

## A Process of Driving Basic Education Schools to the ASEAN Community<sup>1</sup>

Kajornsak Khiawnoi<sup>2</sup>  
Ungsinun Intarakamhang<sup>3</sup>  
Waiyawut Yoonisil<sup>4</sup>

Received: June 11, 2015

Accepted: July 1, 2015

### Abstract

The purposes of this study were 1) to understand and to describe the meaning of Driving Basic Education Schools to the ASEAN Community of school administrators and stakeholders in master schools, 2) to examine good practices for Driving Basic Education Schools to the ASEAN Community. In-depth interviewed and focused group of 6 school administrators and 16 stakeholders are used as qualitative methodology. The findings are as follows: 1. A Driving Basic Education Schools to the ASEAN Community is a way of making awareness, participation, and contribution to the success of the changes. Consisting of 1) Establishing a Sense of Urgency, 2) Creating the Guiding Coalition, 3) Developing a Vision and Strategy, 4) Communicating the Change Vision, 5) Empowering Broad-Based Action, 6) Generating Short-Term Wins, 7) Continuous Improvements, and 8) Institutionalizing ASEAN School Successful. 2. A Driving Basic Education Schools to the ASEAN Community should focus on staff development. This can be done by stimulating them to have a widely different thinking. Students should also be encouraged to be population of not just country but also ASEAN. They should also be enhanced on the skill, this can be included attitude and performance, language skill and learning how to live on a changing basis and so forth. There must be a leadership of each school who can pay attention on bring it into socialization and focus on self identity. Moreover, specifying ASEAN Curriculum Sourcebook is a must.

*Keywords:* ASEAN Community, Driving Basic Education Schools

---

<sup>1</sup> Doctoral Thesis for the Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research. Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.

<sup>2</sup> Graduate Student, Doctoral degree in Applied Behavioral Science Research, Srinakharinwirot University.

<sup>3</sup> Associate Professor in Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.

<sup>4</sup> Lecturer in Graduate School, Srinakharinwirot University.

## กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน<sup>1</sup>

ขจรศักดิ์ เขียวน้อย<sup>2</sup>  
 อังศิรินทร์ อินทรกำแหง<sup>3</sup>  
 วิญญูชนม์ อยู่นิเศิล<sup>4</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาความเข้าใจและการให้ความหมายของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้นแบบ 2) ศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษาเฉพาะกรณี โดยผู้วิจัยได้เน้นศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 6 คน และ 2) ผู้ให้ข้อมูลรองจำนวน 16 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวิธีการที่ทำให้คนเกิดความตระหนักมีส่วนร่วม และนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง อันประกอบไปด้วย 1) สร้างให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้อำนาจไปถึงวิสัยทัศน์นั้น 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในทุกรูปแบบ 5) จัดอุปสรรคต่าง ๆ โดยการให้กระจายอำนาจ 6) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น 7) ปรับเปลี่ยนการทำงานในระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 8) สร้างระบบเพื่อทำให้ผูกติดกับพฤติกรรมที่ต้องการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่ดี คือ การขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ควรเน้นการพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยนกรอบความคิดให้ข้ามแดน การหล่อหลอมอนาคตของอาเซียน การส่งเสริมให้นักเรียนเป็นทั้งประชาชนของประเทศและประชาชนของอาเซียน ส่งเสริมการเตรียมทักษะ การปรับเจตคติและเพิ่มสมรรถนะ การเตรียมพร้อมด้านทักษะภาษา ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน การเรียนรู้เรื่องการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง การเปิดโลกทัศน์ เป็นต้น และที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำ และให้ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมและอัตลักษณ์ที่พึงมีในตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีการใช้คู่มือแนวทางการจัดทำหลักสูตรอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

*คำสำคัญ:* ประชาคมอาเซียน, พฤติกรรมการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

<sup>1</sup> ปริญญาโทระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>4</sup> อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยกำหนดกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เตรียมพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ประเทศไทยจะต้องก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ใน พ.ศ. 2558 ต้องมีแผนเตรียมประชาชนให้พร้อมก้าวเข้าสู่อาเซียนได้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ 1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) 2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และ 3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และขับเคลื่อนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในทุกระดับ ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวมตลอดจนยึดวิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ. 2570 ที่ว่า “คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความพอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึงมีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและ

กัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเอง และแข่งขันได้ในเวทีโลก สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557)

ความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษา นับเป็นส่วนสำคัญของความร่วมมือพื้นฐาน ในการพัฒนาคนในชาติอาเซียน โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ทศวรรษแรกของการก่อตั้งอาเซียน เมื่อมีการจัดการประชุมด้านการศึกษา ASEAN Permanent Committee on Socio-Cultural Activities ครั้งแรกในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2518 ต่อมาเมื่ออาเซียนมีการปรับตัวในเชิงโครงสร้างเพื่อให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ของอาเซียนเข้มแข็งขึ้น จึงมีการจัดตั้ง ASEAN Committee on Education (ASCOE) ให้เป็นกลไกการบริหารความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษา โดยความสำคัญของการศึกษาในการขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนปรากฏเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนในปฏิญญาว่าด้วยแผนงานสำหรับประชาคมอาเซียนที่ได้เน้นย้ำความสำคัญของการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ในด้านต่าง ๆ อาทิ การศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม นวัตกรรมส่งเสริมการป้องกันคุณภาพ การทำงาน และการประกอบการ รวมถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัย การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ภายใต้ประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความร่วมมือทางด้านวิชาการ และ การพัฒนา ซึ่งจะช่วยสนับสนุนกระบวนการรวมตัวของอาเซียน การเสริมสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดช่องว่างการพัฒนา

ดังนั้น ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียนจึงได้ทวีบทบาทมากขึ้นต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอาเซียนให้มีความเจริญก้าวหน้าและแข่งขันได้ในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในหลากหลายด้านที่ส่งผลให้โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อันเป็นยุคของสังคมฐานความรู้ (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2556)

การเปิดเสรีการศึกษาในกรอบของความเป็นประชาคมอาเซียนจะก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างประเทศ มีการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความตระหนักและสร้างการเตรียมพร้อมของบุคลากรทางการศึกษา เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนเวลาที่เหลืออยู่นี้หากไม่มีอุปสรรคใด ๆ ประเทศไทยก็จะก้าวสู่ ความเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น โดยการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้คนไทย โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนได้รับรู้ความเป็นพลเมืองอาเซียนมากขึ้น

ทั้งนี้ผู้นำการขับเคลื่อนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเตรียมความพร้อมให้การศึกษาไทยทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งต้องบริหารจัดการสถานศึกษาท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทอาเซียนให้มีคุณภาพ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ของสถานศึกษาโดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้คัดเลือกโรงเรียนให้เข้าร่วมในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ

การพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้งานด้านการศึกษาของประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเป็นประชาคมอาเซียน มีทั้งหมด 2 โครงการหลัก ได้แก่ 1) โครงการ Spirit of ASEAN ประกอบด้วย Sister School, Buffer School, และ ASEAN Focus School และ 2) โครงการพัฒนาประเทศไทยศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) ประกอบด้วย โรงเรียน Education Hub (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันของสถานศึกษาต้นแบบตามแนวทางการศึกษาเฉพาะกรณี เพื่ออธิบายกระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนในสถานศึกษาต้นแบบ และค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคคลในลักษณะพฤติกรรมศาสตร์ได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์มากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางด้านการศึกษาได้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเข้าใจและการให้ความหมายของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้นแบบ
2. เพื่อศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน

## แนวคิดทฤษฎีการวิจัย

ทฤษฎีหลักที่ใช้อธิบายการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนี้ ผู้วิจัยอาศัยทั้งทฤษฎีทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าว โดยทฤษฎีทางสังคมวิทยานั้น ผู้วิจัยได้ใช้มุมมองจากทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Parsons, 1984) ที่มองปรากฏการณ์ทางสังคมในภาพรวมในระดับมหภาค ซึ่งมีตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคมที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ และการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน และทฤษฎีปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์ (Mead, 1951) ที่มองในระดับปัจเจกบุคคลโดยการปฏิสังสรรค์ ซึ่งเป็นการกระทำระหว่างกันของบุคคลผ่านการให้ความหมายในเชิงสัญลักษณ์ รวมทั้งทฤษฎีการกระทำทางสังคม (Parsons, 1977) ที่เป็นรากฐานของการชี้ให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าจะดำเนินการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนด้วยความสมัครใจนั้น เป็นเรื่องที่เกิดจากจิตใจที่ต้องการร่วมในกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ถือว่าเป็นปัจจัยหรือตัวกำหนดในการกระทำทางสังคม ส่วนทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจกระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน คือ ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของอีริกสัน (Erikson, 1964) ที่อาจมีความเกี่ยวข้องกับพัฒนาการแต่ละขั้นของชีวิตของผู้นำการขับเคลื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังประยุกต์ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ใฝ่อำนาจ และใฝ่สัมพันธ (Litwin; & Stringer, 1968) มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจกระบวนการขับเคลื่อนสถาน

ศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้า ซึ่งการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้ากลุ่มดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ซึ่งเชื่อว่าอาจมีผลต่อการให้ความหมายการเข้าสู่กระบวนการ และการดำรงอยู่ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนด้วยเช่นกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษากระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษาเฉพาะกรณี เนื่องจากการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับเงื่อนไขและข้อจำกัดของประเด็นที่ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยในพื้นที่จริง (Field research) กับสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนที่เป็นต้นแบบมาเป็นกรณีศึกษา เพื่อเข้าถึงความรู้และความจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อันเกี่ยวข้องกับกระบวนการสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องมาจากความเชื่อที่ว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมสามารถทำความเข้าใจได้ด้วยกระบวนการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการเลือกสถานศึกษาที่สอดคล้องกับประเด็นข้อปัญหาการวิจัยและความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อสร้างความเข้าใจกับความรู้ความจริงที่ดำรงอยู่ในสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนมาแล้วระยะหนึ่งจนเกิดพลัง มี

ความต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี เป็นที่ยอมรับจากบุคคลและองค์กรภายนอกที่เข้าไปเกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้เน้นศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ประสบกับเหตุการณ์หรือมีประสบการณ์โดยตรง และมีความพร้อมและยินยอมในการให้ข้อมูลในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เพื่อทำการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 6 คนที่ได้รับรางวัลระดับภูมิภาคหรือระดับชาติ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ ให้การรับรอง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม และ 2) ผู้ให้ข้อมูลรองจำนวน 16 คน ซึ่งเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มนี้มีส่วนสำคัญในการช่วยอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive

sampling) ตามเกณฑ์ และการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball technique) สำหรับผู้ให้ข้อมูลรอง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทันทีที่เก็บข้อมูลจากสนทนากลุ่มได้จำนวนหนึ่ง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะแรก ผู้วิจัยใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งต่อไป และใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุง หรือกำหนดประเด็นคำถามย่อยของการวิจัยขึ้นใหม่ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกัน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของไมล์ส์และฮูเบอร์แมน (Miles; & Huberman, 1994)

ในการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล (Trustworthiness of the study) นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มเก็บข้อมูล ช่วงระหว่างเก็บข้อมูลซึ่งถือเป็นการตรวจสอบทันทีในสนาม หรือแม้กระทั่งเมื่อออกจากสนามไปแล้ว ก็อาจย้อนกลับมาตรวจสอบข้อมูลบางส่วนอีกได้ หากข้อมูลที่ได้ไปแต่เดิมมีลักษณะแปลกไม่สอดคล้องกับข้อมูลอื่น ๆ ในชุดเดียวกัน สำหรับการตรวจสอบข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทั้งการตรวจสอบด้านความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Credibility) การตรวจสอบด้านความไว้วางใจได้ (Dependability) และการตรวจสอบด้านการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability)

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) ความเข้าใจและการให้ความหมายของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้นแบบ และ 2)

แนวทางปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

1. ความเข้าใจและการให้ความหมายของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้นแบบ

1.1 นโยบายต้นสังกัดด้านอาเซียนสู่การขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน

*กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานอาเซียน*

ในการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อให้บรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาหารและแบ่งปันตามปฏิญญาชะอำ-หัวหิน กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายให้มีการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของครูและบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และประชาชนเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558

*“กระทรวงของเราเคยมีการแจ้งข่าวให้บุคลากรได้รับทราบความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดว่าจะเข้าสู่อาเซียน แต่คนส่วนใหญ่ยังไม่รู้หรือกว่า อะไรคือการเข้าสู่อาเซียน” (ครูประดู่)*

นอกจากนั้นได้กำหนดให้มีการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะและความชำนาญการที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม และการเพิ่มโอกาสในการหางานทำ

*“โรงเรียนได้จัดกิจกรรมส่งเสริม ICT รวมทั้งได้บูรณาการความรู้ด้านอาเซียนเข้าในสาระของแต่ละวิชาตามศักยภาพที่มี” (ครูพุดซ้อน)*

กระทรวงศึกษาธิการได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของครูในอาเซียน รวมทั้งเพื่อให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกันในอาเซียน การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และการแลกเปลี่ยนเยาวชน ตลอดจนการพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

*“บุคลากรที่โรงเรียนนี้จะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะมีรายการอบรมเข้ามาบ่อย ๆ เพราะที่นี้เป็นต้นแบบหลายอย่าง” (ครูสร้อยทอง)*

*สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดจุดเน้นด้านอาเซียน*

สพฐ. ได้กำหนดจุดเน้นให้นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community) โดยมอบหมายให้สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาดำเนินการเตรียมเยาวชนไทยให้มีความพร้อมในการเป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียน สามารถติดต่อสื่อสารและอยู่ร่วมกันได้บนพื้นฐานของความเสมอภาคและผลประโยชน์ร่วมกัน

*“โรงเรียนได้ทำตามนโยบายที่กำหนดให้นักเรียนทุกคนควรมีคุณลักษณะการเป็นพลเมืองไทยและอาเซียนที่ดี ได้ปลูกฝังโดยสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมของโรงเรียน” (ครูสายหยุด)*

โดย สพฐ. ได้พัฒนาโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาจากทุกภูมิภาคให้เป็นต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันให้งานด้านการศึกษาของประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเป็นประชาคมอาเซียน โดยมี 2 โครงการหลัก ได้แก่ โครงการ Spirit of ASEAN และ โครงการพัฒนา

ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในภูมิภาค (Education Hub)

โครงการ Spirit of ASEAN ประกอบด้วย 1) Sister School เป็นโรงเรียนที่ไม่มีเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน และเป็นโรงเรียนซึ่งทำหน้าที่สานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนต่าง ๆ จัดการเรียนรู้อันเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนอีก 1 ภาษา ตลอดจนเรียนรู้

พหุวัฒนธรรม 2) Buffer School เป็นโรงเรียนที่อยู่ติดกับชายแดนของประเทศเพื่อนบ้านซึ่งเป็นสมาชิกอาเซียน จัดการเรียนรู้อันเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เน้นการเรียนการสอนภาษาของประเทศอาเซียน 1 ภาษา (ภาษาของประเทศที่มีชายแดนติดที่ตั้งของโรงเรียน เช่น ลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย) เทคโนโลยี และพหุวัฒนธรรม และ 3) ASEAN Focus School เป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้อันเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เน้นการจัดทำหน่วยการเรียนรู้อาเซียนศึกษาในกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

*“โรงเรียนได้ทำตามนโยบายที่กำหนดให้นักเรียนทุกคนควรมีคุณลักษณะการเป็นพลเมืองไทยและอาเซียนที่ดี ได้ปลูกฝังโดยสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมของโรงเรียน” (ครูสายหยุด)*

โครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในภูมิภาค (Education Hub) เป็นโรงเรียน Education Hub ที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค มีการเตรียมการบริหารจัดการและการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานในระดับสากล เพื่อรองรับนักเรียนต่างชาติ

*“ยังมีหน่วยงานอื่นใน สพฐ. ที่มีผลักดันเรื่องนี้เหมือนกันนะครับ อย่างเช่นสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายก็ได้มาดำเนินโครงการ Education Hub ซึ่งเป็นการพัฒนาประเทศไทยให้กลายเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาคเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการการศึกษาในระดับมัธยมให้มีความเป็นเลิศสู่สากล แล้วก็ทำให้เด็กของเราสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ครับ และยังมีการแลกเปลี่ยนนักเรียนกันด้วย” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)*

นอกจากนี้ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาได้ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีความพร้อมในการเตรียมบุคลากรและโรงเรียนในเขตพื้นที่สู่ประชาคมอาเซียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่มีศูนย์อาเซียนศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งจัดประชุม อบรม ชี้แจง สัมมนา สร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและประเด็นสำคัญของอาเซียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน การจัดการเรียนรู้อันเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศคู่เจรจา และประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายใน ประเทศและต่างประเทศ

*“โรงเรียนอื่นที่ไม่ได้เป็นต้นแบบเหมือนเรา แต่เขาก็เป็นเครือข่ายของเรา เรียนรู้จากเรา แล้วก็กันไปจัดที่โรงเรียน โดยที่เราจะเป็นที่เลี้ยงให้เขา” (ครูขงโค)*

จากเป้าหมายและความสำคัญของอาเซียน รวมทั้งนโยบายทางการศึกษาเพื่อรองรับการเข้าสู่



ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมนักเรียนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อผลักดันการดำเนินการด้านการศึกษาของประเทศไทยให้สอดคล้องต่อการเป็นประชาคมอาเซียน และพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมในการเป็นสมาชิกที่ดีของประชาคมอาเซียน และมีสมรรถนะที่สำคัญในการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียนและสังคมโลก

### ผู้บริหารสถานศึกษาสนองนโยบายโดยการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน

การดำเนินงานด้านอาเซียนในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้นสังกัดได้กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงกำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ ให้บริการและพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน

“ศูนย์อาเซียนศึกษาของโรงเรียน จะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญให้กับนักเรียน นักเรียนสามารถเข้ามาดูว่าแต่ละประเทศมีลักษณะอย่างไร ทุกอย่างอยู่ในห้องหมด เรียนรู้ได้ทุกเวลา” (ครูเฟื่องฟ้า)

2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

“โรงเรียนเคยเชิญเข้าร่วมการประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรอาเซียน ซึ่งเขาได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ ควบคู่กับหลักสูตรเดิมที่ใช้อยู่” (นายต๋อยตั้ง)

3. จัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

“บางวิชาครูจะให้ไปค้นเนื้อหาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน แล้วมารายงานหน้าชั้น” (ด.ญ.ดาวเรือง)

4. แต่งตั้งครูในสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา

“ผู้อำนวยการโรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการในศูนย์อาเซียนไว้ เพื่อดูแลและให้บริการอย่างต่อเนื่อง” (ครูสายหยุด)

5. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

“ตอนเช้าหลังเคารพธงชาติ พี่คณะกรรมการนักเรียนจะนำเสนองานอาเซียนวันละคำ” (ด.ช.ดาหลา)

6. บริการสื่อการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและบริหารจัดการเรียนรู้เคลื่อนที่ให้กับโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน

“ครูโรงเรียนนี้กับครูโรงเรียนในเครือข่ายจะร่วมกันจัดกิจกรรม อย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง เพื่อช่วยกันพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้กับนักเรียน” (ครูสายหยุด)

7. จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

“ตอนเปิดเทอมใหม่ ๆ นักเรียนที่นี่จะต้องเข้าค่ายคุณธรรมและต่อยุ่ด้วยค่ายอาเซียน” (นางพลับปลิง)

8. ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน

“โรงเรียนได้พานักเรียนไปทัศนศึกษาประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย แล้วก็ไปดูโรงเรียนที่เขาจัดการศึกษาระดับเดียวกับเรา” (ครูเฟื่องฟ้า)

“โรงเรียนจากประเทศเวียดนามเคยมาศึกษาดูงานที่เรานั่นก็ไม่ว่ายากเชื่อว่า เราจะสามารถเป็นต้นแบบในบางเรื่องให้กับเขาได้” (ครูกุหลาบ)

9. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการของศูนย์อาเซียนศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

“พอสิ้นปีการศึกษา โรงเรียนจะรายงานผลศูนย์อาเซียนให้กับต้นสังกัดทราบทันที” (ครูทองกวาว)

1.2 หัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน

การขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนับได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำได้ชั่วข้ามคืน แต่ต้องใช้เวลาและการลงมือปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นล้วนขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกันหลายประการ แต่สำคัญที่สุดก็คือปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคิดให้ได้ว่าทำอย่างไรให้บุคลากรยอมรับในแนวคิดและพฤติกรรมใหม่ รวมทั้งจะต้องปรับเปลี่ยนระบบ กระบวนการ และโครงสร้างของการสร้างแรงจูงใจให้พวกเขาสนับสนุนทิศทางใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาวิสัยภาวะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องค้นหาต่อมสุขใจซึ่งเป็นชุมพลังแห่งแรงบันดาลใจที่เป็นบวก สร้างพิมพ์เขียวเพื่อปลดปล่อยศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน ตลอดจนวางรูปแบบของค่านิยมและวัฒนธรรมสถานศึกษาเพื่อสร้างความสุขและความสนุกในการเดินทางสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำในระดับหัวหน้าพึงมีอยู่ในตน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านอาเซียนที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ถือเป็นภาระทำตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นสถานศึกษาอาเซียน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์เงื่อนไขหรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานสำเร็จและผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน มีการผลักดันสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความรู้ถึงความจำเป็นและแรงจูงใจที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา

หัวใจสำคัญอย่างแรกนี้ ถือเป็น “การปลุกให้ตื่น” เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เราทุกคนมักจะชอบอยู่ในอาณาเขตสุขสบายของตนเอง (Comfort zone) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องศึกษาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่จะเปลี่ยนแปลง และหาทางกระตุ้นให้ทุกคนในสถานศึกษาตื่นตัว ด้วยการสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา อาจจะยก ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานอื่นทำแล้วได้ผล และหันมาปลุกคนในสถานศึกษาเพื่อให้เริ่มบอกต่อกันและกันว่า “มาเริ่มลงมือกันเถอะ พวกเราทุกคนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว” และพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหลีกเลี่ยงอันจะเป็นการขัดขวางมิให้คนเกิดความรู้สึกว่าจำเป็นจะต้องลงมือเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ได้แก่ ความหลงลำพอง ความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงและการปกป้องตนเอง ความโกรธ และการคิดลบ

“ผมมองว่าการตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรในโรงเรียนถือเป็นกลไกที่สำคัญ เพราะนั่นเป็นสิ่งที่จะเป็นจุดเริ่มต้นสู่ความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่กำลังจะเกิดขึ้น ผมเชื่อว่าทุกอย่างเริ่มต้นจากความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ในช่วงเริ่มต้นของความพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“ความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นแค่องค์ประกอบในการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ แต่ยังเป็นความสามารถหลักที่มีค่าอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องนำมาเป็นกลไกในการเดินต่อก้าวด้วย” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 1)

“ผู้บริหารจะต้องไม่หลงตนเอง ไม่หยิ่งโง่ และจะต้องลดความทึบลงไปให้เยอะที่สุด โกรธให้น้อยที่สุด แล้วการที่จะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้เนี่ย ต้องใจเย็นมาก ๆ รวมทั้งต้องไม่คิดลบ ไม่คิดว่าสิ่งที่ทำจะก่อให้เกิดอุปสรรค ไม่งั้นก็คงเดินหน้าต่อไปไม่ได้ ถ้าคิดลบแล้วลูกน้องที่ไหนจะวางใจร่วมเดินไปกับเรา” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาจริง ๆ ครูหลายคนอาจจะแสดงท่าทีประมาณว่า อย่าหวังว่าคุณจะมากเปลี่ยนฉันได้ ฉันทำในสิ่งเดิม ๆ ก็ดีอยู่แล้ว เราในฐานะผู้บริหารจะต้องหาทางขจัดความคิดนี้ออกไปด้วยความประนีประนอม และอย่าเอาตัวเองเป็นที่ตั้งจนทำให้พวกเขาถอยหลังกลับหรือเอาไปบ่นต่าง ๆ นานา สุดท้ายการเปลี่ยนแปลงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้างความรู้สึกร่วมแรงแก้วิกฤติร่วมกัน ซึ่งเป็นการลงมือทำร่วมกับกลุ่มผู้นำการขับเคลื่อนในสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ ชี้ให้เห็นถึงวิกฤติการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ ตลอดจนการสร้างความตระหนัก การจัดลำดับปัญหา และการพัฒนาตนเอง

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ผู้บริหารสถานศึกษาเพียงคนเดียวคงไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมหรือคณะทำงานที่พร้อมจะทำงานร่วมกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ซึ่งการตั้งทีมงานจะต้องมีความเหมาะสมทั้งในด้านตัวสมาชิกในทีมงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่

และความรับผิดชอบของทีมงาน ความกว้างขวางในหมู่บุคลากรของทีมงานและที่สำคัญบุคคลในทีมจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

“นอกจากนั้นโรงเรียนก็ต้องฝึกกำลังของทุกฝ่ายงานในโรงเรียนให้สามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว เสมือนว่าทุกคนคืออวัยวะของร่างกาย ทุกคน ทุกฝ่าย มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง จะขาดใครไปไม่ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“ทีมที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบที่เหมาะสม และมีความสามารถทำงานเป็นทีม เป็นคนที่มีทักษะที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือในสายตาของคนอื่น ๆ ในโรงเรียน และมีอำนาจมากพอที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลง แล้วก็คงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารก็ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“ก่อนจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องตั้งคำถามในตัวเองให้ได้ว่า เราจะสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยคนที่มีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสมได้อย่างไร” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“คนที่รู้สึกว่ามีอำนาจเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กร มักจะเป็นคนที่รวบรวมคนอื่น ๆ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามารวมกัน จนสามารถสร้างทีมที่มีความแข็งแกร่ง ... เมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นทั่วทั้งโรงเรียน จะมีการจัดตั้งกลุ่มในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น กลุ่มเหล่านี้จะช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในฝ่ายงานของพวกเขาเอง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสร้างกลุ่มแกนนำในการขับเคลื่อน โดยเป็นการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในการเปิด

เสรีอาเซียน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกกลุ่มงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง

สถานศึกษาทุกแห่งต่างก็มีวิสัยทัศน์อยู่แล้ว แต่วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึง ภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ผู้บริหารอยากให้เป็นภายหลังจากเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เป็นการทำให้ทุกคนภายในสถานศึกษามองเห็นภาพร่วมกันว่าสถานศึกษาจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง

“แม้จะได้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยคนที่มีคุณสมบัติถูกต้องเหมาะสมแล้ว แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้ หากยังขาดทิศทางที่ถูกต้อง สิ่งที่จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง คืองบประมาณ แผนการ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง และวิสัยทัศน์ "งบประมาณ" คือส่วนที่เป็นเรื่องการเงินของแผนการ "แผนการ" ระบุขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง แผนการจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน "กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง" คือวิธีที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำในด้านต่าง ๆ มาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ ส่วน "วิสัยทัศน์" คือจุดหมายปลายทางที่แผนการและกลยุทธ์ทั้งหมดจะนำพาคุณไปถึง การจะกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้อง จำเป็น ต้องมีความสามารถในการมองเห็นอนาคตที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์ของคุณควรสามารถเขียนจบในหน้าเดียว ส่วนกลยุทธ์อาจมีความยาวได้ถึง 10 หน้า สำหรับแผนการควรใช้สมุด 1 เล่ม ส่วนงบประมาณอาจต้องใช้สมุดจดเล่มโตกว่านั้นและการประชุมหลาย ๆ ครั้ง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 2)

