารสนเทศที่ถูกต้อง	1.00
9. ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ และพร้อมที่จะรับมือด้วยความมั่นใจ	1.00
10. ผู้บริหารพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นความคิดเห็นผู้ร่วมงาน	1.00
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างชัดเจน	1.00
12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ	1.00
13. ผู้บริหารสามารถกำกับ ควบคุม กำกับและนิเทศงานได้อย่างเหมาะสม	1.00
14. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ	1.00
15. ผู้บริหารมีแนวทางในการประเมินผลงานของบุคลากรชัดเจน และมีความเป็นธรรม	1.00
16. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ	.67
17. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่	.67
18. ผู้บริหารมีความรอบรู้ในงานและศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเสมอ	1.00

ข้อที่	IOC
19.ผู้บริหารทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	1.00
20.ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโปรแกรมภาษาอังกฤษได้	1.00
การวิเคราะห์กลยุทธ์	
1.ผู้บริหารได้ทบทวนภารกิจ เป้าหมายหลักของโปรแกรมภาษาอังกฤษก่อนการตัดสินใจ	1.00
2.ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์ SWOT ของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
3.ผู้บริหารนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00
การกำหนดกลยุทธ์	
1.มีการจัดทำนโยบาย/วัตถุประสงค์ของโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	.67
2.นโยบาย/วัตถุประสงค์ที่จัดทำขึ้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	1.00
3.แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1.00
4.แผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นแสดงแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนสร้างความเข้าใจตรงกันกับทุกฝ่าย	1.00
5.แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น มีความยืดหยุ่น คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม	.67
การปฏิบัติตามกลยุทธ์	
1.การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน	1.00
2.การจัดงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์มีความเพียงพอและเหมาะสมกับลักษณะของงาน	1.00
3.การกำกับติดตาม และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและเชื่อถือได้	1.00
4.มีการสนับสนุน จูงใจ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทำอย่างเต็มศักยภาพ	1.00
5.มีกระบวนการสื่อสารและให้ข้อมูลระหว่างบุคลากรที่ชัดเจน สะดวก และถูกต้อง	1.00

ข้อที่	IOC
การควบคุมกลยุทธ์	
1. มีกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ	1.00
2. มีการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานให้บุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษทราบเป็นระยะๆ	.67
3. มีการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษ ระหว่างการปฏิบัติงาน	1.00
4. มีการสำรวจสภาพปัญหา และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	1.00
5. มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการปรับแผน หรือแผนงาน หรือโครงการ ตามความเหมาะสม	1.00
6. มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	1.00
7. มีการจัดทำรายงานแสดงสรุปผลการปฏิบัติพร้อมให้ข้อเสนอแนะที่ประโยชน์ต่อการดำเนินงานในอนาคต	.67

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารจัดการของโปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ข้อที่	IOC
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า: คุณภาพของผู้บริหาร	
1. ผู้บริหารมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น	1.00
2. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	1.00
3. ผู้บริหารมองหาแนวทางการดำเนินการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น	1.00
4. ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกให้เข้มแข็งได้มากขึ้น	1.00
5. ผู้บริหารเห็นช่องทางในการสร้างเครือข่ายเพื่อสรรหาทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้มากยิ่งขึ้น	1.00

ข้อที่	IOC
6.ผู้บริหารสามารถรับรู้สภาพปัญหา อุปสรรคต่างๆในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษได้ชัดเจนขึ้น	1.00
7.ผู้บริหารสามารถทำให้การบริหารโปรแกรมภาษาอังกฤษใช้งบประมาณได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	1.00
8.ผู้บริหารมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น แม้ว่าอาจจะไม่มีประสบการณ์โดยตรงในเรื่องนั้นๆมาก่อน	1.00
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า: คุณภาพของครู	
9.จำนวนครูทั้งครูต่างชาติและครูไทยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนของนักเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษ	.67
10.ครูต่างชาติมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เรียน หลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น	1.00
11.ครูต่างชาติมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทยได้ดีขึ้น	1.00
12.ครูต่างชาติยอมรับ และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนได้มากขึ้น	1.00
13.ครูต่างชาติสามารถสื่อสารกับบุคลากรชาวไทยด้วยการใช้ภาษาไทยแบบง่ายๆ ได้ดีขึ้น	1.00
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า: คุณภาพของนักเรียน	
14.นักเรียนที่เข้ามาศึกษาในโปรแกรมภาษาอังกฤษในแต่ละปีมีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาอังกฤษดีขึ้น	1.00
15.มีนักเรียนให้ความสนใจสมัครเข้าเรียนในโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น	1.00
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า: งบประมาณ	
16.เงินงบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการโปรแกรมภาษาอังกฤษมาจากหลายแหล่งมากยิ่งขึ้น เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าแรกเข้าแรกเข้า เงินบริจาคเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาหรือกิจกรรมต่างๆ	1.00
17. ค่าธรรมเนียมการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป	1.00

ข้อที่	IOC
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า: ด้านคุณภาพของการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน	
18. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่นักเรียนในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น เช่น การเป็นวิทยากร อาจารย์พิเศษ	1.00
19. ผู้ปกครองมีช่องทาง และโอกาสในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โปรแกรมภาษาอังกฤษทั้งคำชม และข้อควรแก้ไขมากขึ้น	1.00
20. ผู้ปกครองให้ความร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของโปรแกรมภาษาอังกฤษมากขึ้น	1.00
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า : คุณภาพของด้านวัสดุ อุปกรณ์ และสถานที่	
21. อุปกรณ์การเรียนการสอนในห้องเรียนถูกปรับปรุงให้มีเทคโนโลยีที่สูงขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องฉายภาพ (projector) เครื่องฉายที่บแสง คอมพิวเตอร์ กระดานอิเล็กทรอนิกส์	1.00
22. มีการปรับปรุงห้องเรียนให้มีลักษณะเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น เช่น การจัดมุมอ่านหนังสือ มุมเกมส์เพื่อการเรียนรู้ หรือจัดทำห้องสมุดขนาดย่อมไว้ในห้องเรียน	1.00
23. มีการใช้เอกสารประกอบการเรียนการสอนที่จัดทำขึ้นโดยครูผู้สอนเพิ่มขึ้น เพื่อเสริมบทเรียน หรือทดแทนตำราเรียนต่างประเทศที่มีปัญหาเกี่ยวกับเนื้อหา และหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับหลักสูตรไทย	1.00
24. มีการสั่งซื้อหนังสืออ่านนอกเวลา หนังสืออ้างอิง วีดิทัศน์ สารคดีเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมสำหรับครูและนักเรียนมากเพิ่มขึ้น	1.00
25. มีการเพิ่มระบบการให้ยืมตำราเรียนกับนักเรียนเป็นรายภาคเรียนหรือรายปี ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะตำราเรียนต่างประเทศที่มีราคาแพง	1.00
26. แผนที่ตั้งอาคารและห้องเรียนของนักเรียนและบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีการจัดเป็นสัดส่วนแยกออกจากโปรแกรมปกติชัดเจนมากขึ้น	1.00
27. มีการเพิ่มจำนวนของห้องเรียน ห้องปฏิบัติการให้เพียงพอต่อความต้องการ สามารถใช้เป็นห้องเรียนประจำ หรือเป็นห้องเฉพาะของโปรแกรมภาษาอังกฤษ	1.00