“จะเดินหรือไม่เดิน อยู่ที่ ผอ. เพราะคนที่รับนโยบายมา ไม่ใช่ครู คนที่ไปประชุมคือ ผู้บริหาร แล้วคนที่จะมาเดินต่อภายในโรงเรียนเนี่ย จริง ๆ แล้วมันไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายงานเพียงฝ่ายเดียวหรอก ทุกฝ่ายต้องประสานงานกัน ถามว่าไม่มีเงินแล้วจะทำงานได้มั๊ย? ...ไม่ได้ มันต้องมีฝ่ายงบประมาณมา

เกี่ยวข้อง ไม่มีระเบียบไม่มีวินัย เด็กขาดคุณภาพ ไม่มีฝ่ายปกครองทำงานได้มั๊ย? ...ไม่ได้ ไม่มีอุปกรณ์เสริม ไม่มีอะไรปัจจัยพื้นฐาน ฝ่ายบริการไม่มี ทำงานได้มั๊ย?.. ไม่ได้ เพราะฉะนั้นกลไกในโรงเรียนที่รับนโยบายมาเนี่ยคือฝ่ายบริหาร แต่คนที่นำไปปฏิบัติเนี่ย ปฏิบัติจริงในการที่จะไปถ่ายทอดแล้วก็เป็นผู้นำ ก็คือ ครู และคนที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของการทำ การขับเคลื่อนประชาคมอาเซียนภายในโรงเรียนก็คือนักเรียน” (ครูทองกวาว)

“กุญแจสำคัญของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง คือ การเน้นที่ความเร็ว การกำหนดตารางการเปลี่ยนแปลงที่เชิงซ้ำอาจหมายถึงในที่สุดแล้วคุณจะไม่อาจทำอะไรสำเร็จได้เลย อย่าลืมนะว่าขณะนี้เราอยู่ในโลกของศตวรรษที่ 21 แล้ว การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกโรงเรียนนับวันแต่จะรวดเร็วยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนก็ต้องเร่งระดับความเร็วยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อตามให้ทันการเปลี่ยนแปลงภายนอก” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“อย่าคิดว่าเพียงแต่วางแผนและจัดทำงบประมาณก็เพียงพอแล้ว โดยขาดการกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“การทำให้ได้อย่างที่พูดเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก แม้แต่ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความมุ่งมั่นสูงก็ตาม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมต้องคอยช่วยเหลือกัน เช่น หลังเสร็จสิ้นการประชุม สมาชิกในทีมควรถามกันว่า สิ่งที่เราทำไปเมื่อสัปดาห์ก่อนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่เรากำหนดไว้หรือไม่ ถ้าคำตอบคือ "ไม่" คำถามต่อไปที่พวกเขาควรถามกันและกันก็คือ ถ้าอย่างนั้นตอนนี้เรากำลังทำอะไรอยู่ และเราจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดนั้นได้อย่างไร ... บางครั้งผู้บริหารอาจต้องเสียสละส่วนตัวเพื่อส่วนรวมเพื่อให้ได้อย่างที่พูด” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกัน ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของ

สถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียนให้ทัดเทียมชาติในอาเซียน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์จะทำให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมจะทำให้สถานศึกษาดีขึ้น การสื่อสารจะต้องใช้ทุกช่องทางและแฝงอยู่ในกิจกรรมที่ดำเนินการ และสำคัญที่สุดคือผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย

“ผู้บริหารจะต้องสื่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้คนอื่นรับรู้เป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยมีเป้าหมาย คือ เพื่อทำให้คนจำนวนมากที่สุดยอมรับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้น และลงมือทำเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน ประถม 1)

“ในการสื่อสารกับคนหมู่มาก เพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ นั้น ปฏิบัติการที่มักพบอยู่เสมอก็คือ พวกเขาจะพูดว่า “ผม/ฉันไม่เห็นที่เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงขนาดนั้น” “เราไม่มีวันจะเปลี่ยนมันได้หรอก” หรือ “พูดจริงหรือพูดเล่นนี่” ผู้บริหารจะต้องไม่โต้เถียงขัดแย้งกับปฏิกริยาเหล่านี้ แต่ควรจะรับฟังความวิตกกังวล ความโกรธ และพยายามกระตุ้นครัทธาต่อวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นให้ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“วิธีสื่อความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงแก่คนในโรงเรียนด้วยการจัดให้มีการถาม-ตอบ เป็นวิธีการหนึ่งที่ได้ผล ถ้าหากสามารถทำให้ครูที่เข้าร่วมการถาม-ตอบรู้สึกได้ว่า พวกเขาสามารถจะถามคำถามได้ทุกอย่าง ทั้งนี้ ผู้นำเสนอข้อมูลจะต้องตอบคำถามทุกคำถามอย่างรวดเร็วและชัดเจน ด้วย

ความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมโดยไม่พยายามปกป้องตัวเอง ทำให้เช่นนี้จะทำให้ทุกคนรู้สึกได้ว่า วิสัยทัศน์ชัดเจนไม่สับสน และผู้นำเสนอมีครัทธาต่อวิสัยทัศน์นั้น ทั้งคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีต่อทุกคนในโรงเรียน” (ครูสายหยุด)

“เนื้อหาและภาษาที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงกับครูจะต้องเข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา ไม่ซับซ้อนหรือเต็มไปด้วยศัพท์เทคนิค ถ้าทำเช่นนี้ได้ ความกลัว ความโกรธ ความไม่ไว้วางใจ และการคิดลบจะลดน้อยลง และการมองในแง่ดีจะเพิ่มขึ้น ครูจะเริ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเสียเวลากับการโกรธหรือความกังวลน้อยลง แต่จะเริ่มลงมือทำเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น” (ครูซงโค)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ โดยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้อุปกรณ์ทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้แก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลายด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์จนบุคลากรเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้น และเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนใหญ่แล้วอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจะหนีไม่พ้น ผู้บริหารหรือบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น หรือแม้กระทั่งการขาดความมั่นใจในหมู่ผู้บริหารและบุคลากรต่อผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น วิธีการกำจัดอุปสรรค เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การย้ายผู้บริหารที่ไม่เห็นด้วย การปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ เป็นต้น

“เมื่อคนในโรงเรียนเริ่มเข้าใจและเริ่มลงมือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใหม่ในด้านอาเซียน เราต้องขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการกระทำของพวกเขา” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“อุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดที่ขัดขวางความพยายามเปลี่ยนแปลงก็คือ ครูบางคนหรือแม้แต่หัวหน้างานบางคนถึงแม้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะยอมรับในวิสัยทัศน์ใหม่และอยากเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นอาเซียนก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถทำได้ เมื่อหัวหน้างานไม่เห็นดีเห็นงามด้วย” (ครูพูดซ้อน)

“การจะเอาชนะผู้ที่ทำตัวขัดขวางการเปลี่ยนแปลงต้องใช้วิธีที่สร้างสรรค์ ก่อนอื่นต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะสำหรับคนที่มีความรู้สึกประมาทและไม่มั่นคง พวกเขาจะเกิดความกลัว ซึ่งทำให้พวกเขาไม่กล้าทำอะไรที่แปลกใหม่ไปจากสิ่งที่เขาเคยทำอยู่ แต่เมื่อการเปลี่ยนแปลงเริ่มเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้ที่ทำตัวเป็นคนไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จะเริ่มรู้สึกถึงความจำเป็นที่ตนจะต้องเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะเริ่มสร้างความศรัทธาในตัวคนที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจวิสัยทัศน์ใหม่อย่างชัดเจน และในที่สุดพวกเขาก็จะสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“เมื่อพูดถึงการประเมินผลงานและการให้รางวัล เรามักจะนึกถึงรางวัลที่เป็นตัวเงิน ดังนั้น หากไม่มีรางวัลที่เป็นตัวเงินให้แก่คนที่ทำการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้อาจกลายเป็นอุปสรรคใหญ่ที่ขัดขวางความพยายามเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรก็ตาม การได้รับรางวัลเป็นเงินโบนัสหรือ การขึ้นเงินเดือนอาจไม่สามารถจูงใจคนให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เสมอไป รางวัลในรูปแบบอื่น เช่น การจัดประกวดการแข่งขันก็เป็นรางวัลที่มีค่าเช่นกัน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน ประถม 2)

“อุปสรรคสำคัญ คือ การขาดข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อเราอย่างมากประเภทหนึ่งคือความคิดเห็นและคำวิจารณ์จากคนอื่น ๆ ซึ่งมักจะทำให้เรารู้สึกว่าเป็นข้อมูลที่เกิดจากความคิดเห็นส่วนตัว อคติ หรือเป็นการตำหนิติเตียน เป็นข้อมูลที่เรามักจะมองมันด้วยความระแวงสงสัย ข้อมูล

ประเภทนี้จึงอาจกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้เหมือนกัน” (ครูชงโค)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้พลังจูงใจสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยให้พลังอำนาจกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการปรับเปลี่ยนกลไกการทำงาน หรือโครงสร้างของสถานศึกษา หรือแม้กระทั่งกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น

การที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีจะต้องรู้จักที่จะวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น โดยความสำเร็จนี้อาจจะเป็นเพียงความสำเร็จในขั้นแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้น ในบางกรณีผู้ที่สนับสนุนอาจจะเปลี่ยนใจไปต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ได้

“ที่เป็นคนที่ชอบสร้างชัยชนะระยะสั้น ก็คือ ชัยชนะที่ได้มาอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยเหลือถึงศรัทธาที่มีต่อความพยายามเปลี่ยนแปลง เป็นการให้รางวัลทางใจแก่ครูที่ทำงานหนักเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาที่ค่อย ๆ เายะเย่ยากถ่างต้องปิดปากเงียบ และสามารถสร้างแรงเหวี่ยงของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ หากปราศจากชัยชนะระยะสั้นที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้มาอย่างรวดเร็ว ไม่คลุมเครือและมีคุณค่าความหมายแล้ว แสดงว่าความ

พยายามเปลี่ยนแปลงนั้นกำลังประสบปัญหาหนัก” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 1)

“ผู้บริหารจะต้องสร้างครีธาให้เกิด ดึงดูดใจผู้ที่ยังไม่ลงมือทำ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“ในการทำงานที่ผ่านมามุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำได้สำเร็จในเวลารวดเร็ว เพราะเป็นการช่วยยืนยันว่า วิทยาลัยและกลยุทธ์นั้นถูกต้องเหมาะสมแล้ว ... เหมือนเป็นการตบไหล่ให้กำลังใจแก่ผู้ทำงานหนักเพื่อทำให้วิทยาลัยเป็นจริง” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“การประกาศความสำเร็จในเวลาอันรวดเร็วก็เหมือนกับการปิดปากผู้ที่รอคอยเยาะเย้ยถากถาง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลง

สู่อาเซียนครั้งนี้ล้มเหลว ไม่ประสบผลสำเร็จ” (ครูกุหลาบ)

“ถ้าไม่มีการตัดสินใจความสำเร็จบ้าง การเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ของโรงเรียนจะเกิดขึ้นไม่ได้แน่นอน ไม่ว่าวิทยาลัยจะดีเลิศเพียงใด หรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นมีความจำเป็นมากเพียงใด เพราะการรู้ว่าสำเร็จไปขั้นหนึ่งแล้ว มันจะทำให้คนทำงานเกิดความอึดใจ มีกำลังใจในการทำงานต่อ อยากทำ อยากเดินต่อไปข้างหน้า” (ครูพุดซ้อน)

“ความพยายามเปลี่ยนแปลงไปสู่อาเซียนอย่างขนานใหญ่นี้ อาจต้องใช้กิจกรรมเป็นร้อย ๆ กิจกรรม ถ้าทำหลายกิจกรรมพร้อมกัน กว่าจะพบชัยชนะครั้งแรก อาจต้องใช้เวลาเป็นปีสองปี ซึ่งก็คงจะนานเกินไป เพราะฉะนั้น จงอย่าทำร้อยกิจกรรมพร้อมกัน แต่ให้เลือกมาสัก 2-3 กิจกรรมที่คิดว่าว่าจะสามารถทำสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว และต้องเป็นไปได้ด้วย ร่วมมือกันด้วย ไม่ใช่ทำคนเดียว” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“การเลือกทำโครงการใดก่อนหลัง อาจไม่ขึ้นอยู่กับความสมเหตุสมผล แต่ขึ้นอยู่กับว่าโครงการนั้นจะสามารถสร้างชัยชนะระยะสั้น ที่จะส่งผลให้เกิดเป็นแรงเหวี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เร็วพอหรือไม่” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“ความสำเร็จแรกนี้จะต้องผ่านหลักเกณฑ์พื้นฐาน 4 ประการคือ เห็นได้ชัดเจน มีคุณค่าความหมายไม่คลุมเครือ

และทำได้สำเร็จอย่างรวดเร็ว” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน

ประถม 3)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งเป็นการสร้างชัยชนะระยะสั้นด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ มีการกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนตามนโยบายของต้นสังกัด ตลอดจนเป็นการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

### ผู้บริหารสถานศึกษาอย่าเพ่งยึดติดกับความสำเร็จในปัจจุบัน

อย่าหลงยึดติดกับความสำเร็จเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้น เพราะจะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมองแต่เฉลิมฉลองในชัยชนะเล็ก ๆ จนลืมนึกถึงความสำเร็จหลักที่รออยู่ข้างหน้า เมื่อมีความสำเร็จขึ้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงยังจำเป็นต้องดำเนินต่อไป

“หลังจากได้ชัยชนะระยะสั้นครั้งแรก ๆ แล้ว ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงก็จะเริ่มมีทิศทางที่ชัดเจนและมีแรงเหวี่ยงที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่า จนกว่าวิทยาลัยจะกลายเป็นจริง หากสามารถรักษาระดับความรู้สึกเร่งด่วนให้เพิ่มขึ้นได้ตลอดเวลา พร้อมทั้งลดระดับความหลงลำพองลงเรื่อย ๆ และสามารถกำจัดงานที่ไม่จำเป็นซึ่งทำให้ต้องทำงานหนักเกินไปหรือเป็นงานที่บั่นทอนขวัญกำลังใจทิ้งไปได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงคือ การชะลอตัวของระดับความรู้สึกเร่งด่วน เพราะชัยชนะระยะสั้นที่ได้รับในช่วงแรก ๆ กลับกลายเป็นตัวถ่วง ด้วยความรู้สึกว่า “เราชนะแล้ว” ซึ่งทำให้เรากลับไปสู่การมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ความหลงลำพอง” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“เมื่อเผชิญกับปัญหาใหญ่ ถ้าต้องการประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง อย่าหยุดความพยายามแต่กลางคัน แต่ต้องใช้ความกล้าและความเพียรพยายามเข้าจัดการกับปัญหาใหญ่นั้น การจำลองสถานการณ์ปัญหาเพื่อให้คนในโรงเรียนได้ลองจัดการกับปัญหาใหญ่ ๆ โดยไม่มีความเสี่ยงใด ๆ เป็นวิธีการที่ดีที่จะช่วยจัดอุปสรรคนั้น สถานการณ์จำลองยังจะช่วยฝึกให้บุคลากรมีอำนาจเพิ่มขึ้น และสามารถเอาชนะปัญหาที่ยากที่สุดได้ อำนาจในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าเพียงแต่อำนาจหน้าที่ แต่หมายรวมถึงการมีเวลาและมีทรัพยากรที่จะจัดการกับปัญหานั้นได้ด้วย” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับปรุงงานต่อเนื่อง รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ และการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

### ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับสถานศึกษา

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับสถานศึกษา ซึ่งวิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับสถานศึกษา ก็คือทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแปลงเป็นวัฒนธรรมสถานศึกษา หรือเป็นค่านิยมของพฤติกรรมที่บุคลากรประพฤติปฏิบัติ เนื่องจากถ้าไม่สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีประพฤติปฏิบัติภายใน

สถานศึกษาได้ เมื่อหมดสิ้นช่วงของการเปลี่ยนแปลงสู่ประชาคมอาเซียน ผลลัพธ์นั้นก็สูญหายไป

“ท้ายที่สุดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นให้คงอยู่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่แข็งแกร่งมาสนับสนุนค้ำจุนการเปลี่ยนแปลงนั้น หากไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นได้ในตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาทั้งหมดอาจสูญเปล่า” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 1)

“ผมได้พยายามสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมของกลุ่มและคุณค่าที่กลุ่มยึดถือร่วมกัน เป็นความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มเกี่ยวกับการตัดสินใจว่าอะไรที่มีคุณค่า และพฤติกรรมใดที่ควรกระทำ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องยาก เพราะการสร้างบรรทัดฐานใหม่หมายถึงต้องเปลี่ยนบรรทัดฐานเดิมที่ฝังรากลึกในความคิดของกลุ่ม แต่บุคลากรใหม่จะต้องได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่แต่เนิ่น ๆ เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนได้อย่างรวดเร็ว” (ครูเฟื่องฟ้า)

“ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ที่นี้ก็เลื่อนขั้นเงินเดือนให้กับครูที่มีพฤติกรรมตามมาตรฐานของวัฒนธรรมใหม่ เพราะผมต้องการวางรากฐานที่มั่นคงและแข็งแกร่งให้แก่โรงเรียน อยากให้โรงเรียนมีความเป็นอาเซียนอย่างที่นโยบายของกระทรวงได้กำหนดเอาไว้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“โดยภาพรวมแล้วถือว่ามีความพึงพอใจกันทุกฝ่าย เพราะตั้งแต่เริ่มผลักดันโรงเรียนให้ก้าวสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็เกิดการพัฒนาทั้งตนเอง และงาน มีการให้ความสนใจกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง มีการพูดถึงกันบ่อยขึ้น และที่สำคัญโรงเรียนอื่น ๆ ก็ให้ความสนใจศูนย์อาเซียนศึกษาของเรา เอาไปเป็นแบบอย่าง ซึ่งหากเรายังรักษาระดับการทำงานแบบนี้ไว้ได้ และไม่ละทิ้ง ที่เชื่อว่าการดำเนินงานสู่ประชาคมอาเซียนก็จะประสบผลสำเร็จได้และมีความยั่งยืน” (ครูสร้อยทอง)

“โรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้นอย่างรอบด้าน สังคมภายนอกก็เข้ามาเรียนรู้ ถูกไต่ถามมากขึ้น กลายเป็นว่าโรงเรียนดังไปโดยปริยายที่มีการขับเคลื่อนผลักดันให้ก้าวหน้า



ความเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายล้วนพอใจ และ

มีแรงจูงใจในการสานงานต่อ” (ครูประจักษ์)

“ถ้าการทำสิ่งหนึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ก็ให้เลิกทำ สิ่งนั้นไปเสีย แต่ถ้าหากทำแล้วได้ผล ก็ให้พิจารณาว่าควรทำให้มากขึ้นหรือไม่ จะต้องทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นเพื่อให้งานเดินหน้าต่อไปได้ จากนั้นก็ให้หันไปทำสิ่งที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องวางแผนล่วงหน้าหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของโรงเรียนเพื่อการทำสิ่งนั้น ทางแก้ที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาการลดลงของความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงหลังความสำเร็จ ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องขึ้นในโรงเรียน เนื่องจากเรากำลังก้าวจากโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเฉพาะบางช่วงเวลาเข้าสู่โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมของความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในโรงเรียนก็จะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการคว้าโอกาสใหม่ ๆ และการค้นหาวิธีที่จะสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

ดังนั้นในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคงความสำเร็จเป็นสถานศึกษาอาเซียน โดยการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษาด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษาใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำ และความสำเร็จจากการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

จะเห็นได้ว่า การขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดความตระหนัก มีส่วนร่วม และนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง อันประกอบไปด้วย 1) สร้างให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์นั้น 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในทุกรูปแบบ 5)

จัดอุปสรรคต่าง ๆ โดยการให้กระจายอำนาจ 6) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น 7) ปรับเปลี่ยนการทำงานในระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 8) สร้างระบบเพื่อให้ผูกติดกับพฤติกรรมที่ต้องการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา

2. แนวปฏิบัติที่ดีในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน

ในวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558 ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศจะก้าวสู่การเป็น “ประชาคมอาเซียน” ที่มีความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง สันติสุข และความมั่งคั่ง โดยมีเป้าหมายในการรวมตัวของประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกสูงขึ้น มีเครือข่ายการผลิตของภูมิภาคที่เข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการค้าภายในภูมิภาค สร้างอำนาจต่อรองกับประเทศอื่น ๆ พัฒนากฎระเบียบและธรรมาภิบาล ขจัดความแตกต่างระหว่างกันทางสังคมและวัฒนธรรมในอาเซียน โดยมุ่งหวังเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ประชากรอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และมีการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน (ASEAN Identity) และกำหนดให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการสร้างประชาคมอาเซียนทั้ง 3 เสาหลัก

“การศึกษาจะต้องส่งเสริมให้เด็กเป็นผู้ที่สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้และตอบสนองต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างอนาคตที่ดียิ่งขึ้นของตัวเอง ครอบครัว และสังคม” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“สังคมอาเซียนมีการสนับสนุนแนวทางปฏิบัติร่วมกัน มากยิ่งขึ้นในการทำงานด้านการศึกษาทั้งประถมและมัธยม ... ช่วยให้ตระหนักถึงเป้าหมายที่กว้างยิ่งขึ้นของอาเซียน เช่น การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง การมีความเป็นเอกภาพ หรือ แม้แต่การมีความรับผิดชอบทางสังคมร่วมกัน” (ผู้อำนวยการ โรงเรียนอาเซียนประถม 1)

“หัวใจของการขับเคลื่อนการศึกษาสู่อาเซียนก็คือ การพัฒนาสื่อการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการ ตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียน รวมทั้งการสร้างอัตลักษณ์ร่วมกัน ของอาเซียน” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“อาเซียนมีการสร้างสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ซึ่ง รวมกันเป็นหนึ่งเดียวและมีความปรองดองเพื่อส่งเสริมสภาพ ชีวิตความเป็นอยู่

ที่ดี” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“โรงเรียนได้ปลูกฝังให้นักเรียนมีพื้นฐานความเข้าใจ ที่ดียิ่งขึ้น ได้เรียนรู้การเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน และยังสร้าง จิตสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน” (ครูพุดซ้อน)

“ครูที่นี่จะสอนให้นักเรียนเคารพในความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม ภาษา ศาสนาของประชาชนอาเซียน และการ มุ่งเน้นค่านิยมร่วมกันของประชาชนที่มีจิตวิญญาณของความ เป็นหนึ่งในความหลากหลาย และปรับตัวเพื่อเผชิญกับความ เป็นจริง โอกาส และความท้าทายที่เกิดขึ้นในภายหน้า” (ครู ชงโค)

“สิ่งหนึ่งที่พบได้ที่นี่ก็คือ นักเรียนและครูสามารถอยู่ ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ภายใต้ความงดงามของความ หลากหลายทางวัฒนธรรม” (นางบุหงา)

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา: ตัวจักรสำคัญ ในการขับเคลื่อน

ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่ ประชาคมอาเซียน ควรเน้นการพัฒนาบุคลากร การ เปลี่ยนกรอบความคิดให้ข้ามแดน การหล่อหลอม อนาคตของอาเซียน การส่งเสริมให้นักเรียนเป็นทั้ง ประชาชนของประเทศและประชาชนของอาเซียน ส่งเสริมการเตรียมทักษะ การปรับเจตคติและเพิ่ม สมรรถนะ การเตรียมพร้อมด้านทักษะภาษา ความรู้

เกี่ยวกับอาเซียน การเรียนรู้เรื่องการอยู่ร่วมกันบน ความแตกต่าง การเปิดโลกทัศน์ เป็นต้น และที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำ และให้ ความสำคัญกับกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม และอัตลักษณ์ที่พึงมีในตนเอง

“ตัวผู้บริหารเองจะต้องมีความรู้ความสามารถ สร้าง ความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานเกี่ยวกับอาเซียนได้” (รองผู้อำนวยการ โรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“จะต้องทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะคิดค้นหา นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอาเซียนให้ประสบ ผลสำเร็จ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“มีความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลงสู่ ประชาคมอาเซียนที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 3)

“จะต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้อำนวยการความสะดวก คอยแนะนำให้ความช่วยเหลือสนับสนุนวิธีการทำงานของ บุคลากรในสถานศึกษา” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน มัธยม 1)

“ผู้บริหารต้องมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 2)

“จะต้องปฏิบัติงานที่รับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน ตามกรอบของแผนงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ สามารถวางแผนปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน ประถม 1)

“ท่าน ผอ. ได้มีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ตามมาตรฐานสากล เช่น ด้านการจัดการเรียนรู้ การวิจัย บริการวิชาการ การใช้ภาษา เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึง ร่วมสืบสาน ส่งเสริม อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมไทย และ วัฒนธรรมท้องถิ่น” (ครูโกสน)

“ท่านครองตนและประพฤติปฏิบัติตนตาม ขนบธรรมเนียมประเพณีไทย และวัฒนธรรมของสถานศึกษา

โดยยึดกฎระเบียบของสังคมและจรรยาบรรณวิชาชีพ” (ครูสร้อยทอง)

“ท่านปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายตามกรอบของแผนงานที่กำหนด ใช้กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการของแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสามารถวางแผนปฏิบัติการ และนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังมีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงานและนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดคุณภาพ (Best Practice) และสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน” (ครูพุดซ้อน)

“ปกติท่านจะสนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ยึดถือเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด และท่านก็ยิ่งรู้ว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด” (ครูประดู่)

นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเกิดความตระหนักในการสร้างจิตสำนึกที่จะสร้างและรักษามรดกทางวัฒนธรรม อารยธรรม ประวัติศาสตร์ และเอกลักษณ์ภูมิภาค ตลอดจนร่วมมือกันจัดกิจกรรมให้นักเรียนเกิดความภูมิใจในมรดกของชาติไทย นำไปสู่การยอมรับของอาเซียนและสากล สร้างผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะวิชาชีพ ก็เป็นสิ่งสำคัญเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงาน 7 สาขา ได้แก่ วิศวกร พยาบาล สถาปนิก นักสำรวจ แพทย์ ทันตแพทย์ และนักบัญชี ส่วนการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในสาขาต่าง ๆ ให้เป็นพลเมืองอาเซียนนั้น ต้องฝึกให้นักเรียนเป็นผู้นำ จัดกิจกรรมฝึกฝนภาษาอังกฤษและภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน ดังนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างแหล่งเรียนรู้ ห้องเรียน และเลือกจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ตามบริบทของสถานศึกษาให้ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ความร่วมมือด้านการเมือง-สิทธิมนุษยชน ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ และความร่วมมือด้านการศึกษา สังคมและวัฒนธรรม

“การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือเสรีในกลุ่ม 7 อาเซียนนั้นมีผลดีต่อไทยไม่น้อย เพราะในภาพรวม สถาบันการศึกษาในไทยมีศักยภาพในด้านการผลิตบุคลากรในสายวิชาชีพทั้ง 7 ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งทำให้ผู้จบการศึกษาในสายวิชาชีพทั้ง 7 ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอกมีตลาดงานที่เปิดกว้างมากขึ้น แต่ทั้งนี้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานก็จะต้องทำหน้าที่สร้างรากฐานความเป็นผู้นำให้กับเด็กก่อน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมให้เห็นทั้ง 3 ความร่วมมือหลักของกลุ่มสมาชิกอาเซียน ที่จะช่วยหล่อหลอมทุกประเทศสมาชิกอาเซียนมีความเป็นหนึ่งเดียว มีความแข็งแกร่งและเข้มแข็ง สามารถแข่งขันในทุก ๆ ด้านกับภูมิภาคอื่น ๆ ได้” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