ข้อที่	IOC
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ : การวางแผน	
1.นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานของโปรแกรมภาษาอังกฤษถูกจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้น	1.00
2.มีการกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละงานได้แจ่มแจ้งกับศักยภาพส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น	1.00
3.แนวทางการประเมินผล ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระบบและมีความเป็นทางการเพิ่มขึ้น	1.00
4.มีการให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินงานมาใช้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การตัดสินใจต่อสัญญา การปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	1.00
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ : การจัดสรรทรัพยากร	
5.ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จัดทำแผนการจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	1.00
6.การจัดสรรทรัพยากรมีความเพียงพอ ทัวถึง และเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น	1.00
7.การกำกับ ติดตามการใช้ทรัพยากรดำเนินการอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความประหยัดการใช้ทรัพยากร	1.00
8.เกิดวิธีการแสวงหาทรัพยากรที่หลากหลายขึ้น เช่น วิธีการสรรหาครูต่างชาติที่อาจจัดหาด้วยตนเอง หรือติดต่อประสานงานผ่านบริษัทจัดหาครู หรือวิธีผสมผสาน	1.00
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ : การกระตุ้นจิตใจ	
9.มีการให้ความสำคัญต่อการให้สวัสดิการบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น	.67
10.แนวทางการพิจารณา ประเมินค่าตอบแทน สวัสดิการ และการขึ้นเงินเดือนมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น พิจารณาจากปริมาณงาน หรือพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน	1.00

ข้อที่	IOC
11. มีการปรับหรือจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ห้องพักครูที่เป็นสัดส่วน อุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เพียงพอ	1.00
12. แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความหลากหลาย มากขึ้นทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ	1.00
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ : การประสานงาน	
13. มีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ เช่น การยุบรวมหน่วยงานที่มีปริมาณงานน้อยให้มีปริมาณงานเทียบเท่ากับหน่วยงานในระดับเดียวกัน หรือ มีการแยกหน่วยงานหลักเป็นหน่วยงานย่อยในกรณีที่มีปริมาณงานมากเกินไป	.67
14. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนให้มีความชัดเจนมากขึ้น	.67
15. มีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ชัดเจนมากขึ้น	.67
16. ระบบสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโปรแกรมภาษาอังกฤษมีความรวดเร็วมากขึ้น	1.00
17. มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นเพื่อความเร็วในการติดต่อประสานงาน	1.00
การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ : การประเมินผลงาน	
18. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลชัดเจนมากขึ้น	1.00
19. แนวทางของวิธีและขั้นตอนการประเมินผลงานมีความชัดเจน และได้มาตรฐานมากขึ้น	1.00
20. มุ่งเน้นให้การรายงานผลการประเมินงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากขึ้น และแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรและหน่วยงานอื่นทราบ	1.00
21. มีการให้ความสำคัญต่อผลการประเมินงานในการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน หรือการบำรุงขวัญกำลังใจมากขึ้น	1.00
22. มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงแผนปฏิบัติงานในปีต่อไป	1.00

ข้อที่	IOC
กระบวนการ : การจัดการเรียนการสอน	
23.การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น แม้ว่าส่วนใหญ่จะยังคงเน้นการบรรยายอยู่	1.00
24.การจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรม และ จริยธรรม โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบ และความมีระเบียบวินัยมากขึ้น	1.00
25.กิจกรรมเรียนการสอนของครูต่างชาติที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความกล้า แสดงออกในการใช้ภาษาอังกฤษมีความหลากหลายขึ้น	1.00
26.วิธีการวัดผลและประเมินผลในการจัดการเรียนการสอนของครูต่างชาติมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น เช่น การทดสอบ การรายงาน การประเมินกิจกรรม	1.00
27.เครื่องมือที่ครูต่างชาติใช้วัดและประเมินผลมีความหลากหลาย และมีคุณภาพมากขึ้น	1.00
28.ครูผู้สอนมีโอกาสได้วางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น	1.00
การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต : ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	
1.นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น	1.00
2.นักเรียนสามารถใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น	1.00
3.นักเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขันทักษะทางวิชาการ และด้านอื่นมากขึ้น เช่น ได้รับรางวัลจากการแข่งขัน สอบชิงทุนไปต่างประเทศได้มากขึ้น	1.00
4.อัตราความสำเร็จของการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของนักเรียนเพิ่มขึ้น เช่น การเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง	1.00
การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต : คุณลักษณะอันพึงประสงค์	
5.นักเรียนมีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษมากยิ่งขึ้น	.67
6.ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ของผู้เรียนมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นในทุกปี	1.00
7.นักเรียนสามารถเรียนรู้ที่จะดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรมได้ดีขึ้น	1.00

ข้อที่	IOC
การเปลี่ยนแปลงของผลผลิต : ผลผลิตอื่นๆ	
8.โปรแกรมภาษาอังกฤษมีชื่อเสียงมากขึ้น	.67
9.มีบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาดูงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอนแบบโปรแกรมภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น	.67
10.มีจำนวนนักเรียนที่ขอย้ายโปรแกรมการเรียนหรือลาออกลดลง	1.00