### จัดให้มีการใช้หลักสูตรอาเซียน: ตัวนำทางสำหรับสถานศึกษา

ความร่วมมืออาเซียนด้านการศึกษามีประโยชน์หลายประการไม่ว่าจะเป็น การสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ และสร้างความร่วมมือด้านการศึกษา การส่งเสริมการใช้คู่มือแนวทางการจัดทำหลักสูตรอาเซียน (ASEAN Curriculum Sourcebook) ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรอาเซียนของประเทศสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นแนวทางสำหรับครูที่ต้องการจะจัดทำหลักสูตรอาเซียน และสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสและได้รับประสบการณ์ในการศึกษา ดูงานในประเทศสมาชิกอาเซียน สามารถเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณีของประเทศสมาชิกอาเซียน ได้ฝึกฝนการใช้ทักษะด้านภาษา ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน

“หลักสูตรอาเซียนเป็นการนำเสนอกลวิธีการสอนความคิดรวบยอดเกี่ยวกับอาเซียนที่หลากหลาย และได้

ออกแบบมาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนหลักสูตรปัจจุบันของประเทศสมาชิกอาเซียน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน ประถม 3)

“การออกแบบหลักสูตรอาเซียนและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ได้มาจากการสรุปกรอบแนวคิดจากการทบทวนและวิเคราะห์หลักสูตร ประกอบกับตำราและเอกสารประกอบการสอนอื่น ๆ ที่ใช้ในโรงเรียน และชี้ให้เห็นแนวทางในการเรียนการสอนที่มากกว่าการสำรวจด้านขนบธรรมเนียมประเพณี การแต่งกาย และวัฒนธรรม ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับประเทศชาติ ประชาชน และวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ในภูมิภาค แต่ยังช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างเชื้อชาติต่าง ๆ อีกด้วย” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“การขับเคลื่อนการศึกษาสู่อาเซียน ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คือ การทำให้เกิดความสัมพันธที่แน่นแฟ้นของกลุ่มนานาชาติ ทศนครคิ นวัตกรรม ความร่วมมือที่เข้มแข็ง และความสำนึกร่วมกันของประชาชนที่กำลังปรับตัวให้เข้ากับสังคมและเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ... ช่วยให้ผู้เรียนในวันนีกลายเป็นผู้นำ เป็นแรงงาน และเป็นพลเมืองในอนาคต สามารถนิยามและเห็นคุณค่าของการที่ตนเองมีจุดยืนในอาเซียน ตระหนักว่าสิ่งเหล่านี้สร้างเสริมประสบการณ์และส่งผลต่อวิถีชีวิตของตน ในชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และโลกอย่างไรบ้าง” (รองผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 2)

“หลักสูตรอาเซียนใช้หลักการบูรณาการของการตระหนักถึงด้านอัตลักษณ์ของวัฒนธรรม วิธีการปฏิบัติและค่านิยมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ครูและนักเรียนได้เรียนรู้กลวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 3)

“กรอบเนื้อหาของหลักสูตรอาเซียน ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ความรู้ การเห็นคุณค่าของความหลากหลาย การเชื่อมโยงสากล การส่งเสริมความเสมอภาค และการทำงานร่วมกัน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนมัธยม 1)

“หลักสูตรอาเซียน มีสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน การเห็นคุณค่าของอัตลักษณ์และความหลากหลาย การเชื่อมโยงโลกและท้องถิ่น การ

ส่งเสริมความเสมอภาคและความยุติธรรม และการทำงานร่วมกันเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียน ประถม 1)

“โรงเรียนได้นำหลักสูตรอาเซียนสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้ แนวทาง สาระสำคัญ และคำถามสำคัญประจำหน่วยการเรียนรู้ของหลักสูตรอาเซียนกับมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัด และสาระการเรียนรู้แกนกลางของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551” (ผู้อำนวยการโรงเรียนอาเซียนประถม 2)

ดังนั้น สถานศึกษาสามารถนำคู่มือหลักสูตรอาเซียน (ASEAN Curriculum Sourcebook) ไปใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และจัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในรายวิชาพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อเตรียมนักเรียนให้มีความพร้อมในการใช้ชีวิต มีสมรรถนะที่สำคัญ มีจิตสำนึกความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองอาเซียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ภายใต้อาณัติ “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม” (One Vision, One Identity, One Community) ตามบริบทและความพร้อมของสถานศึกษา

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการกระทำตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นสถานศึกษาอาเซียน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์เงื่อนไขหรือสิ่งแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานสำเร็จและผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน มีการผลักดันสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน สอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structural and Functional Theory) ที่ระบุว่า เป็นทฤษฎีระดับมหภาคที่มองโครงสร้างสังคมในภาพรวมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ทำหน้าที่เฉพาะและแตกต่างกันไป แต่จะมีส่วนที่ประสานกันเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้เกิดดุลยภาพในสังคม มองสังคมในฐานะที่เป็นระบบ มีอาณาเขตที่แน่นอน มีกฎ ระเบียบ และมีการควบคุมตนเอง (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) ซึ่ง พาร์สันส์ (Parsons, 1966) ได้เสนอแนวคิดว่าการกระทำ (Action) มีความสำคัญอย่างมากในการอธิบายและศึกษาระบบสังคม อธิบายได้ว่าพฤติกรรมการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน มีข้อสมมติเกี่ยวกับสถานศึกษาว่าภายในสถานศึกษาจะมีส่วนหรือหน่วยหรือระบบย่อย ๆ ทำหน้าที่ต่าง ๆ (Functions) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สถานศึกษาดำรงอยู่ได้อย่างมีระเบียบ ซึ่งเชื่อว่าเป็นจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา โดยการวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่าการที่ผู้บริหารหรือผู้นำ

ในระดับหัวหน้าเข้าสู่กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนั้น โครงสร้างทางสังคมที่ประกอบด้วยสถาบันต่าง ๆ ทางสังคมที่ทำหน้าที่ถ่ายทอด ชัดเจนสมาชิก มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ปรากฏการณ์ดังกล่าว ตลอดจนการดำรงอยู่ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็สถาบันครอบครัว สถาบันศาสนา เป็นต้น

นอกจากนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการถ่ายทอดทางสังคมในมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ ซึ่งมองการถ่ายทอดทางสังคมในแง่ของกลุ่มสังคมโดยรวม ถ่ายทอดค่านิยมตามบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคมไปยังสมาชิก มองบุคคลในฐานะสมาชิกของสังคม กลุ่มทางสังคมจะทำการอบรมสมาชิกของสังคมเพื่อให้มีความผูกพันและมีสมรรถนะในสังคมโดยผ่านตัวแทนทางสังคม (Socializing agents) เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน โรงเรียน สื่อมวลชน ฯลฯ โดยใช้กลไกการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ถ่ายทอดถึงบรรทัดฐาน ค่านิยม และความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการกระทำบทบาทต่าง ๆ ของสมาชิก (งามตา วนิทานนท์, 2545) ซึ่ง จอร์จ ค็อกซ์ และคนอื่น ๆ (2557) ได้สรุปว่ากระบวนการถ่ายทอดทางอาชีพ เป็นกระบวนการถ่ายทอดบทบาทหน้าที่ ค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ โดยมีกลวิธีในการถ่ายทอดทางสังคมทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านตัวแทนทางสังคมหรือตัวแบบในการถ่ายทอดที่สำคัญ ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าถือเป็นหนึ่งในตัวแทนการถ่ายทอดทางสังคม (Agent of socialization) เป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการหล่อหลอมสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถ อุดมการณ์ ให้เป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา การที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าในสถานศึกษาต้นแบบเข้าสู่กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนั้น มีความเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดทางสังคมจากตัวแทนต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติตามสิ่งที่สังคมปรารถนา ซึ่งการให้บริการการศึกษา กับสังคมด้วยการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน เป็นสิ่งหนึ่งที่สังคมปรารถนาให้มีขึ้น ตัวแทนในการ

ถ่ายทอดทางสังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ครอบครัว เป็นตัวแทนในการถ่ายทอดที่มีความสำคัญเป็นสถาบันแรกที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดทางสังคมให้แก่สมาชิก ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าอาจได้รับการถ่ายทอดการเป็นนักปฏิบัติมาจากครอบครัว นอกจากนั้นกลุ่มเพื่อนก็อาจมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดและนำไปสู่การเป็นนักปฏิบัติในขณะที่ศึกษาเล่าเรียนหรือในช่วงของการทำงาน เป็นต้น (สุพัตรา สุภาพ, 2541)

และจากผลการวิจัยที่พบว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำในระดับหัวหน้าพึงมีอยู่ในตน อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านอาเซียนที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนนั้น สอดคล้องกับ ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพของอีริกสัน (Erikson, 1964) ที่ได้แบ่งชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนเข้าสู่วัยสูงอายุเป็น 8 ขั้น เรียกว่า Psychosocial stage โดยเน้นลักษณะสัมพันธภาพที่บุคคลมีกับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ และข้อขัดแย้งทางสังคมจิตวิทยาที่เกิดจากความสัมพันธนั้น ๆ เป็นจุดกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมและพัฒนาบุคลิกภาพในรูปแบบต่าง ๆ ตามลำดับวัย ตั้งแต่เกิดจนถึงวัยสูงอายุ (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2554) โดยเฉพาะในขั้นที่ 7 และขั้นที่ 8 ที่เป็นวัยกลางคนซึ่งอยู่ในช่วงแห่งการทำงาน มีการแบ่งปัน การเผื่อแผ่ การสร้างสรรค์ทั้งในสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ของ และความรู้ ความคิด ความชำนาญต่าง ๆ ต่อบุคคลอื่น ต่อโลก และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อบุคคลเยาว์วัยกว่า แสดงถึงคุณสมบัติแห่งความอาทร จนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความพร้อมที่จะเป็นผู้ให้ และเกิดเป็นพฤติกรรมในที่สุด อันจะนำไปสู่กระบวนการขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่

ประชาคมอาเซียนของผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าต่อไป ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา การแสดงออกของผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้ามีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้ารู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าการบริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้ามีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในยุคแห่งการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนและท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการบริหารเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์การ และนำทรัพยากรที่มีอยู่หรือจัดหามาได้มาดำเนินการ ให้กลายเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่ง สุชาติดำรงสินันท์ (2550) ได้กล่าวว่า การนำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องง่ายเหมือนการวางแผนบริหารงานทั่วไป เพราะสิ่งที่ยุ่งยากทำทนาย คือ ต้องสามารถมีพลังของการมองเห็น คือวิสัยทัศน์ และสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติ และต้องสามารถโน้มน้าวกระตุ้นผู้ปฏิบัติงาน ติดต่อประสานสัมพันธ์เพื่อให้ส่วนประกอบต่าง ๆ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำการเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่นจากพลังภายในตน ทั้งนี้จากผลการวิจัยที่พบว่า การขับเคลื่อนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนเป็นวิธีการที่ทำให้คนเกิดความตระหนัก มีส่วนร่วม และนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง อันประกอบไปด้วย 1) สร้างให้เกิดความตระหนักถึงความจำเป็นในการ

เปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์นั้น 4) สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในทุกรูปแบบ 5) ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ โดยการกระจายอำนาจ 6) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น 7) ปรับเปลี่ยนการทำงานในระบบต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ 8) สร้างระบบเพื่อทำให้ผูกติดกับพฤติกรรมที่ต้องการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา สอดคล้องกับ คอตเตอร์ (Kotter, 1996) ที่ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight-Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในตลาดโลก และเป็น การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้ถึงถึงวิกฤติการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ ขั้นตอนที่ 2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการใช้อำนาจทุกชนิดเท่าที่จะเป็นไปได้ จะต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์กับบุคลากรในองค์กรด้วยการชี้แจง และการจำลองสถานการณ์จนบุคลากรเกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และเริ่มเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 5

การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือโครงสร้างขององค์การ หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมทั้งการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย และขั้นตอนที่ 8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

จากข้างต้นที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าในสถานศึกษากระทำตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แสดงออกในฐานะผู้นำเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นสถานศึกษาอาเซียนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์เงื่อนไขหรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการทำงานอย่างเป็นระบบอย่างเหมาะสม เพื่อให้งานสำเร็จและผู้ร่วมงานพึงพอใจในการทำงาน มีการผลักดันสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน อันเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในระบบการบริหาร

และจัดการการศึกษาของไทย ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สังคมปัจจุบันจะต้องพึงมี ทั้งนี้ อ่องจิต เมธยะประภาส (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการดำเนินงานเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน และด้านปัจจัยสนับสนุน ตามลำดับ (ค่า PNI เท่ากับ 0.224, 0.220 และ 0.196 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนามาตรฐานโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้ 1) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยสนับสนุน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ โรงเรียนจัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมการศึกษาอาเซียนได้สอดคล้องกับความต้องการรองลงมา คือ โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาเซียนศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน และครูได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการจกระบวนกรเรียนรู้ภาษาอังกฤษ 2) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความต้องการจำเป็นด้านการบริหารจัดการศึกษา ลำดับความต้องการสูงสุด คือ โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชู ประกาศเกียรติคุณครู และนักเรียนที่มีผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้อาเซียน รองลงมา คือ โรงเรียนร่วมกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาเพื่อการเรียนรู้อาเซียน และโรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาอาเซียนที่หลากหลาย เช่น วารสาร เว็บไซต์ วิทยุชุมชน ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ครูใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รองลงมา คือ ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และครูจัดกิจกรรมโดยใช้ศิลปวัฒนธรรมอาเซียนเป็นสื่อใน

การพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ และ 3) ความต้องการจำเป็นด้านคุณภาพผู้เรียน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้เรียนมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการเรียนรู้ รองลงมา คือ ผู้เรียนมีทักษะการคิดแก้ปัญหา และผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและรักการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้จากการสกัดองค์ความรู้จากสถานศึกษาต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน อันเป็นปรากฏการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นในการทำงานด้านอาเซียน ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารทางการศึกษา ตลอดจนผู้สนใจ อาจนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาองค์ประกอบให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป ซึ่งจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในลักษณะพฤติกรรมศาสตร์ได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์มากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง

และจากการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้าในสถานศึกษาต้นแบบควรมีคุณลักษณะที่ดีในตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้เกิดพฤติกรรมกำบังเคลื่อนสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตัวผู้บริหารหรือผู้นำในระดับหัวหน้า ซึ่งอาจพัฒนาให้มีอัตลักษณ์ความเป็นไทย ตามกรอบแนวคิดของ เอกวิทย์ ณ ถกลาง (2534) และเสริมสร้างอัตลักษณ์ความเป็นอาเซียน โดยใช้แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญด้านการพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ คือ การบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่มีในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และการพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐและเตรียมความพร้อมบุคลากรภาครัฐสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร



ภาครัฐ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐสามารถปฏิบัติหน้าที่ การกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน สามารถปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งนี้จะต้องมุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐมีคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ได้แก่มีความเป็นมืออาชีพ(Professional) มีความเป็นนานาชาติ (International) และมีความ เป็นผู้สนับสนุน (Facilitator) ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2557)

### เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *โรงเรียนนำร่อง*

*สู่ประชาคมอาเซียน*. สืบค้นเมื่อ

1 มิถุนายน 2557. จาก

<http://social.obec.go.th/node/45>

ขจรศักดิ์ เขียวน้อย; และคนอื่น ๆ. (2557,มกราคม).

กระบวนการถ่ายทอดทางสังคมเชิงอาชีพเสรี

ในกลุ่มอาเซียน: กรณีศึกษาวิชาชีพสถาปนิก,

*วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. 6(1):

87-101.

งามตา วนินทานนท์. (2545). *เอกสารคำสอน*

*วิชา วป581 การถ่ายทอดทางสังคมกับ*

*พัฒนาการของมนุษย์*. กรุงเทพฯ:

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2554). *ทฤษฎีจิตวิทยา*

*บุคลิกภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 16.

กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีสังคม*

*วิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์*

*เบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. (2556).

*การศึกษา: การสร้างประชาคมอาเซียน*

2558. กรุงเทพฯ: สำนักความสัมพันธ์

ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

(2557). *แนวทางการยกระดับ*

*ขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ*

พ.ศ. 2556-2558. สืบค้นเมื่อ

20 สิงหาคม 2557. จาก [http://www.](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20menu/stategic/strategy%2002.pdf)

[ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20menu/stategic/strategy%2002.pdf)

[menu/stagic/strategy%2002.pdf](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/files/CSTI/D%20menu/stagic/strategy%2002.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติ. (2557). *แผนพัฒนา*

*เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11*

(พ.ศ. 2555-2559). สืบค้นเมื่อ

1 มิถุนายน 2557. จาก

[http://www.nesdb.go.th/Portals/0/](http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf)

[news/plan/p11/plan11.pdf](http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf)

สุชาติ รังสีนันท์. (2550). *ผู้บริหารกับ*

*การเปลี่ยนแปลง*. เอกสารการสอน

ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หน่วยที่ 8-15 มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ :

อรุณการพิมพ์.

สุพัตรา สุภาพ. (2541). *สังคมวิทยา*.

กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- อ่องจิต เมธยะประภาส. (2554). *การพัฒนา  
มาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนา  
โรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน ลังกัต  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. รายงานการวิจัย  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.*
- เอกวิทย์ ณ ถลาง. (2534). *วิเคราะห์  
เอกลักษณ์ไทยในกระแสความเปลี่ยนแปลง.  
กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้งกรุ๊ป.*
- Erikson, E. H. (1964). *Insight and  
responsibility.* New York: Norton.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Boston :  
Harvard Business School Press.
- Litwin, G. H.; & Stringer, R. A. (1968).  
*Motivation and Organization  
Climate.* Boston: Harvard University.
- Mead, M. (1951). *Mind, self and society.*  
Chicago: University of Chicaco Press.
- Miles, M. B.; & Huberman, A. M. (1994).  
*Qualitative Data Analysis.* 2nd ed.  
Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parsons, T. (1966). *Societies: . Evolutionary  
and Comparative  
Perspectives.* Englewood,  
New Jersey: Prentice-Hall.
- (1977). *The Social Sytem.*  
New York: The Macmillan Company.
- (1984). *The Social Sytem.*  
New York: The Macmillan Company.