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของการบริหารจัดการ
โปรแกรมภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DATE: 5/ 4/2011
TIME: 11:43

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file G:\THESIS REPORT\FINAL-LIS\THE CHANGE OF MANAGEMENT27.LS8:

```

TI
DA NI=15 NO=183 MA=KM
LA
INPUT PROCESS OUTPUT STUC TECH CULT CLIM PERCHA PERPSY ADMVIS
ADMANA ANALY FORMU IMPL MAIN
KM FI='g:\THESIS REPORT\FINAL-LIS\COR.txt' SY
ME FI='g:\THESIS REPORT\FINAL-LIS\ME.txt' SY
SD FI='g:\THESIS REPORT\FINAL-LIS\SD.txt' SY
SE
1 2 3 12 13 14 15 4 5 6 7 8 9 10 11 /
MO NX=8 NY=7 NK=2 NE=3 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY
LE
CHAN_MANA CHAN_OUT STRAT
LK
CONTEXT ADMIN
FI TE(3,3)
FR LY(1,1) LY(2,1) LY(4,3) LY(5,3) LY(6,3) LY(7,3) LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1)
FR LX(4,1) LX(5,1) LX(6,1) LX(7,2) LX(8,2) BE(1,3) BE(2,1) GA(1,1) GA(1,2)
FR GA(3,1) GA(3,2) TD(5,6) TD(4,7) TD(8,4) TE(5,6) TE(1,3) TH(8,4) TE(6,4)
TH(7,4) TH(7,6) TH(2,1) TH(3,3) TD(7,2) TE(4,2) TH(4,4) TH(5,7) TH(4,2) TH(3,5)
TH(6,6) TD(8,6) TE(6,3) TE(6,1) TE(3,4) TE(7,3) TH(1,5) TD(2,4) TH(1,1) TD(2,6)
VA 0.93 LY(3,2)
PD
OU SL=0 PC RS EF FS SS SC ND=3 MI AD=OFF

TI

```

```

Number of Input Variables 15
Number of Y - Variables 7
Number of X - Variables 8
Number of ETA - Variables 3
Number of KSI - Variables 2
Number of Observations 183

```

TI

Covariance Matrix

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
INPUT	1.000					
PROCESS	0.787	1.000				
OUTPUT	0.631	0.547	1.000			
ANALY	0.595	0.713	0.304	1.000		
FORMU	0.642	0.733	0.448	0.703	1.000	
IMPLE	0.619	0.753	0.399	0.672	0.846	1.000
MAIN	0.632	0.726	0.362	0.722	0.755	0.794
STUC	0.625	0.681	0.420	0.603	0.694	0.676
TECH	0.646	0.641	0.450	0.562	0.649	0.610
CULT	0.542	0.610	0.479	0.481	0.631	0.591
CLIM	0.649	0.765	0.472	0.714	0.707	0.730
PERCHA	0.561	0.553	0.478	0.525	0.569	0.565
PERPSY	0.499	0.557	0.431	0.546	0.612	0.626
ADMVIS	0.690	0.777	0.421	0.808	0.719	0.738
ADMANA	0.641	0.726	0.368	0.852	0.698	0.751

Covariance Matrix

	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
MAIN	1.000					
STUC	0.650	1.000				
TECH	0.599	0.675	1.000			
CULT	0.557	0.641	0.613	1.000		
CLIM	0.718	0.749	0.660	0.650	1.000	
PERCHA	0.492	0.562	0.524	0.536	0.593	1.000
PERPSY	0.589	0.611	0.524	0.600	0.629	0.674
ADMVIS	0.789	0.662	0.577	0.551	0.814	0.593
ADMANA	0.744	0.605	0.581	0.492	0.754	0.536

Covariance Matrix

	PERPSY	ADMVIS	ADMANA
PERPSY	1.000		
ADMVIS	0.619	1.000	
ADMANA	0.533	0.876	1.000

TI

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
INPUT	0	0	0
PROCESS	1	0	0
OUTPUT	0	0	0
ANALY	0	0	0
FORMU	0	0	2
IMPLE	0	0	3
MAIN	0	0	4

LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	5	0
TECH	6	0
CULT	7	0
CLIM	8	0
PERCHA	9	0
PERPSY	10	0
ADMVIS	0	11
ADMANA	0	12

BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	0	0	13
CHAN_OUT	14	0	0
STRAT	0	0	0

GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	15	16
CHAN_OUT	0	0
STRAT	17	18

PHI

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CONTEXT	0	
ADMIN	19	0

PSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
	20	21	22

THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INPUT	23					
PROCESS	0	24				
OUTPUT	25	0	0			
ANALY	0	26	27	28		
FORMU	0	0	0	0	29	
IMPLE	30	0	31	32	33	34
MAIN	0	0	35	0	0	0

THETA-EPS

	MAIN

MAIN	36

THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	37	0	0	0	38	0
TECH	40	0	0	0	0	0
CULT	0	0	42	0	43	0
CLIM	0	45	0	46	0	0
PERCHA	0	0	0	0	0	0
PERPSY	0	0	0	0	0	51
ADMVIS	0	0	0	55	0	56
ADMANA	0	0	0	60	0	0

THETA-DELTA-EPS

	MAIN
STUC	0
TECH	0
CULT	0
CLIM	0
PERCHA	49
PERPSY	0
ADMVIS	0
ADMANA	0

THETA-DELTA

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
STUC	39					
TECH	0	41				
CULT	0	0	44			
CLIM	0	47	0	48		
PERCHA	0	0	0	0	50	
PERPSY	0	52	0	0	53	54
ADMVIS	0	57	0	58	0	0
ADMANA	0	0	0	61	0	62

THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
ADMVIS	59	
ADMANA	0	63

TI
Number of Iterations = 51

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
INPUT	0.837	- -	- -
PROCESS	0.939 (0.059) 16.033	- -	- -

OUTPUT	- -	0.930	- -
ANALY	- -	- -	0.810
FORMU	- -	- -	0.867 (0.063) 13.822
IMPLE	- -	- -	0.902 (0.068) 13.269
MAIN	- -	- -	0.883 (0.062) 14.317

LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	0.841 (0.061) 13.850	- -
TECH	0.788 (0.064) 12.326	- -
CULT	0.745 (0.064) 11.666	- -
CLIM	0.888 (0.059) 15.011	- -
PERCHA	0.684 (0.067) 10.261	- -
PERPSY	0.727 (0.065) 11.126	- -
ADMVIS	- -	0.964 (0.055) 17.502
ADMANA	- -	0.905 (0.057) 15.751

BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
CHAN_MAN	- -	- -	0.357 (0.175) 2.041
CHAN_OUT	0.618 (0.064) 9.582	- -	- -
STRAT	- -	- -	- -

GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
CHAN_MAN	0.330 (0.133) 2.471	0.256 (0.109) 2.347
CHAN_OUT	- -	- -
STRAT	0.501 (0.080) 6.249	0.483 (0.089) 5.441

Covariance Matrix of ETA and KSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT	CONTEXT	ADMIN
CHAN_MAN	1.000				
CHAN_OUT	0.618	1.153			
STRAT	0.885	0.547	1.000		
CONTEXT	0.865	0.534	0.904	1.000	
ADMIN	0.852	0.526	0.901	0.832	1.000

PHI

	CONTEXT	ADMIN
CONTEXT	1.000	
ADMIN	0.832 (0.029) 28.704	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	0.181 (0.038) 4.760	0.771 (0.084) 9.190	0.112 (0.024) 4.666

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	0.819	0.331	0.888

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
0.805	0.266	0.888

Reduced Form

	CONTEXT	ADMIN
CHAN_MAN	0.509 (0.096) 5.297	0.429 (0.091) 4.728
CHAN_OUT	0.314 (0.067) 4.714	0.265 (0.062) 4.293
STRAT	0.501 (0.080) 6.249	0.483 (0.089) 5.441

THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
INPUT	0.298 (0.039) 7.680					
PROCESS	--	0.116 (0.032) 3.642				
OUTPUT	0.147 (0.038) 3.827	--	--			
ANALY	--	0.040 (0.021) 1.905	-0.064 (0.028) -2.263	0.334 (0.042) 8.022		
FORMU	--	--	--	--	0.256 (0.034) 7.471	
IMPLE	-0.039 (0.020) -1.982	--	-0.066 (0.029) -2.288	-0.070 (0.018) -3.891	0.059 (0.026) 2.306	0.182 (0.030) 6.141
MAIN	--	--	-0.066 (0.031) -2.157	--	--	--

THETA-EPS

	MAIN
MAIN	0.225 (0.029) 7.642

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
0.702	0.884	1.000	0.662	0.746	0.817

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

MAIN
0.776

THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	0.025 (0.024) 1.029	--	--	--	0.031 (0.021) 1.444	--
TECH	0.064 (0.028) 2.264	--	--	--	--	--
CULT	--	--	0.071 (0.038) 1.857	--	0.056 (0.025) 2.248	--
CLIM	--	0.039 (0.020) 1.979	--	0.067 (0.026) 2.540	--	--
PERCHA	--	--	--	--	--	--
PERPSY	--	--	--	--	--	0.025 (0.023) 1.104
ADMVIS	--	--	--	0.098 (0.029) 3.406	--	-0.053 (0.014) -3.734
ADMANA	--	--	--	0.182 (0.034) 5.414	--	--

THETA-DELTA-EPS						
	MAIN					
	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
STUC	- -					
TECH	- -					
CULT	- -					
CLIM	- -					
PERCHA	-0.067 (0.027) -2.488					
PERPSY	- -					
ADMVIS	- -					
ADMANA	- -					
THETA-DELTA						
	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
STUC	0.291 (0.037) 7.888					
TECH	- -	0.385 (0.048) 8.001				
CULT	- -	- -	0.433 (0.050) 8.693			
CLIM	- -	-0.036 (0.026) -1.385	- -	0.213 (0.032) 6.617		
PERCHA	- -	- -	- -	- -	0.531 (0.059) 8.935	
PERPSY	- -	-0.026 (0.032) -0.827	- -	- -	0.171 (0.042) 4.037	0.466 (0.054) 8.634
ADMVIS	- -	-0.060 (0.021) -2.893	- -	0.092 (0.025) 3.762	- -	- -
ADMANA	- -	- -	- -	0.086 (0.026) 3.338	- -	-0.030 (0.020) -1.454

THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
	-----	-----
ADMVIS	0.067 (0.023) 2.997	
ADMANA	- -	0.177 (0.025) 6.986

Squared Multiple Correlations for X - Variables

STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.709	0.618	0.562	0.787	0.468	0.531

Squared Multiple Correlations for X - Variables

ADMVIS	ADMANA
-----	-----
0.932	0.823

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 57

Minimum Fit Function Chi-Square = 52.040 (P = 0.661)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 47.808 (P = 0.802)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 9.808)

Minimum Fit Function Value = 0.286

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0539)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0307)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.997

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.005

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.005 ; 1.059)

ECVI for Saturated Model = 1.319

ECVI for Independence Model = 42.100

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 7632.273

Independence AIC = 7662.273

Model AIC = 173.808

Saturated AIC = 240.000

Independence CAIC = 7725.415

Model CAIC = 439.006

Saturated CAIC = 745.138

Normed Fit Index (NFI) = 0.993

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.001

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.539

Comparative Fit Index (CFI) = 1.000

Incremental Fit Index (IFI) = 1.001

Relative Fit Index (RFI) = 0.987

Critical N (CN) = 297.341

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0265
 Standardized RMR = 0.0266
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.966
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.929
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.459

TI

Fitted Covariance Matrix

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
INPUT	0.999					
PROCESS	0.787	0.998				
OUTPUT	0.628	0.540	0.997			
ANALY	0.601	0.714	0.348	0.991		
FORMU	0.643	0.721	0.441	0.702	1.007	
IMPLE	0.629	0.750	0.393	0.660	0.840	0.995
MAIN	0.654	0.734	0.383	0.715	0.765	0.796
STUC	0.634	0.684	0.418	0.616	0.689	0.685
TECH	0.635	0.641	0.392	0.577	0.617	0.643
CULT	0.540	0.606	0.442	0.546	0.640	0.607
CLIM	0.643	0.761	0.441	0.716	0.695	0.723
PERCHA	0.495	0.556	0.340	0.500	0.535	0.557
PERPSY	0.527	0.591	0.361	0.532	0.569	0.618
ADMVIS	0.688	0.771	0.472	0.801	0.753	0.730
ADMANA	0.646	0.725	0.443	0.843	0.707	0.735

Fitted Covariance Matrix

	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
MAIN	1.004					
STUC	0.671	0.998				
TECH	0.629	0.663	1.007			
CULT	0.595	0.627	0.588	0.989		
CLIM	0.708	0.747	0.664	0.662	1.001	
PERCHA	0.478	0.575	0.539	0.509	0.607	0.999
PERPSY	0.580	0.612	0.547	0.542	0.645	0.668
ADMVIS	0.766	0.675	0.573	0.598	0.805	0.548
ADMANA	0.720	0.634	0.594	0.562	0.755	0.515

Fitted Covariance Matrix

	PERPSY	ADMVIS	ADMANA
PERPSY	0.995		
ADMVIS	0.583	0.997	
ADMANA	0.518	0.873	0.997

Fitted Residuals

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
INPUT	0.001					
PROCESS	0.000	0.002				
OUTPUT	0.003	0.007	0.003			
ANALY	-0.006	-0.001	-0.044	0.009		
FORMU	-0.001	0.012	0.007	0.001	-0.007	
IMPLE	-0.010	0.003	0.006	0.012	0.006	0.005
MAIN	-0.022	-0.008	-0.021	0.007	-0.010	-0.002
STUC	-0.009	-0.003	0.002	-0.013	0.005	-0.009

TECH	0.011	0.000	0.058	-0.015	0.032	-0.033
CULT	0.002	0.004	0.037	-0.065	-0.009	-0.016
CLIM	0.006	0.004	0.031	-0.002	0.012	0.007
PERCHA	0.066	-0.003	0.138	0.025	0.034	0.008
PERPSY	-0.028	-0.034	0.070	0.014	0.043	0.008
ADMVIS	0.002	0.006	-0.051	0.007	-0.034	0.008
ADMANA	-0.005	0.001	-0.075	0.009	-0.009	0.016

Fitted Residuals

	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
MAIN	-0.004					
STUC	-0.021	0.002				
TECH	-0.030	0.012	-0.007			
CULT	-0.038	0.014	0.025	0.011		
CLIM	0.010	0.002	-0.004	-0.012	-0.001	
PERCHA	0.014	-0.013	-0.015	0.027	-0.014	0.001
PERPSY	0.009	-0.001	-0.023	0.058	-0.016	0.006
ADMVIS	0.023	-0.013	0.004	-0.047	0.009	0.045
ADMANA	0.024	-0.029	-0.013	-0.070	-0.001	0.021

Fitted Residuals

	PERPSY	ADMVIS	ADMANA
PERPSY	0.005		
ADMVIS	0.036	0.003	
ADMANA	0.015	0.003	0.003

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.075
 Median Fitted Residual = 0.002
 Largest Fitted Residual = 0.138

Stemleaf Plot

```

- 7|50
- 6|5
- 5|1
- 4|74
- 3|84430
- 2|983211
- 1|66554333200
- 0|999987765443322111100
0|111122222333334445556666677778889999
1|011222244456
2|134557
3|12467
4|35
5|88
6|6
7|0
8|
9|
10|
11|
12|
13|8

```

	Standardized Residuals					
	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INPUT	0.102					
PROCESS	0.079	0.579				
OUTPUT	0.280	0.627	0.305			
ANALY	-0.224	-0.070	-1.659	1.067		
FORMU	-0.024	0.739	0.198	0.053	-1.746	
IMPLE	-0.814	0.232	0.271	1.235	0.717	0.809
MAIN	-1.123	-0.571	-1.067	0.428	-0.772	-0.204
STUC	-0.619	-0.149	0.050	-0.484	0.343	-0.468
TECH	0.615	0.006	1.356	-0.509	1.171	-1.383
CULT	0.064	0.172	1.353	-2.036	-0.506	-0.649
CLIM	0.293	0.526	0.872	-0.198	0.596	0.401
PERCHA	1.881	-0.093	2.839	0.699	1.055	0.281
PERPSY	-0.862	-1.363	1.507	0.424	1.461	0.458
ADMVIS	0.155	0.534	-1.704	0.745	-2.499	0.840
ADMANA	-0.235	0.099	-2.141	0.993	-0.491	1.142

	Standardized Residuals					
	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
MAIN	-0.807					
STUC	-0.951	0.664				
TECH	-1.178	0.600	-1.210			
CULT	-1.382	0.632	0.967	2.107		
CLIM	0.547	0.190	-0.491	-0.650	-0.281	
PERCHA	0.782	-0.518	-0.503	0.816	-0.684	0.236
PERPSY	0.324	-0.028	-1.775	1.956	-0.953	0.615
ADMVIS	1.792	-0.690	0.250	-1.872	1.060	1.566
ADMANA	1.468	-1.224	-0.478	-2.347	-0.125	0.630

	Standardized Residuals		
	PERPSY	ADMVIS	ADMANA
	-----	-----	-----
PERPSY	1.079		
ADMVIS	1.379	0.345	
ADMANA	0.626	0.371	0.555

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.499
 Median Standardized Residual = 0.215
 Largest Standardized Residual = 2.839

Stemleaf Plot

- 2|5
 - 2|310
 - 1|98777
 - 1|4442221100
 - 0|988877666655555555
 - 0|322221111000
 0|111111222222333333334444
 0|555566666666667777788889
 1|001111122444
 1|555689
 2|01
 2|8

Largest Positive Standardized Residuals
Residual for PERCHA and OUTPUT 2.839

TI



TI
Modification Indices and Expected Change

	Modification Indices for LAMBDA-Y		
	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	0.050
PROCESS	- -	0.000	0.082
OUTPUT	- -	- -	0.003
ANALY	0.003	0.003	- -
FORMU	0.082	0.392	- -
IMPLE	0.026	0.026	- -
MAIN	0.251	0.251	- -

	Expected Change for LAMBDA-Y		
	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	-0.049
PROCESS	- -	0.000	0.110
OUTPUT	- -	- -	0.011
ANALY	-0.009	-0.015	- -
FORMU	0.032	0.029	- -
IMPLE	0.020	0.032	- -
MAIN	-0.070	-0.113	- -

	Standardized Expected Change for LAMBDA-Y		
	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	-0.049
PROCESS	- -	0.000	0.110
OUTPUT	- -	- -	0.011
ANALY	-0.009	-0.016	- -
FORMU	0.032	0.031	- -
IMPLE	0.020	0.034	- -
MAIN	-0.070	-0.121	- -

	Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y		
	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	-0.049
PROCESS	- -	0.000	0.110
OUTPUT	- -	- -	0.011
ANALY	-0.009	-0.016	- -
FORMU	0.032	0.031	- -
IMPLE	0.020	0.034	- -
MAIN	-0.069	-0.121	- -

	Modification Indices for LAMBDA-X	
	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	- -	0.984
TECH	- -	0.033
CULT	- -	1.105
CLIM	- -	1.320
PERCHA	- -	1.035
PERPSY	- -	0.546
ADMVIS	1.685	- -
ADMANA	1.685	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	- -	-0.092
TECH	- -	-0.022
CULT	- -	-0.102
CLIM	- -	0.226
PERCHA	- -	0.095
PERPSY	- -	0.070
ADMVIS	0.182	- -
ADMANA	-0.171	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	- -	-0.092
TECH	- -	-0.022
CULT	- -	-0.102
CLIM	- -	0.226
PERCHA	- -	0.095
PERPSY	- -	0.070
ADMVIS	0.182	- -
ADMANA	-0.171	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	- -	-0.092
TECH	- -	-0.022
CULT	- -	-0.102
CLIM	- -	0.226
PERCHA	- -	0.095
PERPSY	- -	0.070
ADMVIS	0.182	- -
ADMANA	-0.171	- -

Modification Indices for BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	0.000	- -
CHAN_OUT	- -	- -	0.003
STRAT	- -	0.325	- -

Expected Change for BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	0.000	- -
CHAN_OUT	- -	- -	0.011
STRAT	- -	0.031	- -

Standardized Expected Change for BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	0.000	- -
CHAN_OUT	- -	- -	0.011
STRAT	- -	0.029	- -

Modification Indices for GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -
CHAN_OUT	2.108	2.873
STRAT	- -	- -

Expected Change for GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -
CHAN_OUT	0.225	-0.234
STRAT	- -	- -

Standardized Expected Change for GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -
CHAN_OUT	0.209	-0.218
STRAT	- -	- -

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	- -
CHAN_OUT	0.000	- -	- -
STRAT	- -	0.325	- -

Expected Change for PSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	- -
CHAN_OUT	0.000	- -	- -
STRAT	- -	0.024	- -

Standardized Expected Change for PSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	- -
CHAN_OUT	0.000	- -	- -
STRAT	- -	0.022	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INPUT	- -					
PROCESS	0.000	- -				
OUTPUT	- -	0.000	- -			
ANALY	0.000	- -	- -	- -		
FORMU	0.115	0.175	0.321	0.421	- -	
IMPLE	- -	0.048	- -	- -	- -	- -
MAIN	0.038	0.229	- -	0.300	0.012	0.000

Modification Indices for THETA-EPS

MAIN

MAIN - -

Expected Change for THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INPUT	- -					
PROCESS	0.000	- -				
OUTPUT	- -	0.000	- -			
ANALY	0.000	- -	- -	- -		
FORMU	-0.008	0.008	0.019	0.015	- -	
IMPLE	- -	0.004	- -	- -	- -	- -
MAIN	-0.005	-0.010	- -	-0.013	-0.002	0.000

Expected Change for THETA-EPS

MAIN

MAIN - -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
INPUT	- -					
PROCESS	0.000	- -				
OUTPUT	- -	0.000	- -			
ANALY	0.000	- -	- -	- -		
FORMU	-0.008	0.008	0.019	0.015	- -	
IMPLE	- -	0.004	- -	- -	- -	- -
MAIN	-0.005	-0.010	- -	-0.013	-0.002	0.000

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

MAIN

MAIN - -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	- -	0.139	0.887	0.099	- -	0.031
TECH	- -	0.099	0.084	0.216	1.712	2.357
CULT	0.012	0.715	- -	0.827	- -	0.040
CLIM	0.232	- -	1.217	- -	0.062	0.044
PERCHA	2.370	1.749	2.622	0.614	0.178	0.344
PERPSY	2.308	0.766	0.487	0.023	0.375	- -
ADMVIS	0.272	0.025	0.580	- -	5.373	- -
ADMANA	0.089	0.001	1.638	- -	0.211	0.156

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	MAIN
STUC	0.333
TECH	0.125
CULT	0.200
CLIM	0.071
PERCHA	- -
PERPSY	0.074
ADMVIS	0.949
ADMANA	0.301

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	- -	0.009	-0.033	0.007	- -	0.004
TECH	- -	0.008	0.012	-0.011	0.032	-0.034
CULT	-0.003	0.021	- -	-0.023	- -	-0.005
CLIM	-0.012	- -	0.031	- -	0.005	0.004
PERCHA	0.043	-0.032	0.062	0.020	-0.011	0.015
PERPSY	-0.041	-0.021	0.026	0.004	0.017	- -
ADMVIS	0.009	0.003	-0.017	- -	-0.042	- -
ADMANA	0.005	-0.001	-0.033	- -	0.007	0.008

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	MAIN
STUC	-0.013
TECH	-0.009
CULT	-0.012
CLIM	0.005
PERCHA	- -
PERPSY	0.008
ADMVIS	0.018
ADMANA	0.010

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	- -	0.009	-0.033	0.007	- -	0.004
TECH	- -	0.008	0.012	-0.011	0.031	-0.034
CULT	-0.003	0.021	- -	-0.023	- -	-0.005
CLIM	-0.012	- -	0.031	- -	0.005	0.004
PERCHA	0.043	-0.032	0.062	0.020	-0.011	0.015
PERPSY	-0.041	-0.021	0.026	0.004	0.017	- -
ADMVIS	0.009	0.003	-0.017	- -	-0.041	- -
ADMANA	0.005	-0.001	-0.033	- -	0.007	0.008

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

MAIN	

STUC	-0.013
TECH	-0.009
CULT	-0.012
CLIM	0.005
PERCHA	- -
PERPSY	0.008
ADMVIS	0.018
ADMANA	0.010

Modification Indices for THETA-DELTA

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
STUC	- -					
TECH	0.420	- -				
CULT	0.215	0.328	- -			
CLIM	0.251	- -	0.120	- -		
PERCHA	0.615	0.393	0.049	0.198	- -	
PERPSY	0.035	- -	1.873	1.109	- -	- -
ADMVIS	0.009	- -	0.006	- -	0.513	0.879
ADMANA	0.573	0.057	0.192	- -	0.272	- -

Modification Indices for THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
	-----	-----
ADMVIS	- -	
ADMANA	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
STUC	- -					
TECH	0.021	- -				
CULT	0.014	0.020	- -			
CLIM	0.013	- -	-0.009	- -		
PERCHA	-0.024	-0.024	-0.008	-0.011	- -	
PERPSY	0.005	- -	0.045	-0.026	- -	- -
ADMVIS	0.002	- -	-0.002	- -	0.015	0.021
ADMANA	-0.014	0.006	-0.009	- -	-0.012	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
	-----	-----
ADMVIS	- -	
ADMANA	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
STUC	- -					
TECH	0.021	- -				
CULT	0.014	0.020	- -			
CLIM	0.013	- -	-0.009	- -		
PERCHA	-0.024	-0.024	-0.008	-0.011	- -	
PERPSY	0.006	- -	0.045	-0.026	- -	- -
ADMVIS	0.002	- -	-0.002	- -	0.015	0.021
ADMANA	-0.014	0.006	-0.009	- -	-0.012	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
ADMVIS	- -	
ADMANA	- -	- -

Maximum Modification Index is 5.37 for Element (7, 5) of THETA DELTA-EPSILON

TI

Factor Scores Regressions

ETA	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
CHAN_MAN	0.170	0.567	0.020	-0.083	-0.003	0.097
CHAN_OUT	-0.564	0.098	1.326	0.335	-0.207	0.317
STRAT	0.018	0.015	0.079	0.204	0.046	0.376
ETA	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
CHAN_MAN	0.048	0.040	0.027	0.030	-0.085	0.023
CHAN_OUT	0.198	0.049	0.077	-0.204	-0.042	0.033
STRAT	0.200	0.040	0.064	0.009	-0.041	0.052
ETA	PERPSY	ADMVIS	ADMANA			
CHAN_MAN	0.021	0.148	0.063			
CHAN_OUT	-0.054	0.037	-0.281			
STRAT	-0.020	0.253	-0.143			
KSI	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
CONTEXT	0.003	0.051	0.026	0.024	-0.017	0.112
ADMIN	-0.042	0.141	-0.026	-0.374	-0.008	0.124
KSI	MAIN	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA
CONTEXT	0.092	0.184	0.169	0.107	0.274	0.069
ADMIN	0.034	0.051	0.141	0.033	-0.348	0.009
KSI	PERPSY	ADMVIS	ADMANA			
CONTEXT	0.073	0.059	-0.063			
ADMIN	0.050	0.834	0.419			

TI
Standardized Solution

LAMBDA-Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	0.837	- -	- -
PROCESS	0.939	- -	- -
OUTPUT	- -	0.998	- -
ANALY	- -	- -	0.810
FORMU	- -	- -	0.867
IMPLE	- -	- -	0.902
MAIN	- -	- -	0.883

LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	0.841	- -
TECH	0.788	- -
CULT	0.745	- -
CLIM	0.888	- -
PERCHA	0.684	- -
PERPSY	0.727	- -
ADMVIS	- -	0.964
ADMANA	- -	0.905

BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	0.357
CHAN_OUT	0.575	- -	- -
STRAT	- -	- -	- -

GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.330	0.256
CHAN_OUT	- -	- -
STRAT	0.501	0.483

Correlation Matrix of ETA and KSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----	-----	-----	-----
CHAN_MAN	1.000				
CHAN_OUT	0.575	1.000			
STRAT	0.885	0.509	1.000		
CONTEXT	0.865	0.498	0.904	1.000	
ADMIN	0.852	0.490	0.901	0.832	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
	0.181	0.669	0.112

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.509	0.429
CHAN_OUT	0.293	0.247
STRAT	0.501	0.483

TI

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	0.838	- -	- -
PROCESS	0.940	- -	- -
OUTPUT	- -	1.000	- -
ANALY	- -	- -	0.814
FORMU	- -	- -	0.864
IMPLE	- -	- -	0.904
MAIN	- -	- -	0.881

LAMBDA-X

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
STUC	0.842	- -
TECH	0.786	- -
CULT	0.750	- -
CLIM	0.887	- -
PERCHA	0.684	- -
PERPSY	0.729	- -
ADMVIS	- -	0.966
ADMANA	- -	0.907

BETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	0.357
CHAN_OUT	0.575	- -	- -
STRAT	- -	- -	- -

GAMMA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.330	0.256
CHAN_OUT	- -	- -
STRAT	0.501	0.483

Correlation Matrix of ETA and KSI

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----	-----	-----	-----
CHAN_MAN	1.000				
CHAN_OUT	0.575	1.000			
STRAT	0.885	0.509	1.000		
CONTEXT	0.865	0.498	0.904	1.000	
ADMIN	0.852	0.490	0.901	0.832	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
0.181	0.669	0.112

THETA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
INPUT	0.298	- -	- -	- -	- -	- -
PROCESS	- -	0.116	- -	- -	- -	- -
OUTPUT	0.148	- -	- -	- -	- -	- -
ANALY	- -	0.040	-0.064	0.338	- -	- -
FORMU	- -	- -	- -	- -	0.254	- -
IMPLE	-0.039	- -	-0.066	-0.071	0.059	0.183
MAIN	- -	- -	-0.066	- -	- -	- -

THETA-EPS

MAIN
0.224

THETA-DELTA-EPS

	INPUT	PROCESS	OUTPUT	ANALY	FORMU	IMPLE
STUC	0.025	- -	- -	- -	0.031	- -
TECH	0.064	- -	- -	- -	- -	- -
CULT	- -	- -	0.072	- -	0.056	- -
CLIM	- -	0.039	- -	0.067	- -	- -
PERCHA	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PERPSY	- -	- -	- -	- -	- -	0.025
ADMVIS	- -	- -	- -	0.098	- -	-0.053
ADMANA	- -	- -	- -	0.184	- -	- -

THETA-DELTA-EPS

MAIN
-0.067

THETA-DELTA

	STUC	TECH	CULT	CLIM	PERCHA	PERPSY
STUC	0.291	- -	- -	- -	- -	- -
TECH	- -	0.382	- -	- -	- -	- -
CULT	- -	- -	0.438	- -	- -	- -
CLIM	- -	-0.036	- -	0.213	- -	- -
PERCHA	- -	- -	- -	- -	0.532	- -

PERPSY	--	-0.026	--	--	0.172	0.469
ADMVIS	--	-0.060	--	0.092	--	--
ADMANA	--	--	--	0.086	--	-0.030

THETA-DELTA

	ADMVIS	ADMANA
	-----	-----
ADMVIS	0.068	
ADMANA	--	0.177

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.509	0.429
CHAN_OUT	0.293	0.247
STRAT	0.501	0.483

TI

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.509 (0.096) 5.297	0.429 (0.091) 4.728
CHAN_OUT	0.314 (0.067) 4.714	0.265 (0.062) 4.293
STRAT	0.501 (0.080) 6.249	0.483 (0.089) 5.441

Indirect Effects of KSI on ETA

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
CHAN_MAN	0.179 (0.092) 1.934	0.173 (0.087) 1.973
CHAN_OUT	0.314 (0.067) 4.714	0.265 (0.062) 4.293
STRAT	--	--

Total Effects of ETA on ETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	0.357 (0.175) 2.041
CHAN_OUT	0.618 (0.064) 9.582	- -	0.220 (0.109) 2.016
STRAT	- -	- -	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.381

Indirect Effects of ETA on ETA

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
CHAN_MAN	- -	- -	- -
CHAN_OUT	- -	- -	0.220 (0.109) 2.016
STRAT	- -	- -	- -

Total Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	0.837	- -	0.299 (0.146) 2.041
PROCESS	0.939 (0.059) 16.033	- -	0.335 (0.163) 2.058
OUTPUT	0.574 (0.060) 9.582	0.930	0.205 (0.102) 2.016
ANALY	- -	- -	0.810
FORMU	- -	- -	0.867 (0.063) 13.822
IMPLE	- -	- -	0.902 (0.068) 13.269
MAIN	- -	- -	0.883 (0.062) 14.317

Indirect Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	0.299 (0.146) 2.041
PROCESS	- -	- -	0.335 (0.163) 2.058
OUTPUT	0.574 (0.060) 9.582	- -	0.205 (0.102) 2.016
ANALY	- -	- -	- -
FORMU	- -	- -	- -
IMPLE	- -	- -	- -
MAIN	- -	- -	- -

Total Effects of KSI on Y

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
INPUT	0.426 (0.080) 5.297	0.359 (0.076) 4.728
PROCESS	0.478 (0.087) 5.463	0.403 (0.083) 4.838
OUTPUT	0.292 (0.062) 4.714	0.246 (0.057) 4.293
ANALY	0.406 (0.065) 6.249	0.392 (0.072) 5.441
FORMU	0.434 (0.073) 5.961	0.419 (0.071) 5.881
IMPLE	0.452 (0.075) 6.052	0.436 (0.074) 5.933
MAIN	0.442 (0.074) 5.989	0.427 (0.072) 5.917

TI

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	CONTEXT -----	ADMIN -----
CHAN_MAN	0.509	0.429
CHAN_OUT	0.293	0.247
STRAT	0.501	0.483

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	CONTEXT -----	ADMIN -----
CHAN_MAN	0.179	0.173
CHAN_OUT	0.293	0.247
STRAT	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	CHAN_MAN -----	CHAN_OUT -----	STRAT -----
CHAN_MAN	- -	- -	0.357
CHAN_OUT	0.575	- -	0.205
STRAT	- -	- -	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	CHAN_MAN -----	CHAN_OUT -----	STRAT -----
CHAN_MAN	- -	- -	- -
CHAN_OUT	- -	- -	0.205
STRAT	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN -----	CHAN_OUT -----	STRAT -----
INPUT	0.837	- -	0.299
PROCESS	0.939	- -	0.335
OUTPUT	0.574	0.998	0.205
ANALY	- -	- -	0.810
FORMU	- -	- -	0.867
IMPLE	- -	- -	0.902
MAIN	- -	- -	0.883

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN -----	CHAN_OUT -----	STRAT -----
INPUT	0.838	- -	0.299
PROCESS	0.940	- -	0.335
OUTPUT	0.575	1.000	0.205
ANALY	- -	- -	0.814
FORMU	- -	- -	0.864
IMPLE	- -	- -	0.904
MAIN	- -	- -	0.881

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	0.299
PROCESS	- -	- -	0.335
OUTPUT	0.574	- -	0.205
ANALY	- -	- -	- -
FORMU	- -	- -	- -
IMPLE	- -	- -	- -
MAIN	- -	- -	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	CHAN_MAN	CHAN_OUT	STRAT
	-----	-----	-----
INPUT	- -	- -	0.299
PROCESS	- -	- -	0.335
OUTPUT	0.575	- -	0.205
ANALY	- -	- -	- -
FORMU	- -	- -	- -
IMPLE	- -	- -	- -
MAIN	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
INPUT	0.426	0.359
PROCESS	0.478	0.403
OUTPUT	0.292	0.246
ANALY	0.406	0.392
FORMU	0.434	0.419
IMPLE	0.452	0.436
MAIN	0.442	0.427

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	CONTEXT	ADMIN
	-----	-----
INPUT	0.426	0.359
PROCESS	0.478	0.403
OUTPUT	0.293	0.247
ANALY	0.408	0.394
FORMU	0.433	0.418
IMPLE	0.453	0.437
MAIN	0.441	0.426

Time used: 0.141 Seconds

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายธนกร จันทนากร เกิดวันที่ 25 พฤษภาคม 2527 ณ จังหวัดกรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) สาขาวิชามัธยมศึกษา วิชาเอกชีววิทยา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2548 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันประกอบวิชาชีพข้าราชการครู ในตำแหน่งครูผู้ช่วย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย ๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย