



การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

CHANGE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND QUALITY OF STUDENT IN
WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 10



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Education Program in Department Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” เสนอโดย นางสาวยุวดี ยิ้มรอด เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)

...../...../.....



56252369: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล

ยู่ติ ยี่มรอด : การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ และผศ. ดร.บุษนรา รัตนศิริระประภา. 134 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 12 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โรงเรียนละ 8 คน คือ ผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของคอตเตอร์ (Kotter) และคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พัฒนาศักยภาพและกลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์

3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

56252369: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: CHANGE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS/ QUALITY OF STUDENT
IN WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL

YUWADEE YIMROD: CHANGE MANAGEMENT OF ADMINISTRATORS AND QUALITY OF
STUDENT IN WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL UNDER SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE 10. THESIS ADVISORS: SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D. AND ASST.PROF. NUCHNARA
RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D. 134 pp.

The purposes of the research were to identify 1) change management of administrators under Secondary Educational Service Area Office 10, 2) quality of student in World-class Standard School under Secondary Educational Service Area Office 10, and 3) the relationships between the change management of administrators and the quality of student in World-Class Standard School under Secondary Educational Service Area Office 10. The Word-Class Standard School under Secondary Educational Service Area office 10 was the unit of analysis for this study. The samples were 12 schools under Secondary Educational Service Area office 10. There were 8 respondents from each school consisted of an administrator, a deputy director, four head of groups and two teachers, totally 96 respondents. The research instrument was a questionnaire about change management on the concept of Kotter and the quality of student in World-Class Standard School base on Office of the Basic Education Commission, Ministry of Education. The statistics used for analysis the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results of this research were as follow:

1. Change management of administrators under Secondary Educational Service Area Office 10 as a whole and each aspect, were at a high level. Ranking level with arithmetic mean from high to low were to developing a vision and strategy, creating the guiding coalition, communicating the change vision, empowering broad-based action, consolidating gains and producing more change, generating short-term wins, establishing a sense of urgency and anchoring new approaches in the culture.

2. Quality of student in World-Class Standard School under Secondary Educational Service Area Office 10 as a whole and each aspect, were at a high level. Ranking level with arithmetic mean from high to low were to ability technology, life skills, effective communication, digital-age literacy and inventive thinking.

3. The correlation between the change management of administrators and quality of student in World-Class Standard School under Secondary Educational Service Area Office 10 as a whole was related at the 0.01 level significant.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisors' signature 1 2.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร. จตุรงค์ อินทรรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงได้ดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี นางอรัญญา มหาแก้ว ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี นายอุดมศักดิ์ ทังเหล็ก ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์) นางสาวบุษราคัม ดุลบุตร ครูชำนาญการ โรงเรียนคงคาราม นายชยทัศน์พงษ์ กิจเพิ่มพูน ครูชำนาญการ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอคุณนางสาวธนพร มากระจัน ครูโรงเรียนกรรณสูตรศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ที่ได้ให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ทำวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ตลอดจนคณะครูที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญและคอยให้การสนับสนุนเสมอมา ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/2 ที่เป็นกำลังใจตลอดจนให้ความช่วยเหลือ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามการวิจัย.....	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายเชิงมนิทัศน์สรุปของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15
ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	16
ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	18
วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง.....	19
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง.....	20
ลักษณะการเปลี่ยนแปลง.....	23
ขั้นตอนการบริการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร.....	23
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	24
การลดการต้านทาน.....	25
แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	26
โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	30
หลักการและเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	30
หลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	32
การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	35
แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	37
การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล.....	42
การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	43

	ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 10.....	46
	ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา.....	48
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
	งานวิจัยในประเทศ.....	49
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	56
	สรุป.....	59
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	60
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	60
	ระเบียบวิธีการวิจัย.....	61
	แบบแผนของการวิจัย.....	61
	ประชากร.....	61
	กลุ่มตัวอย่าง.....	61
	ผู้ให้ข้อมูล.....	61
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	62
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
	ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	65
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
	สรุป.....	67
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 10.....	70
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 10.....	79
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.....	85

บทที่	หน้า
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 87
	สรุปผลการวิจัย..... 87
	การอภิปรายผล..... 88
	ข้อเสนอแนะ..... 94
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 94
	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป..... 95
	รายการอ้างอิง..... 96
	ภาคผนวก..... 103
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย..... 104
	ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา..... 107
	ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือวิจัย (Try out)..... 115
	ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย..... 118
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย..... 122
	ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 125
	ประวัติผู้วิจัย..... 134



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล..... 62
2	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน..... 69
3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวม (X_{tot})..... 70
4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (X_1)..... 71
5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 72
6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์..... 73
7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง..... 74
8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง..... 75
9	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างชัยชนะระยะสั้น..... 76
10	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า..... 77
11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร..... 78

ตารางที่	หน้า
12 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	79
13 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล.....	80
14 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว.....	81
15 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ.....	82
16 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต.....	83
17 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี.....	84
18 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	85

บทที่ 1

บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันสังคมไทยได้เริ่มเข้าสู่กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผสมผสานกับความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมืองการปกครอง และระบบการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ยังขาดประสิทธิภาพ ในด้านคุณภาพของการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตให้มีประสิทธิภาพกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างรวดเร็ว ดังในสองทศวรรษที่ผ่านมา โลกดูเหมือนจะแคบด้วยวิทยาการก้าวหน้าด้านการสื่อสารโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ทำให้กลายเป็นโลกไร้พรมแดน สังคมโลกจะมีการลื่นไหลระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น นำไปสู่การผสมผสานความคิด ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ระหว่างมวลมนุษยชาติ ที่นำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองระหว่างประเทศใหม่ อันมีผลกระทบต่อทุกชาติ ทุกภาษา รวมทั้งประเทศไทย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นคนหรือแม้กระทั่งสถานศึกษาก็ย่อมได้รับผลกระทบด้วย¹ การศึกษาจึงเป็นกระบวนการสร้างความเจริญงอกงามให้แก่บุคคลและสังคม ดังนั้น การศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการที่เตรียมและนำคนไทยให้ก้าวเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพที่มีในตัวบุคคลให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข²

สถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นองค์การทางการศึกษาหรือหน่วยงานหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากร ซึ่งเป็นเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองดี มีความรู้ความสามารถ จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนามาตรฐานการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษานั้น คือต้องมีระบบการบริหารและการจัดการที่ดี เป้าหมายสำคัญก็คือ “ผู้บริหาร” เพราะผู้บริหารเป็นผู้แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้ที่มีสมรรถนะสูง คือมีและใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จสูงกว่าเดิม ดีกว่าเดิม เข้มแข็งกว่าเดิม มีคุณภาพสูงกว่าเดิม ซึ่งหมายถึงการที่

¹ คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 15.

² สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), *คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม* (พ.ศ.2554-2558) พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด, 2555), 33.

ผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสาร และจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การมีวิสัยทัศน์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาพัฒนา ปรับประยุกต์ และนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ได้บัญญัติว่า “บุคคลย่อม มีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า” และในมาตรา 81 ได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชน จัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุง การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา ประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมของชาติ” การพัฒนา การศึกษาหรือการจัดระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นในทุกระดับจึงเป็นสิ่ง สำคัญ และจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยพยายาม ปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้ง อย่างไรก็ตามจากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การรวม ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี เข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนา การศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการจัดตั้ง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือ สมศ. เป็นองค์กรมหาชน เพื่อประเมิน คุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา การนำ มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเพื่อความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่อย่างไรก็ ตามยังมีอีกหลายเรื่องที่เป็นปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงและต่อยอด⁴

ในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และพัฒนาการที่ รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมาก โดยเฉพาะปัญหาในการบริหาร และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา โดยพลเอก ดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ พร้อมด้วยพลเอกสุรเชษฐ์ ชัยวงศ์ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้นโยบาย แก่ผู้บริหาร สพฐ. เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558 ณ ห้องประชุม สพฐ.1 รมว.ศึกษาธิการ กล่าวว่

³ติเรก วรรณเดียร, ประสิทธิ์ เขียวศรี และ นพรุจ ศักดิ์ศิริ.การวิจัยและพัฒนารูปแบบการ จัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล.สำนักงานบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย,สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,2544 อัดสำเนา.

⁴สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ: สกศ, 2552), 1-2.

สพฐ.ได้นำเสนอถึงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานในสังกัด ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้วิสัยทัศน์ "การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย" สพฐ. ได้กำหนด 12 แผนการดำเนินงานที่สำคัญในปีงบประมาณ 2559 ดังนี้

1. แนวทางยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการปฏิรูปการเรียนการสอน ปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพ และปฏิรูประบบการบริหารจัดการ

2. การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ เพื่อพลิกโฉมโรงเรียนตามแนวทางการพัฒนาสมองที่มีแผนการดำเนินงานที่สำคัญ คือ Brain-Based Learning การแจกลูกสะกดคำ การสอนเสริม การใช้เทคโนโลยีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมด้วยระบบ DLTV การจัดทำหนังสือสื่อและนวัตกรรมการแก้ปัญหาการอ่านเขียนภาษาไทยทุกระดับชั้น

3. การปฏิรูปหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะมีการปรับปรุงทั้งหลักสูตรระยะเร่งด่วน คือ การจัดทำแนวทางการบริหารจัดการเวลาเรียน "ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้" และการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะผู้เรียน และการปฏิรูปหลักสูตรทั้งระบบ โดยคำนึงถึงกรอบทิศทางพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ที่จะต้องสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนแม่บทเทคโนโลยี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มีตัวชี้วัดที่สำคัญคือผลสอบ O-NET รวมทั้ง NT และ PISA โดยนำงานวิจัยหลักสูตรมาใช้เพื่อกำหนดกรอบการพัฒนาหลักสูตรด้วย

4. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการมีงานทำ เพื่อให้นักเรียนมี Career ในแต่ละช่วงชั้น กล่าวคือนักเรียนชั้น ป.1-3 ควรได้รู้จักกับอาชีพต่างๆ ชั้น ป.4-6 เน้นการสร้างนิสัยการทำงานที่พึงประสงค์, ชั้น ม.1-3 จะจัดการศึกษาให้นักเรียนได้ค้นหาอาชีพตามความต้องการของตนเอง และมีโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้ภาพของงานและการฝึกทักษะอาชีพเบื้องต้น ชั้นม.4-6 นักเรียนควรได้เรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพในอนาคตอย่างมีความหมายและได้รับการฝึกประสบการณ์ทางอาชีพ โดยกำหนดให้มีหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อการมีงานทำ

5. การดูแลเด็กออกกลางคัน เพื่อให้เด็กกลุ่มนี้ได้รับโอกาสในการศึกษาภาคบังคับ โดยจะมีการจัดทำฐานข้อมูลเด็กเพื่อติดตามดูแลเด็กถึงการมีงานทำและการเรียนต่อ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสสำหรับเด็กในเขตพื้นที่สูงและชายแดน เพื่อจัดการศึกษาที่เน้นเด็กตกหล่น ตลอดจนสร้างทางเลือกในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างหลากหลาย

6. การพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลด้วยระบบการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ซึ่งปัจจุบันถ่ายทอดสดจากโรงเรียนต้นทาง คือ โรงเรียนวังไกลกังวล ทางช่อง DLTV 15 ช่อง และเว็บไซต์ต่างๆ ไปยังโรงเรียนปลายทางขนาดเล็ก 15,369 โรงเรียน และระบบการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT) ที่เน้นการถ่ายทอดห้องเรียน (Classroom) คุณภาพจากโรงเรียนชั้นนำไปสู่โรงเรียนขนาดกลาง 15,000 แห่ง โดยใช้สื่อประกอบการสอน (Resources) ที่ตรงกับหลักสูตร พร้อมทั้งจัดระบบสื่อ (Library) ในการค้นคว้า รวมทั้งการสร้างและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) ตลอดจนนำระบบคลังข้อสอบให้ครูนำไปใช้งานได้ (Assessment) โดยทั้งสองระบบคือ DLTV-DLIT จะสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล (DL Thailand)

7. การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวางแผนความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ จากสหราชอาณาจักร พร้อมทั้งกำหนดการประเมินทักษะภาษาอังกฤษ 4 ทักษะและวิธีสอนเพื่อประเมินการใช้ภาษาอังกฤษของครูและนักเรียน โดยเน้นการเรียนภาษาที่เน้นการสื่อสารและกิจกรรมค่ายภาษาอังกฤษและกิจกรรมนอกห้องเรียน รวมทั้งมีการเพิ่มห้องเรียน 2 ภาษา จัดระบบ EP/MEP ตลอดจนการเตรียมความพร้อมปัจจัยสำคัญต่อการนำหลักสูตรไปใช้

8. การผลิตและพัฒนาครูมีโครงการสำคัญที่จะดำเนินการ เช่น โครงการเพชรในตม โครงการนักศึกษาทุนพระราชทาน ทุน สกว. โครงการครุทายาท โครงการพัฒนายกระดับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาต่างๆ

9. การดำเนินงานขับเคลื่อนค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการโดยมีการรณรงค์เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ การบูรณาการไว้ในหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน สอดแทรกในกิจกรรมประจำวัน ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

10. การเรียนการสอนวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมือง มีการพัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนในวิชาดังกล่าว การเรียนรู้ผ่านแหล่งเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ การพัฒนาชุดความรู้ สื่อ และหลักสูตร

11. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีโครงการสำคัญเพื่อส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ความหลากหลายทางวัฒนธรรม การสร้างโอกาสให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง การสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การเสริมสร้างสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

12. การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนสุจริต โดยเน้นไปที่การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมป้องกันและปราบปรามการทุจริต พัฒนาศักยภาพครูผู้บริหารในการป้องกันการทุจริตในโรงเรียน การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และการบูรณาการหลักสูตร "โตไปไม่โกง" ทั้งนี้รัฐมนตรีว่าการศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางนโยบายที่สำคัญ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรเชื่อมโยงให้เห็นคุณภาพ และให้ผู้คนและบุคลากรในสังกัดได้รับรู้ทั่วกัน 2) สัดส่วนครูและบุคลากรทางการศึกษาและข้าราชการพลเรือนส่วนกลาง ควรพิจารณาว่าสอดคล้องกันหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรส่วนกลาง 969 คน ระหว่างนักวิชาการกับผู้บริหารการศึกษา 3) การอบรมผู้บริหารสถานศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ควรกำหนดหลักสูตรการอบรมพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตัวเองให้ได้ผู้บริหารที่เก่ง มีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) งบประมาณการกับกระทรวงต่างๆในส่วนของ สพฐ. ต้องเข้าใจภารกิจด้านนั้นๆ เพื่อจะได้คิดโครงการได้ และต้องศึกษาด้วยว่าเจ้าของโครงการนั้นๆ คิดอะไร 5) การปรับหลักสูตร ให้นำปัญหาที่ตั้งเพื่อให้ออกใจ 6) การตั้งคณะกรรมการปรับหลักสูตร ให้พิจารณาคัดเลือกผู้ที่สามารถแก้ไขแต่ละปัญหาได้ โดยจะนัดหารือเรื่องนี้ในเดือนตุลาคมนี้ 7) เทคนิคการเรียนการสอนฝากให้ช่วยพิจารณาถึงกลไกสำคัญ เพื่อให้ครูมีเทคนิคการสอนที่ดี น่าสนใจ 8) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการมีงานทำ ควรพิจารณาดูเนื้อหาที่เหมาะสมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องต่อเนื่องกันในแต่ละช่วงวัย 9) เด็กออกกลางคัน ควรให้เชื่อมต่อข้อมูลกับองค์กรหลักอื่นๆด้วย 10) ระบบการศึกษาทางไกลและการสอนภาษาอังกฤษ จะนัดหารือเรื่องนี้โดยเฉพาะต่อไป 11) ทุนต่างๆ เช่น ทุนครุทายาท

ทุน ODOS โดยกระทรวงศึกษาธิการจะนำมาจัดประเภทใหม่ 12) การพัฒนาครู ต้องเป็นโครงการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายสำคัญเป็นหลักสูตรการอบรมพัฒนาที่ทันสมัยพร้อมทั้งวางแผนการประเมินให้ละเอียดด้วย 13) TEPE ควรพิจารณาให้เกิดการเชื่อมโยงกับองค์กรหลักอื่นๆ เช่น สอศ. 14) ค่านิยมหลัก 12 ประการ ให้กำหนดกิจกรรมเพื่อให้ครูเห็นภาพ อย่าเพียงดำเนินการแต่กำหนดแนวปฏิบัติไว้เท่านั้น 15) การสอนประวัติศาสตร์ ควรเข้าใจเป้าหมายคืออะไร ครูต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอนวิชาประวัติศาสตร์ และวิชาหน้าที่พลเมืองนั้น ควรเป็นวิชา "สิทธิและหน้าที่พลเมือง" 16) การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ขอให้ทำโครงการ"โรงเรียนคุณธรรม"ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาขยายผลต่อไปด้วย 17) เน้น AAR (After Action Review) ซึ่งเป็นบททบทวนการดำเนินงานหลังจากที่ได้ดำเนินการโครงการต่างๆไปแล้ว โดยกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินมากขึ้น⁵

ปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาในประเทศไทยมีการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้เรียนในหลายรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันและทัดเทียมนานาประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2553 กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการโครงการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลเพื่อยกระดับโรงเรียนให้มีการจัดการเรียนการสอนและการบริหารระบบคุณภาพ มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เทียบเคียงมาตรฐานสากล มีศักยภาพเป็นพลเมืองโลก⁶ การดำเนินการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลเป็นโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2553 มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพทัดเทียมการแข่งขันกับนานาประเทศ โดยการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการจัดการเรียนรู้อันมุ่งเน้นถึงความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสม โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก และมีการสร้างภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ นอกจากนี้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมาตรฐานสากลยังได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการอื่นๆด้วย เช่น โครงการโรงเรียน Education Hub โครงการ Spirit of Asian เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล นอกจากจะมุ่งพัฒนาโรงเรียนตามเจตนารมณ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลแล้วนั้น โรงเรียนยังต้องคงไว้ซึ่งจุดเด่น/อัตลักษณ์/จุดเน้นในการพัฒนา และสามารถบูรณาการจุดเน้นและจุดเด่นดังกล่าวเพื่อยกระดับ

⁵ ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 321/2558 รว.ศธ.ให้นโยบายผู้บริหาร สพฐ, เข้าถึงเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/websm/2015/sep/321.html>

⁶ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย,โรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553).

⁷ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 1.

คุณภาพสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล การพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการบริหารจัดการโดยการใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนาบุคลากรเป็นหลักที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน เพราะฉะนั้นความรู้ ความสามารถ และการยอมรับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เพื่อยกระดับโรงเรียนให้มีการจัดการเรียนการสอนและการบริหารระบบคุณภาพ (Quality System) มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World Class Standard) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) “เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก” ที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งการเรียนรู้ หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทยและมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล⁸ จากการดำเนินการโครงการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผ่านมาทำให้โรงเรียนต่างๆ ยังไม่ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการด้านการศึกษาเท่าที่ควร จึงได้ทำการวิเคราะห์และได้พบปัญหาต่างๆ อาทิ 1) การขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ 2) การจัดสรรงบประมาณที่ไม่ทั่วถึงตามโรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร 3) ขาดสื่ออุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีการสอน 4) การบริหารจัดการศึกษายังไม่มีกระจายอำนาจสู่โรงเรียนตามเป้าหมาย 5) ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง 6) การขาดประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพการศึกษา 7) การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 8) การขาดการพัฒนานโยบายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตทางการศึกษามีคุณภาพต่ำ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2551-2555) ขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาที่เป็นสากลต่อไป⁹

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การดำเนินการยกระดับมาตรฐานโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลมีความจำเป็นยิ่งในการแก้ปัญหาด้านการจัดการศึกษาของไทย ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆเกิดขึ้นมากมาย แต่ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การรับมือการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบ เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับชีวิตและองค์กร ซึ่งอาจเป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่หรือถ่วงหน่วงมากแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดและความเป็นจริงคือ ไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการ

⁸ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 8

⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ. 2551-2555)** (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553), 2.

เปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ ดังนั้นสิ่งที่ต้องรับการเปลี่ยนแปลง และต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพื่อให้อุปกรณ์ต่างๆ ได้รับการแก้ไขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงไปสู่โครงสร้างการบริหารงานของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้วิสัยทัศน์ "การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย" ด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติ ประเทศ การพัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่และการบริหารจัดการใหม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาคูณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เพราะเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ซึ่งเริ่มดำเนินการกับโรงเรียนนารองจานวน 500 โรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในปีการศึกษา 2553 ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ ความเรียงขั้นสูง โลกศึกษา และจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาทักษะให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาไทยให้มีคุณภาพและเทียบเคียงความเป็นสากลได้ตามจุดมุ่งหมายของนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการต่อไป¹⁰ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงหน่วยงานจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาความอยู่รอดของหน่วยงานได้ เช่นเดียวกับต้นไม้ ต้องพยายามคายน้ำให้น้อยลง หรือหากพื้นที่ดังกล่าวเกิดความแห้งแล้ง ต้นไม้จะผลิดอกออกผลให้น้อยลง แต่ใช้การแตกใบแทน เปรียบเสมือนผู้บริหาร ควรมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาหน่วยงานไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยนำเทคนิคต่างๆที่เหมาะสม มาพัฒนาและปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้¹¹

¹⁰ คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**(กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 20.

¹¹ ศุภชัย ยาวประภาช, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**, เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2553, เข้าถึงได้จาก [www.http://advisor.anamai.moph.go.th/doenload/Mchange.pdf](http://advisor.anamai.moph.go.th/doenload/Mchange.pdf).

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีด้วยกันหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนและหน่วยงานเอกชน แต่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารนับเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพลต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหาร การศึกษา และประสิทธิผลขององค์กร โดยต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมและเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงจากผลที่เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีและสามารถทำงานให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ที่ผ่านมา แม้ว่า ทุกภาคส่วนจะร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดแต่ก็ยังคงพบปัญหาต่างๆมากมาย จากรายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557 พบว่า 1) โรงเรียนยังขาดการแสดงกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดกรอบเวลา และวงรอบการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น (2) การแสดงขั้นตอน ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ ข้อมูลประกอบและผู้ร่วมดำเนินการในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (3) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน กล่าวคือ ควรให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์สถานภาพเป็นหลัก ใช้ข้อมูลจริง แสดงสารสนเทศที่ชัดเจนให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความเลื่อมใสในการบริหารจัดการตามหลักการต่างๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่างในตัวผู้บริหารสถานศึกษา เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใดๆในองค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นประการสำคัญ 2) โรงเรียนยังขาดคู่มือการปฏิบัติงานและพรรณนางานประกอบการทำงาน ด้านการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล 3) ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างพันธมิตรในการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ รวมทั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) ขาดการจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล และ 5) โรงเรียนยังไม่สามารถนำข้อมูลสารสนเทศจากผลการดำเนินการแต่ละขั้นตอนนำเสนอได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ายังมีปัญหาในด้านการเก็บข้อมูล และไม่สามารถนำ ข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการพัฒนา หรือปรับปรุงงานผลิตภัณฑ์ บริการอื่นๆตลอดจนพัฒนาและปรับปรุงองค์กร¹²

จากการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผ่านมามีทำให้โรงเรียนต่างๆยังไม่ประสบความสำเร็จในด้านการดำเนินการ ด้านการศึกษาเท่าที่ควร และสิ่งที่เป็นปัญหามากที่สุดคือโรงเรียนดำเนินการทุกอย่างแต่ไม่ได้เดินไปในทิศทางเดียวกันเพราะโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องการส่งให้

¹² รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

โรงเรียนมีการทำงานที่มีแนวทางเดียวกัน เข้าใจเหมือนกันในเรื่องที่โรงเรียนเป็นเลิศจากรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557¹⁵ พบว่า 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 อีกทั้งจำนวนหนึ่งยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 2) ปัญหาการขาดแคลนครู จากรายงานไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเกษียณล่วงหน้าของบุคลากรทำให้เกิดการขับเคลื่อนงานไม่ต่อเนื่อง ขาดแคลนครูคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ครูมีภาระการสอนเกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หลักสูตรไม่ชัดเจน ครูปฏิบัติส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มที่เนื่องจากไม่แน่ใจในเนื้อหาวิชาว่าครบถ้วนตามหลักสูตรหรือไม่ หลักสูตรมีการปรับเปลี่ยนตามนโยบายตลอดเวลา จึงไม่มีความแน่นอนในการยึดปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังมีความรู้ความเข้าใจในภาพความสำเร็จและการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลไม่เท่าที่ควร 3) สถานที่ มีห้องเรียน อุปกรณ์การเรียนไม่เหมาะสม ไม่มีมาตรฐานและไม่เพียงพอแก่ผู้เรียน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศยังไม่เอื้ออำนวยนักเรียนเท่าที่ควร ห้องเรียนมีขนาดคับแคบเนื่องจากบางห้องเรียนมีจำนวนนักเรียน 50 คนต่อห้อง ต่อห้องเรียน ห้องปฏิบัติการไม่เพียงพอ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เอกสาร และตำราประกอบการเรียนการสอนยังไม่ค่อยเหมาะสมและเพียงพอ

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษายังนำความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารจัดการ การวางแผน การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่บรรลุตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ การวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ความร่วมมือกับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษารวมไปถึงการบริหารงานด้านอื่นๆจึงส่งผลให้สถานศึกษาดำเนินการไม่บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ตั้งนั้น ในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงต้องอาศัยผู้นำที่จะพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด ซึ่งหัวใจของความสำเร็จก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องใช้หลักในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้ที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง จากปัญหาข้างต้นแสดงให้เห็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความเกี่ยวข้องกัน และปัญหาข้างต้นก็สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่าภาพความสำเร็จทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสู่สากลยังไม่เท่าที่ควร ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้จะช่วยให้ได้ข้อค้นพบและองค์ความรู้กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพให้มีมาตรฐานสากลและประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
2. เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

ข้อคำถามของการวิจัย

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 อยู่ในระดับใด
2. คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 อยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์กัน

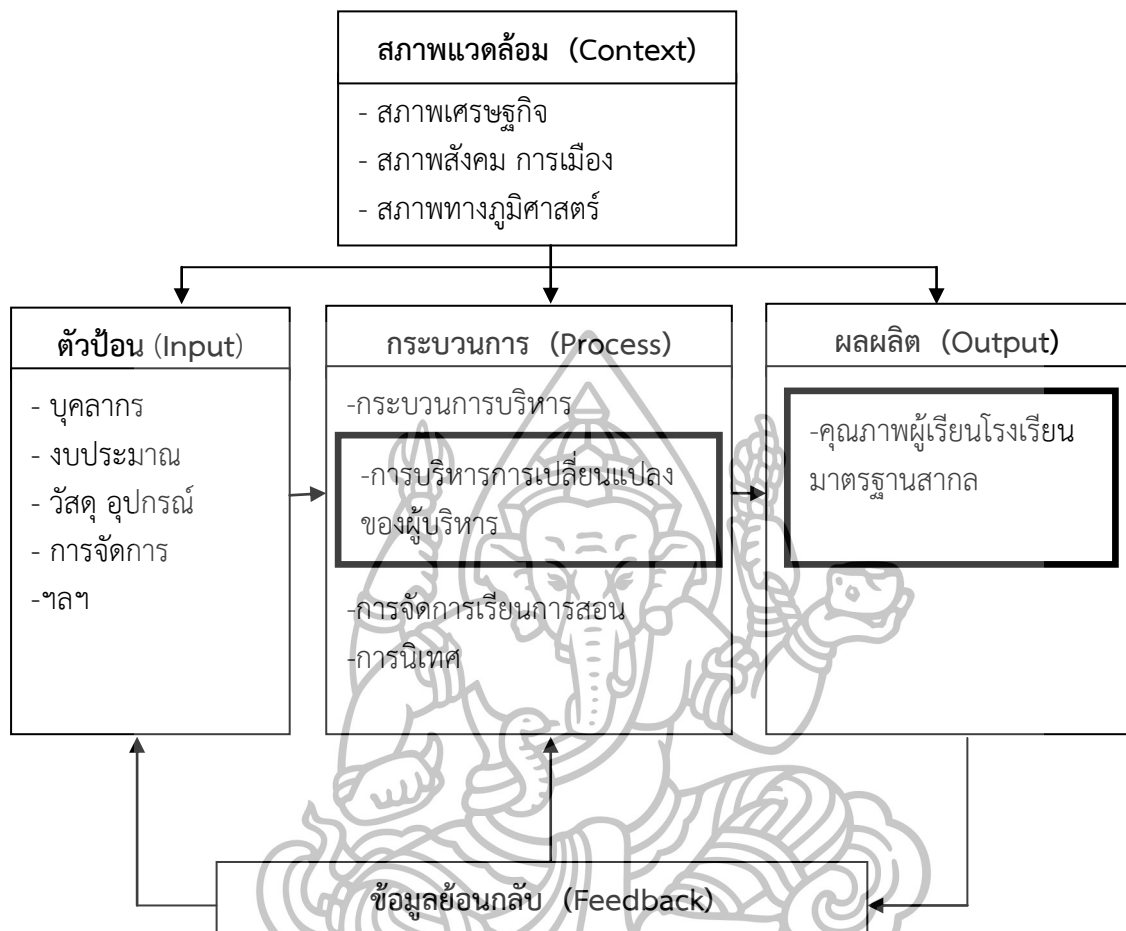
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ปัจจุบันแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จจะดำเนินตามกรอบทฤษฎีเชิงระบบเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในแต่ละระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอตามแนวคิดของ แคทซ์และคานซ์ (Katz and Kahn) ว่าด้วยระบบหนึ่งๆ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรต่างๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการผลิตหรือการให้บริการ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) อันเป็นเรื่องของศักยภาพทางการบริหารรวมถึงเทคโนโลยีทางการบริหารต่างๆ 3) ปัจจัยนำออก (Output) ซึ่งสามารถเป็นได้ตั้งแต่ ผลิตภัณฑ์ (Products) การให้บริการ (Service) 4) การย้อนกลับของข้อมูล (Feedback) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และสถานที่ที่เกี่ยวพันกับสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานต่างๆจัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อม (Context) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ตัวป้อนในระบบ ได้แก่ นโยบาย

บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งดำเนินการผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามภารกิจหลัก ได้แก่ การบริหาร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้ผลผลิตแก่โรงเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความรู้ความสามารถทักษะต่างๆ ครู ผู้บริหาร บุคลากรมีความพึงพอใจ ความผูกพัน ต่อองค์กรความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและชื่อเสียงขององค์กร¹³

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คือการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารที่ถูกต้อง และเหมาะสม จึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของคอตเตอร์ (Kotter) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) คือ 1) การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอะไรอย่างเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล อันมีลักษณะ ดังนี้ 1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล 2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว 3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต 5) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวแปรของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1

¹³ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : บูรณาการมาจาก Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1990), 27-28.

: John P. Kotter, *Leading Change*, (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล* (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 3.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10 ในที่นี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทฤษฎีของคอตเตอร์ (Kotter) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) คือ 1) การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนคุณภาพผู้เรียนได้ยึดหลักการดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล 2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตามรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิ ดังแผนภูมิที่ 2

การบริหารการเปลี่ยนแปลง(x_{tot})	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล(y_{tot})
1. การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน(x_1) 2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง(x_2) 3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์(x_3) 4. สื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง(x_4) 5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง(x_5) 6. สร้างชัยชนะระยะสั้น(x_6) 7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า(x_7) 8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร(x_8)	1. ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (y_1) 2. ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (y_2) 3. ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (y_3) 4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต (y_4) 5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : John P. Kotter, **Leading Change**, (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21

: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การวางแผน การจัดการ การสั่งงาน การควบคุมงาน การดำเนินงานกับสิ่งต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จในสภาพการณ์ที่ต่างไปจากเดิมให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและองค์การตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน 1) การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอะไรอย่างเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

คุณภาพผู้เรียน หมายถึง การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพให้ครอบคลุมในด้านความสามารถและทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลโลกเทียบเคียงได้กับนานาชาติ ประกอบด้วย 1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล 2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 หมายถึง โรงเรียนที่เกิดจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติ ประเทศ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 16 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ให้แก่สถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา อยู่ในพื้นที่เขต 4 จังหวัด คือ เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, สมุทรสงคราม และ สมุทรสาคร จำนวน 60 โรงเรียน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล” เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ กว้างขวางขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสาระสำคัญไว้ 4 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ส่วนที่สอง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่วนที่สาม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ส่วนที่สี่ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ทุกองค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะการอยู่นิ่งเฉยตลอดเวลาเปรียบเสมือนการปล่อยให้ห้องเครื่องค่อยๆ ล้าสมัยและเสื่อมสภาพไปพร้อมกับกาลเวลาที่ผันผ่าน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จนดูเหมือนว่าการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันและเป็นภารกิจที่ต้องเผชิญ ซึ่งกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอและไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ตลอดจนความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งของเทคโนโลยีสมัยใหม่ก็ส่งผลกระทบต่อห้องเครื่องต้องปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร ในประเด็นที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร มีกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำดับโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากหากหน่วยงาน/องค์กรไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์กรที่มีเป้าหมายภารกิจการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินการล่าช้าไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อผลักดันภารกิจให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คู่มือเล่มนี้จึงนำเสนอเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาประกอบการดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อ 1) มุ่งสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นลำดับขั้นตอนและ 2) ลดแรงต้าน และเพิ่มแรงสนับสนุนจากบุคลากรภายในองค์กรเพื่อประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและบุคคลผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเต็มเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์กร องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็น

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร มิใช่การเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เป็นทฤษฎีที่ตายตัวแบบสมการคณิตศาสตร์ แต่การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นศาสตร์ในการศึกษาปัจจัยต่างๆ ขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายหลักก็คือ การปรับตัวขององค์กรให้สามารถตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างสมบูรณ์ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกหรือแม้แต่ปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเองก็ตาม องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อความมั่นคงและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพในอนาคต โดยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพราะสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีแรงผลักดันที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน มิฉะนั้นองค์กรก็จะไม่สามารถแข่งขันหรือดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ กิรติ ยศยิ่งยง ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปอีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน¹⁴ สำหรับบริศมี เจริญรัตน์ ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ใช้กระตุ้นหรือสนับสนุนองค์กรให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าสู่สิ่งแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จและเป็นกุญแจดอกสำคัญดอกแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อและตระหนักในคุณค่าและเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง¹⁵ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ให้ความหมายไว้ว่าหมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้¹⁶ อีกทั้งสุนันทา เลาหพันธ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงาน

¹⁴ กิรติ ยศยิ่งยง, การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อบบี้, 2549), 5.

¹⁵ บริศมี เจริญรัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนาร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551), 24.

¹⁶ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2551), 15.

บรรลู่วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁷ อีกทั้งฮอลแลนด์ และเดวิส (Holland and Davis) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดความคุ้มค่า และประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนดพร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และยังคงกล่าวถึง หลักของการเปลี่ยนแปลงว่า ผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน (Changing of the Business) จากการใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานในการประยุกต์และรับเอาเทคนิคต่างๆเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน¹⁸ นอกจากนี้ เฟรด นิโกล (Niokols) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพดังนี้ ประเด็นแรก คือ งานที่เกิดขึ้นในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน 2 ส่วน ได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการบริหารปฏิกริยาโต้ตอบการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่สอง คือ ขอบเขตของการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประเด็นสุดท้าย คือ องค์ความรู้ ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่ส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลง¹⁹ โดยเคลลี (Kelly) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่เคยหยุดนิ่ง สามารถเกิดอย่างแพร่หลาย ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอน และแปรผันตามระดับของอิทธิพลที่ได้รับอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้จากแรงผลักดันทั้งในและนอกองค์กร แม้ว่าจะไม่ต้องการและพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วก็จะทำให้ถูกล้อมรอบด้วยการเปลี่ยนแปลงและเผชิญหน้ากับความล้มเหลวอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้²⁰ และโรเจอร์ และแมคอินทิฟ (Roger and McIntive) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการทำให้เกิดสถานะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร อาจเป็นแบบรูปนัย หรือสถานภาพและบทบาทของคนในองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร²¹

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การปรับปรุงองค์กรโดยเปลี่ยนจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างมีระบบตามแผนที่กำหนดไว้ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปรับตัว ตระหนัก และเล็งเห็นความสำคัญในการสร้างศักยภาพใหม่ๆเพื่อตอบ

¹⁷ สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น), 2551.

¹⁸ Holland and Davis. (2010). *Change management*, Accessed September 17. Available from <http://hollandmanagementconsulting.com/index.php?node=50>

¹⁹ Niokols,N.,*Change Management101: A Primet* (online), Available: <http://www.niokols.us/change.htm> (13 June 2011)

²⁰ Kelly, P. *Nursing Leadership & Management* 2nd ed. (New York: Delmar Learning),2008.

²¹ Ralf E Rogers and Robert McIntive, *Organizations: Structure and Process*, 2nd ed. (Englewood Cliffs : Prentice-Hill,1979),193.

รับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงสามารถบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผู้เสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพัง โดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กร หากองค์กรไม่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนองค์กรที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ก็มักจะพบอุปสรรค หรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจงานปรับเปลี่ยนองค์กรให้สมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่น ในองค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์กร²² อีกทั้งพัชนี นนทศักดิ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับว่าถ้าองค์กรต้องดำรงอยู่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาเปลี่ยนไป ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ ผู้บริหารที่บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้องย่อมทำให้งานมีความยืดหยุ่นและมีการใช้นวัตกรรม เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานการดำรงอยู่ขององค์กร ผู้บริหารที่เข้าใจเรื่องนี้จึงเป็นผู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร²³ พร้อมทั้งวิรัตน์ มาตั้นบุญ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด มักก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียต่อองค์กร ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อ

²² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550), 1.

²³ พัทณี นนทศักดิ์, การจัดการสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโตะไชน่า, 2549), 169.

องค์กรเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์²⁴ พร้อมด้วยภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์ ได้ให้ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นธรรมชาติของโลกอย่างหนึ่งที่ทุกอย่างจะไม่คงที่ ไม่เหมือนเดิม แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เป็นสัจธรรมที่เป็นจริงของสรรพสิ่งในโลก แต่ก็มีไม่น้อยที่เกิดจากการริเริ่มหรือสร้างสรรค์ของมนุษย์ที่จะพยายามแก้ไข้ปัญหาต่างๆเพื่อการอยู่ดีกินดีมากขึ้น จึงคิดหาทางเอาชนะธรรมชาติหรือให้ได้สิ่งใหม่ๆที่จะนำมาให้เกิดความสุขหรือเพื่อให้อยู่ดีกินดีมากกว่าเดิม²⁵

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงมีเกิดขึ้นตลอดเวลาได้ ดังนั้นการเข้าใจหลักการและความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลดีต่อองค์กร ที่สามารถแก้ปัญหาได้ทันในทุกสถานการณ์

วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะนำไปสู่จุดหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

ดูบริน (Dubrin) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นไปได้ตามวิถีของการพัฒนาองค์กรไว้ 10 ประการ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและสนับสนุนระหว่างกันในกลุ่มสมาชิกองค์กร
2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะเก็บปัญหาไว้ในองค์กร
3. การเพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวระนาบ และการทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร
6. การส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าการเก็บไว้
7. พยายามจำกัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงาน เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร
9. การลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ
10. การส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมากขึ้น²⁶

²⁴ วิรัตน์ มาตันบุญ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552), 9-11.

²⁵ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์, การจัดการและการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: นวสาส์น การพิมพ์, 2555), 224.

²⁶ Andrew J. Dubrin, *Foundation of Organization Behavior: Applied Perspective.*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1984), 448.

เบนนิส (Bennis) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์องค์กรส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กร มี 6 ประการ คือ

1. เพื่อเสริมสร้างความเชื่อใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์กร
2. เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาขององค์กรร่วมกัน
3. เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
4. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน
5. มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเองในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์กรโดยส่วนรวม
6. เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม และได้ผลด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม²⁷

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ กิรติ ยศยิ่ง ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่ามีจุดเน้นหลักเพื่อความอยู่รอดและมีเป้าหมาย โดยแบ่งตามลักษณะการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงความมุ่งหมาย มุ่งเน้นการกำหนดพันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นใหม่ 2) การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นการกำหนดหรือขยายเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มุ่งเน้นการทำความเข้าใจในคุณค่าของความเชื่อและค่านิยมที่เป็นแกนหลักขององค์กรหรือสร้างขึ้นใหม่ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม มุ่งเน้นการทำความเข้าใจในคุณค่าความเชื่อและค่านิยมที่เป็นแกนหลักขององค์กรหรือสร้างขึ้นใหม่ 5) การเปลี่ยนแปลงบุคคล โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในองค์กรให้สามารถดำเนินการได้ทั้งในลักษณะการคัดเลือกและการรับสมัคร ไปถึงการการปรับปรุงและพัฒนาด้วย 6) การเปลี่ยนแปลงภารกิจ มุ่งเน้นการออกแบบงานของบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มให้ทันสมัย 7) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง มุ่งเน้นไปที่การออกแบบองค์กรและกลไกการประสานงานให้ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากที่สุด และ 8) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกและกลไกการไหลเวียนของงานให้เกิดความคล่องตัว²⁸ โดยวิเชียร วิทยอดม ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมี 3 รูปแบบคือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที โดยอำนาจในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารทั้งหมด ผู้บริหารจะใช้อำนาจในการสั่งการเพื่อให้บุคลากร

²⁷ Warren G. Bennis, *Organization Development: Is Nature Origin and Perspects Reading* (Massachusetts: Addison-Wesley, 1969), 100.

²⁸ กิรติ ยศยิ่งยง, *การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ก๊อปปี้, 2549) , 45.

ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยขาดการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันนี้อาจก่อให้เกิดการต่อต้านภายในองค์กร เพราะผลของการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างความไม่พอใจและเกิดความรู้สึกขัดแย้งระหว่างบุคลากรในองค์กร และอาจส่งผลต่อไปในอนาคต 2) การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆเกิดขึ้น ทำให้บุคลากรปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลง 3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการศึกษา วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง เข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁹ สอดคล้องสุนันทา เลานันท์ ได้แบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเนื้อหาและขอบเขตของงาน 2) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 3) การเปลี่ยนแปลงตัวคนหรือพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร เป้าหมายสำคัญของการเปลี่ยนแปลงคือ ต้องการพัฒนาศมรรถภาพของตัวบุคคล ในการปฏิบัติงานที่ได้นับมอบหมายร่วมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น 4) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน หมายถึง งานต่างๆในองค์กรที่จะต้องทำให้เสร็จ ไม่ว่าจะเป็งานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่าย ได้รวมเอาปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งจะต้องหาวิธีแก้ไขไว้ด้วย³⁰ อีกทั้งณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ ได้แบ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ซึ่งองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยไตร่ตรองไว้ก่อน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจะสงบนิ่งใหม่และมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบจากลักษณะหนึ่งไปสู่อีกลักษณะหนึ่ง โดยมีกระบวนการที่กระตุ้นให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ค่อยๆเปลี่ยนหรือปรับไปสู่แบบที่ต้องการ และทำให้องค์กรรู้สึกคุ้นเคยกับรูปแบบใหม่ๆ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นการมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา แต่ไม่อาจคาดเดาได้ว่าเกิดเมื่อใด ผู้บริหารต้องสามารถบริหารและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา³¹ ทิกกีและเดอแวนนา (Tichy and Devanna) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ระยะ ตามลำดับ ได้แก่ ระยะเริ่มคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองที่ตามมาคือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a new vision) ซึ่งในระยะนี้ผู้นำต้องหาสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามด้วยการบ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า และสามารถดึงดูดใจผู้ตามให้เห็นว่าคัมค่าที่จะเปลี่ยนแปลง และระยะที่สามคือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร³² สำหรับซีเนียร์ (Senior) ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประเภทคือ

²⁹ วิเชียร วิทยอุดม, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด, 2550), 30.

³⁰ สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, 2551),37.

³¹ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคซัน, 2551), 225.

³² N.M. Tichy and M.A. Devanna, **The transformation leader** (New York: John

1) Smooth Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการวางแผนหรือเตรียมล่วงหน้าและมีได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากนัก เช่น การรับพนักงานใหม่ในแผนก

2) Bumpy Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3) Discontinuous Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือวัฒนธรรมองค์กรหรือเปลี่ยนแปลงทั้งสามสิ่ง ตัวอย่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ได้แก่ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การบินไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยหรือกระทรวงการสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย³³ สอดคล้องกับไมค์ เบียร์ (Mike Beer) ได้แบ่งประเภทการเปลี่ยนแปลงหรือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) โดยจะมองว่า องค์กรเป็นเหมือนกลุ่มของชิ้นส่วนที่ทำงานร่วมกัน ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารสูงสุด พร้อมด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาจะพยายามที่จะปรับส่วนประกอบเหล่านั้น เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น 2) การเปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (Cost cutting) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะมีการตั้งเป้าเพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือวิธีการอื่น ๆ ที่จะลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) โดยมีจุดมุ่งหมายไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการมักมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ นั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น และเชื่อถือได้มากขึ้น 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) โดยมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร การเปลี่ยนจากการบริหารแบบสั่งการและการควบคุม ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม รวมไปถึงความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร³⁴ พร้อมทั้งการศึกษาของรูเน ทอดเนม (Rune Todnem) ได้แบ่งรูปแบบของลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามประเภทที่เกิดขึ้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามขนาดองค์กร สำหรับการเปลี่ยนแปลงตามประเภทของการเกิดขึ้นสามารถจำแนกรายละเอียดได้ โดยประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ราบรื่น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ เกิดขึ้นจากการวางแผน ภาวะฉุกเฉิน สิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือเกิดจากทางเลือก ในการดำเนินงานขององค์กร และประเด็นสุดท้ายที่รูเน ทอดเนม (Rune Todnem) กล่าวไว้คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามขนาด ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ที่แตกต่างกัน คือ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากัน การปรับเพิ่มขึ้น การรวมตัวกันระหว่างหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และการส่งต่อความร่วมมือภายในองค์กร³⁵

³³ B. Senior, **Organizational Change**, 2nd ed. (London: Prentice Hall, 2002), 14.

³⁴ ไมค์ เบียร์, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**, พิมพ์ครั้งที่ 2 แปลจาก *Managing change and transition*, แปลโดย ภัคดี เมฆจำเริญ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551), 16-17.

³⁵ R. Todnem, "Organizational Change Management: A Critical Review," *Journal of Change Management* 5,7 (November 2005) : 369-380.

สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกได้อย่างหลากหลายโดยมีหลักใหญ่ๆ ที่นักวิชาการได้แสดงแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันคือ รูปแบบที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน ไม่มีการวางแผน ทำอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจก่อให้เกิดแรงต่อต้านมาก รูปแบบที่สอง การเปลี่ยนแปลงแบบมีพัฒนาการ หรือ แบบค่อยเป็นค่อยไป ทำให้บุคลากรปรับตัว โดยไม่รู้สึกรู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลง รูปแบบที่สาม การเปลี่ยนแปลงแบบมีแบบแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีการศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบอื่นๆ

ลักษณะการเปลี่ยนแปลง

มัวร์ (Moore) กล่าวถึง ลักษณะการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันไว้ 6 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในวัฒนธรรมหนึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ
2. การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นไปอย่างชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงแค่เฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั่วโลก
3. การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดได้ที่ทุกสถานที่และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงและผลที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์กันคือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆตามมา
4. การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้หรือเป็นผลที่เกิดจากการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ มากกว่าสมัยก่อน
5. ความรู้ในทางเทคนิคและนโยบายต่างๆในสังคมแผ่ออกไปอย่างรวดเร็วและมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน
6. การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและการทำงานของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ³⁶

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (ภาพความสำเร็จสุดท้ายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นๆ) วัตถุประสงค์และแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้นๆอย่างชัดเจน โดยมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยความจำเป็นในระดับบุคคล เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานเสริมผลงานให้ดียิ่งๆขึ้นไปเมื่อเข้าสู่วิถีใหม่แล้ว แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักดังนี้

³⁶ Moore, *Social Change* (New Delhi : Prentice : Prentice-Hill of India, 1965), 25.

1. การเตรียมการ ขั้นตอนนี้เป็นการเตรียมก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปในทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งสร้างเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

2. การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ในขั้นการเตรียมการ โดยเน้นการสร้าง ความยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี” (Education) และ “มีความสามารถ” (Competence) วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้เป็นผลมาจากการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศ มาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของไทย โดยมีจุดเด่นคือ มุ่งสร้าง ความยอมรับและแรงสนับสนุนจากคนในองค์กรในระดับภาพรวมในขั้นตอน “รับรู้” และ “ศรัทธา” ใน ขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคลในขั้นตอน “ศึกษาวิธี” และ “มี ความสามารถ” ผลที่ได้จากขั้นตอนงานนี้คือ การยอมรับสนับสนุนจากบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อประเด็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่ดำเนินการ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ขั้นตอนนี้มุ่งดำเนินการในวิถีทาง เหมาะสมและที่เป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยง ผลงานอันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหาร จัดการทั่วไปขององค์กร อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาอันเป็นกิจวัตรของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การ เปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างยั่งยืนถาวร เป็นการป้องกันมิให้ บุคลากรในองค์กรย้อนกลับไปดำเนินการทำงานแบบเดิม³⁷

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เป็นเรื่องปกติเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น ย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเสมอ กล่าวคือ ในระยะแรกที่เป็นการสร้างการยอมรับ จะมีการ ต่อต้านออกมาในลักษณะสร้างกลไกป้องกันตนเอง เช่น พยายามปฏิเสธโดยกล่าวว่า ที่เป็นอยู่ขณะนี้ ก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นมีปัญหาอะไร ส่วนในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะเพิ่มความรุนแรง มากขึ้น เช่นการไม่ร่วมมือหรืออาจประท้วง เป็นต้น สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มาจาก เหตุผลหลายอย่าง ดังนี้

1. เรื่องการเมืองและผลประโยชน์ส่วนตัว โดยคนเหล่านี้อาจ รู้สึกว่าถ้ามีการ เปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้ตนสูญเสียอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น
2. ความเฉื่อยชาส่วนตัว ไม่อยากเปลี่ยนแปลง ด้วยความเคยชินกับสถานภาพเดิม จึง วิตกว่าการเปลี่ยนแปลง จะกระทบต่อสิ่งที่เคยทำเป็นประจำ รวมทั้งความสะดวกสบายที่เคยได้รับ
3. ความเข้าใจผิด ได้แก่ ความไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังไม่ทราบ แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น

³⁷ คู่มือสำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ(กรุงเทพฯ:สำนักงาน(ก.พ.ร.),2550)

4. ขาดความไว้วางใจ โดยคนเหล่านั้นแม้จะเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่แสดงการต่อต้าน เพราะยังไม่ไว้วางใจ และสงสัยต่อเจตนาที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การประเมินสถานการณ์ที่ต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มเป้าหมายที่ถูก กระทบจากการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกว่สถานการณ์ยังไม่ถึงขั้นที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอาจอ่านสถานการณ์ผิดพลาดก็ได้

6. การขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรบางแห่งที่เน้นอนุรักษ์นิยม และความมั่นคง จะมีความรู้สึกว่ คนภายนอกที่เข้ามาสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงขั้นนั้น เป็นการชี้นำที่ผิดและเป็นคนผิดปกติ

กล่าวโดยสรุป จากเหตุผลของการต่อต้านต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถมองได้ 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้เพราะ ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงขององค์กรปัจจุบันกับสภาพในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วมีน้อยมาก หรือ 2) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ (และอาจเป็นภัยคุกคาม) ทั้งนี้เพราะสภาพที่เป็นจริงขององค์กรปัจจุบันแตกต่างจากองค์กรในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอย่างมาก

การลดการต่อต้าน

ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีกลยุทธ์อยู่ 6 ประการ ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ได้แก่

1. ให้การศึกษาและใช้การสื่อความหมาย การสื่อความหมายช่วยให้พนักงาน เข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ลดการต่อต้านลง กลยุทธ์นี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า สาเหตุที่บุคลากรต่อต้านมาจากการได้รับข้อมูลผิดๆ หรือเพราะการอ่อนประชาสัมพันธ์ ดังนั้นเมื่อให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ความเข้าใจก็มีความชัดเจนขึ้น ต่อต้านก็จะหมดไป นอกจากนี้ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรนับว่าสำคัญ เพราะก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันมากขึ้น ซึ่งถ้าขาดเงื่อนไขดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงก็ยากที่จะสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วม เป็นเรื่องยากที่คนซึ่งมีส่วนร่วมตัดสินใจให้มีการเปลี่ยนแปลงจะออกมาต่อต้านต่อสิ่งที่ตนทำ ดังนั้นก่อนทำการเปลี่ยนแปลง ใด ๆ ต้องเชิญคนที่เห็นว่าต่อต้านให้เข้ามาอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ถ้าผู้นั้นมีความเชี่ยวชาญ และได้ใช้ความสามารถดังกล่าวเข้าร่วม ในฐานะบุคคลสำคัญของงานด้วยแล้ว นอกจากผู้นั้นจะไม่ต่อต้านแล้วยังมีความผูกพันมากขึ้น จนทำให้การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมีผลดียิ่งขึ้น แต่ก็มีข้อเสียเชิงลบได้เหมือนกัน เช่น อาจได้ข้อมูลที่มีคุณภาพต่ำและต้องใช้เวลา

3. การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจหยิบยื่นความช่วยเหลือให้ เพื่อลดการต่อต้านให้น้อยลง เช่น กรณีบุคลากรรู้สึกกลัวและมีความกระวนกระวายใจต่อการเปลี่ยนแปลงสูง ควรจัดให้มีบริการให้คำปรึกษา และการบำบัดช่วยเหลือ ให้การฝึกอบรมใหม่ ให้ศึกษาดูงานเพื่อปรับตัว เป็นต้น

4. ใช้การเจรจาต่อรอง เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้การแลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งที่มีค่ากับการไม่ต่อต้าน เช่น การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น แต่ข้อเสียคือ สิ้นเปลือง ไม้ยุติธรรม คนอื่นใช้

5. การใช้กลวิธีปรุงแต่งข้อเท็จจริงและการดึงมาเป็นพวก การใช้กลวิธีนี้ได้แก่ การปรุงแต่งข้อเท็จจริงให้น่าสนใจเชื่อถือตาม จนลดการต่อต้านลง ส่วนการดึงเข้ามาเป็นพวก เป็นวิธีดึงดูดใจ และให้มีส่วนร่วมด้วยวิธีการ เช่น อาจซื้อผู้นำที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการให้ผลตอบแทนพิเศษ และให้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโดยทำแบบลับ ๆ ทั้งนี้ถ้าหากความลับ เกิดรั่วไหลให้คนอื่นทราบว่าพวกตนกำลังถูกกลอุบาย จะทำให้ความเชื่อถือของคนเหล่านั้นต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะหมดไปทันที

6. ใช้การข่มขู่บังคับ ต่อผู้ที่ต่อต้าน เช่น ขู่ว่าจะย้าย จะไม่ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้า จะถูกประเมินผลงานให้ต่ำลง หรือจะระบุด้านลบในหนังสือรับรอง เป็นต้น วิธีนี้ควรหลีกเลี่ยงและใช้เป็นวิธีสุดท้ายเมื่อใช้วิธีอื่นหมดแล้วแต่ไม่ได้ผล

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดในช่วงกระบวนทัศน์ใหม่หรือยุคใหม่ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มุ่งอธิบายทฤษฎีเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำได้เข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย หากสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ไปถึงทั้งผลสำเร็จ จุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติ การพัฒนาและมองถึงการยอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้ผู้ตามก้าวหน้าและพัฒนา โดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละบุคคล และต้องการที่จะใช้อำนาจแก่พวกเขา และทำให้ผู้ตามแต่ละบุคคลมีแนวทางปฏิบัติในจุดหมายเดียวกัน³⁸ สอดคล้องกับคอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้ว่าบางคนเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) เห็นว่าไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะมีอุปสรรคอยู่บ้าง เพราะพวกเราไม่ได้ถูกเตรียมมาสำหรับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น สำหรับผู้คนในรุ่นก่อนๆ ไม่ได้เติบโตมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยีที่ทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบการปกครอง และจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก อันก่อให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งที่มากขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดกระบวนกรเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นกรเปลี่ยนแปลง

³⁸ B.M. Bass and R.E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006), 41.

ไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ซึ่งน้อยคนนักที่จะเข้าใจและจัดการกับกระบวนการดังกล่าวได้ดี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) การเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรง ให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติ และหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤติการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ โดยกำหนดวิธีและการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานที่เหมาะสม โดยการประชุมวางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กร ทราบ และตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับด้วยการใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์นั้นในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ด้วยใจความเข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสียหายที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน มีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) มีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) มีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำและรักษามาตรฐานการทำงานที่สำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ คอตเตอร์ (Kotter) ยังอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือ

ข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง (Project within Projects) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นหลายโครงการเพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลาและคอตเตอร์ (Kotter) ยังแสดงให้เห็นว่าการบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิตอันนำมาซึ่งผลประโยชน์มากกว่าและยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการลงมือทำของ ลาร์รี่ บอสซิดี (Larry Bossidy) ได้เสนอหลักธรรมาภิบาล 4 อย่างคือ 1) จดจ่ออยู่กับเป้าหมายสำคัญ (Focus on WIG) คำว่า WIG เป็นคำย่อของ widely important goal หมายถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุดเพียงหนึ่งหรือสองอย่างก็พอ ทั้งนี้เป้าหมายต้องเป็นตัวเลขที่บรรลุได้ในชีวิตจริง ในการวางเป้าหมายระดับองค์กรนั้น ต้องเอาคนในสายงานซึ่งรู้จักจริงเข้ามาร่วมวางเป้าหมายด้วย ไม่ใช่วางเป้าหมายจากการคาดเดาขึ้นมาลอยๆ 2) ลงมือทำมาตรการสำคัญ (Act on lead measure) หมายถึงมาตรการสำคัญซึ่งจะเป็นตัวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด 3) ปิดป้ายคะแนนไว้ตลอดเวลา (Keep compelling scoreboard) การทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ เสมือนการเข้าแข่งขันกีฬาชนิดสำคัญในการแข่งขันกีฬา ในการแข่งขันกีฬา จะมีป้ายคะแนนขนาดใหญ่ติดไว้ในที่ทุกคนมองเห็นทั้งจากสนามแข่งขันและจากที่นั่งคนดู ทำให้ทุกคนทราบได้ตลอดเวลาว่าตอนนี้ทีมไหนได้คะแนนเท่าไร ทีมไหนนำ ทีมไหนตาม ในการทำงานก็เช่นกัน และวิธีการเล่นของนักกีฬาก็ถูกปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้นๆ การปิดป้ายคะแนนตัวชี้วัดเป้าหมายสำคัญไว้ในที่ที่ลูกทีมทุกคนเห็น และเปลี่ยนตัวเลขบนป้ายทุกครั้งที่มีการประเมิน จะทำให้ทุกคนรู้สถานะของทีมว่าเข้าใกล้หรืออยู่ห่างเป้าหมายเพียงใด³⁹

แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) เน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการสร้างภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และกระทำตนเป็นแบบอย่างเท่านั้น แต่ไม่สามารถบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้โดยคนในองค์กรไม่สมัครใจ Senge เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจาก “ความรู้อันหยั่งลึก” ในองค์กรทั้งนั้น และโดยที่หน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรใดๆ คือกลุ่มบุคคลหรือทีมงานที่ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง Senge จึงเสนอแนะ Core Learning Capabilities for Team (ความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับทีม) ซึ่งเปรียบเสมือนเก้าอี้ซึ่งตั้งอยู่ได้เพราะมีสามขา Senge เน้นการสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้ซึ่งผู้คนเพิ่มพูนความสามารถของตนในการสรรค์สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรสามารถแก้ไขอุปสรรคในการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ด้าน ที่บุคคลและทีมงานต่างๆ ในองค์กรควรพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์กร การเรียนรู้ใน 5 ด้านนี้ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) ความเป็นเลิศในระดับบุคคล (Personal

³⁹ Bossidy L, Charan R, Burck C. Execution: **The Discipline of Getting Things Done**. Crown Business, New York 2002.

Mastery) 3) กรอบความนึกคิด (Mental Models) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ 5) การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) โดยแนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ระดับบุคคล จึงเหมาะแก่องค์กรที่มุ่งพัฒนาบุคลากร และต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลก่อนจะขยายไปสู่ระดับองค์กร⁴⁰

แนวคิดสุนทรียแสวงหา (Appreciative Inquiry) ของเดวิด โคออปเพอไรเดอร์ (David Cooperrider) ซึ่งมีพัฒนาการขององค์ความรู้มาในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันกับแนวทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ที่เน้นการพัฒนาจุดแข็ง (Strengths) ของมนุษย์มากกว่าการมองหาจุดอ่อน (Weakness) เพื่อแก้ไข เมื่อวิเคราะห์แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกนี้แล้วจะเห็นความสอดคล้องกันอย่างมากกับแนวคิดของสุนทรียแสวงหา เรียกว่าไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างชัดเจน มุ่งเน้นการค้นหาสิ่งดีๆ ที่ปรากฏอยู่ในสถานะปัจจุบันของระบบต่างๆ ตลอดจนในปัจเจกบุคคล แต่ละคน กระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (4D) คือ Discovery, Dream, Design และ Destiny ในระยะแรก ต่อมาผู้นำ Appreciative Inquiry มาใช้ในการพัฒนาองค์กร และได้ขยายกระบวนการนี้ต่อเป็น 5D โดยเพิ่ม D ตัวแรก คือ Definition กลยุทธ์ที่ตั้งอยู่บนแนวคิดนี้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากการค้นหาและตระหนักรู้ในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน (What is) อาทิ จุดเด่น พรสวรรค์/ความสามารถพิเศษ ปัจจัยที่ “ก่อกำเนิดชีวิตและพลัง” (life-giving forces) ขององค์กรและบุคคลเพื่อนำไปสู่สิ่งที่อาจเป็นไปได้ (What could be) ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นวิสัยทัศน์เชิงบวกเป็นสำคัญ⁴¹

เลวิน (Lewin) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการ ให้การเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing)

1. ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้น เกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การชุมนุมประท้วงอย่างรุนแรงของพนักงาน หรือยอดตัวเลขการขายสินค้าตกลงอย่างฮวบฮาบหรือการเกิดกรณีฟ้องร้องทางกฎหมายกับบริษัท เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การยอมรับถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่จำเป็นต้องมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ได้แต่อาจจะมาจากการได้ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถใช้ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤตได้

⁴⁰ Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 2006

⁴¹ สำนักงาน(ก.พ.ร.),คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ,(กรุงเทพฯ:สำนักงาน(ก.พ.ร.),2550),5-6.

2. ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการ และเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป สู่สภาพที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถทำได้ทันทีโดยไม่ต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรมทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูปปรับรื้อองค์กรใหม่ การปรับนโยบาย จากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น จำเป็นต้องมีแผน และดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรม และเจตคติของพนักงาน หรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่ และกลายเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมี ประสิทธิภาพหรือไม่ และขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไร แนวคิดในการบริหาร ปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อกระตุ้น ทุกคนในองค์การให้มีส่วนร่วม การเรียนรู้ตลอดเวลา และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ⁴²

จากแนวคิดหลายทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและผู้ร่วมงานก็มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School)

หลักการเหตุผลของการจัดโรงเรียนมาตรฐานสากล

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้าน วิทยาการ สังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่โดยลำพัง จะต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่างๆร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน สังคมโลกในยุคปัจจุบันก็เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว

⁴² Kurt Lewin, *Group decision and Social Change* (New York: Harpre, 1951). quoting in Burke, W. Warner, *Organization Change* (London : Sage Publications, 2008).

เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สถานการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้น ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)

นอกจากนั้น ในปัจจุบันยังปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร่วมกัน ในเรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อมวลมนุษยชาติโดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่าคนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันหลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่าโลกในยุคหน้าจะมีปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิดถึง ด้วยเหตุนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้องเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้มีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้อย่างรู้เท่าทัน สงบสันติ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีเหมาะสมเพียงพอ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นพลวัตน์ ก้าวทันกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาไทยให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. โรงเรียนเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ มากขึ้น อีกทั้งการก้าวไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น ในอนาคตโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา

2. หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพในหลายด้าน รวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร คุณลักษณะในการเป็นพลโลก การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงต้องปรับให้มีความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนควรหาภาคีเครือข่ายในการจัดหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสหบท หรือหลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อความเป็นสากลของการศึกษา

3. การพัฒนาทักษะการคิด สภาพสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ในปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้เท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนยังเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่า การคิดสิ่งใหม่ๆ จึงควรมีการปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น

4. การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันนั้น มีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่เน้นและให้ความสำคัญการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนอาจละเลยการพัฒนาส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรมซึ่งจะส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้นปรัชญาการจัดการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวมทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. การสอนภาษาต่างประเทศ ในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษ หรือภาษาจีน ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอนจึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศด้วย⁴³

หลักสูตรและการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล

กระบวนการพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพที่คาดหวังในแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถทัดเทียมผู้เรียนของนานาชาติประเทศ ชีตความสามารถในการแข่งขันของประเทศและคุณภาพการศึกษารวมทั้งคุณภาพของผู้เรียน ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยังไม่ปรากฏผลเป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม สถานศึกษาจะต้องพัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ การเรียนรู้ภาษายุคดิจิทัล ความสามารถในการสื่อสาร มีการคิดประดิษฐ์และสร้างงาน สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง⁴⁴

โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นนวัตกรรมจัดการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็น มาตรการเร่งด่วน ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพเทียบเท่า มาตรฐานของสากลหรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง มีความสามารถในการร่วมมือทำงาน และแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้ประเทศไทยดำรงอยู่ในเวทีระดับนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับและมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกันโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้เริ่มดำเนินการนำร่องในการศึกษา 2553 กับโรงเรียนจำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

⁴³ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2555).

⁴⁴ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,2552)

และพัฒนาวีธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to Know, Learning to Do, Learning to Live Together, และ Learning to Be รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบ คุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตาม มาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับเดียวกับ มาตรฐานของสากลหรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จะพิจารณาจาก คุณภาพของผู้เรียนที่ เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่แต่ละโรงเรียนกำหนด และทำความเข้าใจกับโครงการเป็นสำคัญสำหรับความสำเร็จด้านการพัฒนา หลักสูตรด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนด้วยระบบบริหารคุณภาพถือเป็น ความสำเร็จ ในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเชื่อว่า ถ้าโรงเรียนมี หลักสูตร มีกระบวนการจัดการเรียนการสอน และมีระบบการบริหารจัดการที่ดีก็ช่วยให้ผู้เรียนมี คุณภาพที่ดีขึ้นเป็นลำดับ โดยได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จด้าน ผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อโครงการและแต่ละโรงเรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการ ประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนได้ยึดเป้าหมายในการพัฒนา ผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากล 5 เป้าหมาย ตามที่ได้ตั้งไว้ ตั้งแต่เริ่มโครงการเมื่อปี พ.ศ. 2553 ได้แก่ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก⁴⁵ โรงเรียนมาตรฐานสากลมีเจตนารมณ์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอันหมายถึงเป็นคนดี คนเก่ง สามารถ ดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในระดับสูง ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสารเพื่อ การพึ่งตนเองและเพื่อสมรรถนะในการแข่งขัน
2. โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล และผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพ แห่งชาติ เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมศาสนาและการเมืองเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
3. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรรูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นตามศักยภาพ ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีสื่ออุปกรณ์เครื่องมือนวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและปรับประยุกต์ใช้ได้สมประโยชน์ ทันทต่อการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก

⁴⁵ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด,2553), 4.

4. ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมทั่วถึงและต่อเนื่อง เสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ตลอดจนเพื่อจรรโลงความพึงพอใจและความผูกพันต่อวิชาชีพอย่างเหนียวแน่น

5. โรงเรียนภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา องค์กร อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนและบุคคลทั่วไป

โครงการนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิด 5 ประการ ได้แก่ 1) แนวโน้มการเป็นหมู่บ้านโลก 2) การเป็นประชาคมอาเซียน หรือความเป็นหมู่บ้านเดียวกันของประเทศต่างๆในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 3) นโยบายรัฐบาล 4) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และ 5) แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา ปีงบประมาณ 2552-2555 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁴⁶

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น กระทรวงศึกษาธิการจึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม รักความเป็นไทย ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยมีจุดหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญ และมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และมีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทย ควบคู่กับความเป็นสากล โดยหลักสูตรได้มุ่งเน้นความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพเทียบเคียงกับนานาชาติอารยประเทศ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก

อย่างไรก็ตามผลจากการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางฯได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะและความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารและการศึกษาหาความรู้ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน
2. ทักษะความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและศึกษา หาความรู้ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน
3. ทักษะและความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) และเรียนรู้จากการปฏิบัติทดลอง

⁴⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 3-17.

4. ทักษะและความสามารถในการคิดรูปแบบต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงวิทยาศาสตร์ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น

5. ทักษะและความสามารถในการทำงานและแข่งขันกับชาวต่างชาติ

6. โอกาสในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

7. ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ และมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค⁴⁷

สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ สามารถนำไปถ่ายทอดแก่ผู้เรียน และประยุกต์ใช้สื่ออุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เล็งเห็นความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่างๆดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทยที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้ประเทศไทยสามารถดำรงอยู่ในเวทีนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมกัน โดยจะต้องดำเนินการทั้งระบบ คือ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือเพียงจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน ดังนี้

1. เพื่อยกระดับการเรียนการสอนให้เทียบเคียงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ได้แก่ ประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงในการเข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนทางด้านสติปัญญา ความสามารถ และความถนัด มีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมในการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้เรียน ส่งเสริมพหุปัญญาของผู้เรียนบนพื้นฐานของความเข้าใจและรู้ใจ มีการใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่จุดสูงสุดแห่งศักยภาพ

2. เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีการบริหารด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนดำเนินไปตามมาตรฐานสากล หรือมาตรฐานของประเทศชั้นนำที่มีคุณภาพการศึกษาสูงทั้งหลาย

⁴⁷ เรื่องเดียวกัน, 7.

แต่ในสภาพความเป็นจริงการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากลมีความแตกต่างกันทั้งบริบท ศักยภาพ ขนาดโรงเรียน รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพของโรงเรียนเกิดการพัฒนาจึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การบริหารจัดการคุณภาพ ระดับโรงเรียน (School Quality Award : SCQA)

ระดับที่ 2 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award : OBECQA)

ระดับที่ 3 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ ระดับชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

ทั้งนี้หวังว่ารูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการระบบคุณภาพในแต่ละระดับจะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างมีขั้นตอนสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และบริบทของโรงเรียน

3. เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก โดยเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลโลกเทียบเคียงได้กับนานาชาติอารยประเทศ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีศักยภาพที่สำคัญ ดังนี้

1) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี รู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ (Visual & Information Literacy) รู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักรู้ระดับโลก (Multicultural Literacy & Global Awareness)

2) ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Inventive Thinking) มีความสามารถในการปรับตัว สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถกำหนด/ตั้งประเด็นคำถาม (Hypothesis Formulation) เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ข้อมูล สารสนเทศ และสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation) ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ความสามารถในการรับและส่งสาร การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนคติของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

4) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม สามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติ/นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม บริการสาธารณะ (Public service) ซึ่งหมายถึงการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก (Global Citizen)

5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การสืบค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้และวิธีการที่หลากหลาย (Searching for Information) เลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม⁴⁸

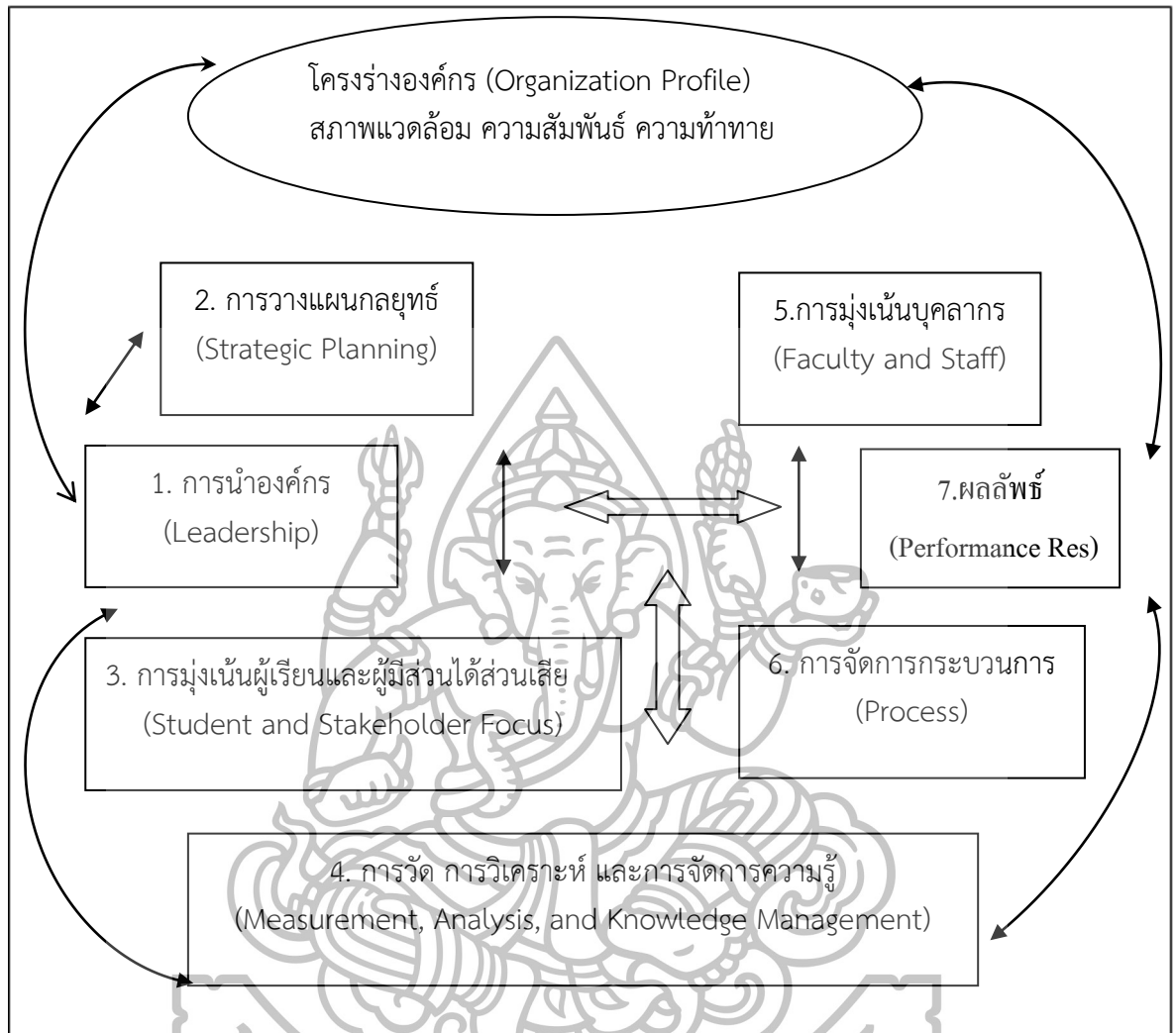
แนวคิดทางการดำเนินงานโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. แนวคิดของ ISO : โรงเรียนมาตรฐานสากล เกิดขึ้นมาจากแนวความคิดการบริหารองค์กรตามแนวทางองค์กรมาตรฐานสากลหรือองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานซึ่งมีคำภาษาอังกฤษว่า International Organization for Standardization (ISO) ได้ดำเนินการก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1946 (พ.ศ.2489) มีสำนักงานอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดระเบียบการค้าโลกด้วยการสร้างมาตรฐานขึ้นมา ซึ่งในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปี พ.ศ.2530 ระบบมาตรฐานได้มีการพัฒนาทั้งในประเทศเยอรมันและสหราชอาณาจักรจนกระทั่งปี พ.ศ.2530 ระบบมาตรฐานได้ถูกวางระบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพที่สามารถตรวจสอบคุณภาพได้ผ่านทางระบบเอกสารหรือที่เรียกว่าอนุกรมมาตรฐานสากล ISO 9000 ซึ่งปัจจุบันนี้ถือว่าเป็นมาตรฐานที่กำหนดใช้ในทุกประเทศทั่วโลก ISO 9001 เป็นมาตรฐานสากลที่มีระดับความเข้มงวดมากที่สุด กล่าวคือหน่วยงานที่จะได้รับอนุมัติว่ามีระบบมาตรฐานสากล ในระดับนี้ได้จะต้องมีรูปแบบลักษณะการทำงานในองค์กรตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 20 ข้อ โดยมีการกำกับตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การผลิตและการบริการ สำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นนำแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความ เป็นเลิศหรือเพื่อให้ได้มาตรฐานสากลโดยอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานหรือเพื่อให้ได้มาตรฐานสากลโดยอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานจาก ISO 9001 : 2008 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ โดยสรุปมีองค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์กรที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ภาวะผู้นำการนำองค์กร 3) มุ่งเน้นบุคลากร 4) เน้นกระบวนการปฏิบัติการ 5) เน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 6) เน้นข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ/ผลลัพธ์ 8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง⁴⁹

2. แนวความคิดของ Baldrige คือการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเลิศจากกรอบเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ โดยที่ Baldrige Performance Excellence Program เป็นหน่วยงานองค์กรอิสระที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์กร โดยการจัดทำเครื่องมือและองค์ประกอบในการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อให้การศึกษาและคำแนะนำกับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความ เป็นเลิศ และให้รางวัลกับองค์กรที่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับ โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณา 7 องค์ประกอบ ดังแผนภูมิที่ 3

⁴⁸ เรื่องเดียวกัน, 22.

⁴⁹ National Quality Assurance, National Quality Assurance The Premier Management System Registrar , accessed June 8,2011, available from <http://www.nqa.com/en/atozserviceswhat-is-iso-9001.asp>.



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ
 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 8.

ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวด จะเริ่มจากการนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (หมวดที่ 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มของการนำองค์กรว่า การนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียน ผู้บริหารระดับสูง หรือฝ่ายบริหารของโรงเรียนต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาท ทำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (โรงเรียน) ส่วนการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม จากแผนภูมิที่ 3 สามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพ 7 หมวด ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร (Leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนขึ้นนำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการของโรงเรียนของผู้บริหารระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความ เป็นพลเมืองดี

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก และระบบงานและการออกแบบการจัดการ ปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการของโรงเรียน และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (Levels) แนวโน้ม (Trends) ผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Effective) ในรอบเวลา (Cycle Time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการโดยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน⁵⁰

3. แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมศึกษา ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ผลประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลก ได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการ

⁵⁰ Baldrige, 2011-2012 Education Criteria for Performance Excellence, accessed December 8, 2011, available from <http://www.nist.gov/baldrige/publications/Upload/2011-2012 Education Criteria.pdf>.

ตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพ ตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2 กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.5 สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.6 จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินงานที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

3.7 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีจริยธรรม

3.9 ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีกับโรงเรียน

3.10 ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.11 ผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่าแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น ได้ประยุกต์แนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization) โดยเฉพาะ ISO 9001 ที่เกี่ยวข้องกับกับการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) และใช้แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นมาตรฐานตาม Baldrige Education Criteria for Performance

Excellence) ซึ่งเทียบเคียงกับแนวทางการให้รางวัลคุณภาพของไทยคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) นั่นเอง⁵¹

การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากลจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้พื้นฐาน 8 กลุ่มสาระตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยสามารถพิจารณาจัดการเรียนการสอนตามความพร้อมของทรัพยากรของแต่ละโรงเรียนให้มีความสำคัญในการศึกษา/ ทบพวนเนื้อหาในแต่ละกลุ่มสาระโดยเฉพาะกลุ่มสาระสังคมศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ให้เนื้อหามีความทันสมัยเป็นเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันและอยู่ในความสนใจของสังคม นอกจากนี้โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนสาระเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากล จำนวน 4 สาระ คือ ทฤษฎีความรู้ การเขียนความเรียงขั้นสูง โครงการ โลกศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีองค์ความรู้ (TOK: Theory Of Knowledge)

เป็นสาระการเรียนรู้ที่ว่าด้วยเรื่องประเด็นความรู้ต่างๆ องค์ความรู้และทฤษฎีความรู้ของสาระการเรียนรู้พื้นฐานทั้งหมดในเชิงบูรณาการ ในเชิงปฏิบัติครูและผู้เรียนจะต้องร่วมกันกำหนดเนื้อหาโดยวิธีการต่างๆตามความเหมาะสม เช่น การระดมสมอง การใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับประเด็นร้อนของสังคม เหตุการณ์ปัจจุบัน สภาพปัจจุบันและปัญหาที่ผู้เรียนหรือสังคมกำลังเผชิญหรือหัวข้อที่ผู้เรียนสนใจ เป็นต้น จากนั้นครูและผู้เรียนรวบรวมรายชื่อหัวข้อเรื่องอย่างเป็นระบบ โดยจัดเป็นเอกสารลักษณะรูปเล่มที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยผู้เรียนให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ในสังคม และใช้ความรู้ที่ตนเรียนรู้มาศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกความแตกต่างระหว่างการให้เหตุผลที่ดี/เหมาะสมและไม่ดี/ไม่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์และให้เหตุผล ความอคติ/ความลำเอียง เกี่ยวกับอุบัติการณ์ของสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น สามารถระบุความไม่สมเหตุสมผลของสถานการณ์ต่างๆ ครูใช้รูปแบบการสอนและจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สนทนาโต้ตอบและอภิปรายซักถามโดยไม่มีการตัดสินถูก/ผิดในข้อคิดเห็น แต่ครูผู้สอนจะต้องมุ่งพัฒนาส่งเสริม/ฝึกฝนวิธีการให้ความคิดบนพื้นฐานของความรู้และทฤษฎีความรู้ต่างๆเพื่อให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลขัดแย้งหรือเห็นด้วยอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนครูผู้สอนจะต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ และมีทักษะในการนำเสนอแนวคิด/องค์ความรู้โดยบอกประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นเกี่ยวกับหัวข้อที่ตนเองเลือก ได้แก่

- 1) สามารถบอกช่องทางการรับรู้ความรู้ เช่น การรับรู้โดยอารมณ์ ความรู้สึกหรือการรับรู้โดยเหตุผลหรือรับรู้จากสื่อภาษา สัญลักษณ์/การให้สมญานาม
- 2) สามารถบอกสาขาของความรู้ที่ได้รับ เช่น เป็นความรู้ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มานุษยวิทยา ประวัติศาสตร์ ศิลปะ และศิลปกรรม

⁵¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด ,2553), 17-68.

- 3) สามารถบอกความหมายขององค์ประกอบความรู้ที่ได้รับในเรื่องต่อไปนี้
- ธรรมชาติการรับรู้ เช่น การรับรู้จากประเภทของข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศ ความเชื่อ ความศรัทธา ความคิดเห็น ความรู้หรือภูมิปัญญา
 - ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน
 - ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและการเรียกร้องสิทธิต่างๆ
- การวัดประเมินผลการเรียน การวัดประเมินผลสัมฤทธิ์จากการเรียนการสอนทฤษฎีความรู้ ผู้เรียนจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินโดย
- การเขียนความเรียงขั้นสูงสามารถนำเสนอแนวคิด ความคิดเห็นและให้เหตุผลเกี่ยวกับหัวข้อเรื่อง que ผู้เรียนได้รับเลือกจากหัวข้อเรื่องที่ครูกำหนดให้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพสังคมปัจจุบัน
 - การพูดนำเสนอเนื้อเรื่องของความเรียง ผู้เรียนจะต้องนำเสนอหัวข้อของความเรียงในข้อ 1 ในลักษณะของรูปแบบการนำเสนอตามประเด็นระเบียบวิธีวิจัยเบื้องต้น ตามเวลาที่กำหนดให้และในการนำเสนอผู้เรียนจะไม่ได้รับอนุญาตให้นำเสนอความคิดเห็นโดยการอ่านอย่างเด็ดขาด
- การให้คะแนนสำหรับผลงานเขียนและการนำเสนอผลงาน ครูผู้สอนพิจารณาความสำคัญของหัวข้อเรื่อง ความน่าเชื่อถือของการกำหนดหัวข้อเรื่อง ทฤษฎีและความรู้ที่เกี่ยวข้อง การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา การสรุปผลและการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

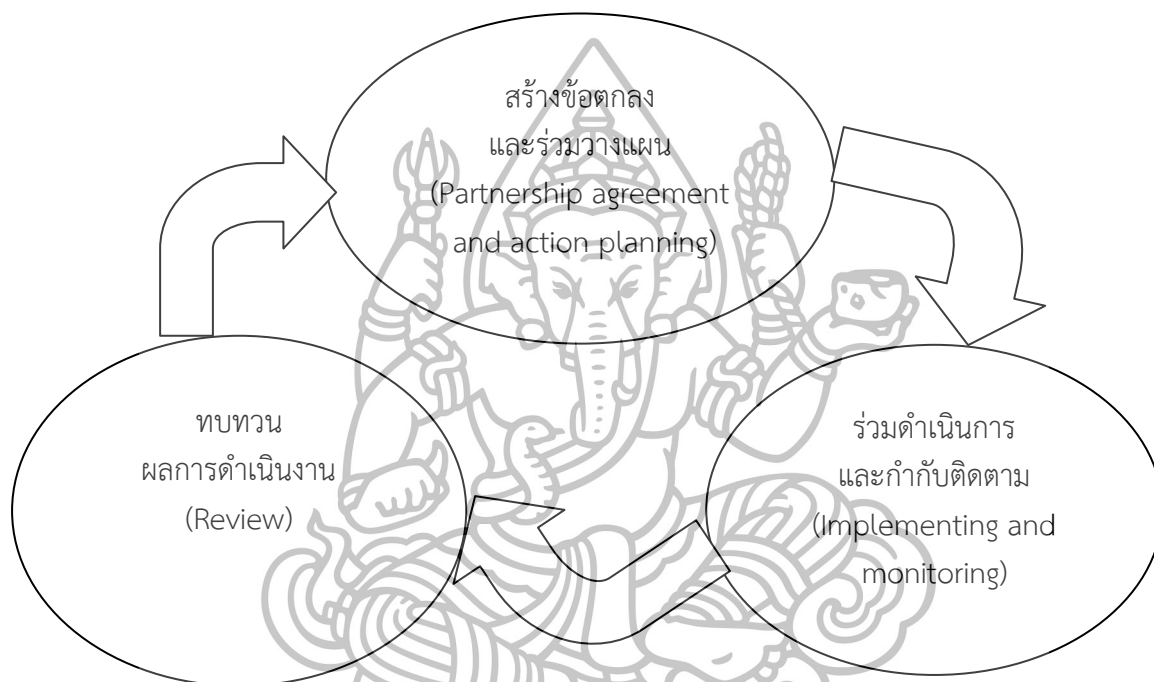
การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay)

มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนทักษะการค้นคว้าอย่างอิสระ (Independent Study/Research) ในเรื่องที่ตนสนใจจากการเรียนเนื้อหาสาระการเรียนรู้พื้นฐานแล้วให้เขียนรายงานสิ่งที่ค้นพบจากการค้นคว้าเป็นความเรียงเชิงวิชาการตามแบบแผนการเขียนเชิงวิชาการ มีองค์ประกอบต่างๆตามที่กำหนดครบถ้วน วิธีการเขียนชื่อเรื่องและการกำหนดประเด็นปัญหา เขียนสื่อความให้ผู้อ่านเข้าใจความเป็นมาของชื่อเรื่อง ความน่าสนใจของเรื่องที่เขียน คุณค่าของการศึกษาข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่ศึกษา บริบทของเรื่องที่เกี่ยวข้อง การกำหนดประเด็นปัญหาเรื่องที่ศึกษาโดยใช้ภาษาที่สื่อความหมายที่ชัดเจน การเขียนเนื้อเรื่องผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจนำเสนอข้อมูลความคิดอย่างเป็นลำดับขั้นตอน น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับเพื่อเขียนสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียบเรียงบทความ การเขียนบทคัดย่อ

การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล

แนวคิดในการสร้างเครือข่ายในมิติเครือข่ายที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งในและต่างประเทศ การดำเนินการสร้างเครือข่ายให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา การสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน การร่วมดำเนินงานและกำกับติดตาม จนกระทั่งถึงการทบทวนผลการดำเนินงาน สำหรับการสร้างความเข้มแข็งและความต่อเนื่องของเครือข่ายโดยผ่านช่องทางในหลายช่องทางโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้บริหารและครูต้องมี

ความรู้ ทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษในระดับดี พร้อมทั้งใช้เป็นกลไกสำคัญของเครือข่ายที่ส่งเสริมการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายร่วมพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลควรดำเนินการอย่างเป็นระบบในรูปแบบต่างๆตามวงจรการร่วมพัฒนา (Partnership cycle) ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 วงจรการร่วมพัฒนา (Partnership cycle)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 4.

จากแผนภูมิที่ 4 สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนของวงจรการร่วมพัฒนา (Partnership cycle) ได้ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา** เป็นการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรหลัก และผู้เกี่ยวข้องหลักของโรงเรียนในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้องนำไปสู่ความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดีและสามารถประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบุคคลและโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. **สร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน** เมื่อผู้นำและผู้บริหารของเครือข่ายเห็นความสำคัญและประโยชน์ร่วมกัน ตกลงเป็นการเบื้องต้นที่จะร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินงาน จัดกิจกรรมสร้างข้อตกลงและร่วมวางแผน โดยให้คณะทำงานศึกษาสำรวจข้อมูลพื้นฐาน จัดทำทะเบียนองค์กรเครือข่าย จำแนกประเภทเครือข่ายทั้งประเภทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ งบประมาณ วิธีการดำเนินการ กิจกรรมและการประเมินผลให้สามารถมองเห็นภาพการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้มแข็งและความต่อเนื่องของเครือข่าย การสร้างเครือข่าย

ความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลโดยผ่านได้หลายช่องทางและมีช่องทางที่สำคัญคือ ผ่านกระบวนการของระบบ ICT เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันด้วยระบบอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้บริหารและครูต้องมีความรู้และทักษะพื้นฐานด้านภาษาอังกฤษและการใช้ ITC แต่ต้องคำนึงถึงคุณประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายที่อาจได้รับหรือเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพจากโรงเรียนที่จะเป็นคู่พัฒนาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ต้องไม่เป็นการเพิ่มภาระทำให้ผู้บริหารต้องทั้งโรงเรียนครูต้องทั้งห้องสอน ดังนั้นควรร่วมกันกำหนดแนวทางจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อไป ข้อมูลและแนวคิดเพื่อประกอบการจัดทำแผนงานโครงการในการสร้างเครือข่ายและโรงเรียนร่วมพัฒนา

1. คณะทำงานของเครือข่ายและผู้รับผิดชอบระหว่างเครือข่าย นำข้อตกลงกิจกรรมมาปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ตัวอย่างกิจกรรม เช่น จัดกิจกรรมหรือจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่ได้กำหนดร่วมกัน จัดกิจกรรมการเยี่ยมเยียนแลกเปลี่ยนระหว่างนักเรียน และเชิญชวนผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชนท้องถิ่นทั้งสองฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง พร้อมทั้งกำกับติดตามและประเมินผลข้อตกลงควรกำหนดผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เครื่องมือ วิธีการ งบประมาณและระยะเวลาเพื่อต้องการให้รู้ว่าการดำเนินงานของเครือข่ายบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร จะนำผลการประเมินให้คณะกรรมการบริหารเครือข่ายรับทราบจะได้นำไปศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ขึ้นทบทวนผลการดำเนินงาน นำผลการประเมินมาใช้ทบทวน ปรับปรุง พัฒนา เครือข่าย คณะกรรมการเครือข่าย ทบทวนผลดำเนินงานของผู้พัฒนาว่า ก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่บ้าง มีผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างไร ทั้งนี้ควรมีการแสดงผลข้อมูลหลักฐาน ร่องรอยมาใช้ประกอบการพิจารณา โดยนำผลการตรวจสอบทบทวนไปเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แนวทางพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป ถ้าหากเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคควรปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่⁵²

⁵² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.2553), 5-18.

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยให้เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดเพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองเพชรบุรี

วิสัยทัศน์

สพม.10 เป็นองค์กรคุณภาพ ทันสมัย เครือข่ายเข้มแข็ง ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสังกัดขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งสู่อาเซียนและสากลร่วมพัฒนาอาชีพท้องถิ่นตามวิถีไทย บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. พัฒนาบุคลากรใน สพม.10 ให้มีคุณภาพและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
2. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมให้สถานศึกษายกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

เรียนรู้

4. พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย
5. ส่งเสริมทุกเครือข่ายในสังกัดให้มีคุณภาพเข้มแข็ง
6. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่อาเซียนและสากล
7. ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดการศึกษาด้านงานอาชีพในท้องถิ่น
8. ส่งเสริมนักเรียน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ดำรงชีวิตตามวิถีไทย

บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

9. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในสังกัดเป็นอันดับ 1 ใน

10

ค่านิยม

สพม.10 ได้กำหนดค่านิยมขององค์กรที่จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยใช้ปรัชญาชนะตัวหน้าของจังหวัดในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร มากำหนดเป็นค่านิยมขององค์กร คือ ความเพียรพยายาม การใช้ปัญญา ความสามัคคี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียกโดยย่อว่า “ พ ป ส ส ”

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่สากล
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนทั้งปกติ พิการ ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี ตามสิทธิอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าหมาย

1. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ให้มีคุณภาพและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
 2. สถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
 3. นักเรียนในสังกัดมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ
 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 10 และสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย
 5. เครือข่ายในสังกัดให้มีคุณภาพและเข้มแข็ง
 6. สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่อาเซียนและสากล
 7. สถานศึกษาให้จัดการศึกษาด้านอาชีพในท้องถิ่น
 8. นักเรียน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ดำรงชีวิตตามวิถีไทย
- บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. การมีโอกาสจากการศึกษาได้ครอบคลุมทั่วถึง

กลยุทธ์การดำเนินงาน

1. ส่งเสริมสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พร้อมเข้าสู่อาเซียนและสากล
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 สถานศึกษาในสังกัด พร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
3. ส่งเสริมและพัฒนานักเรียน ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดให้มีคุณธรรมสำนึกในความเป็นชาติไทยและท้องถิ่น และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมสถานศึกษาจัดการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และจัดการศึกษาด้านงานอาชีพในท้องถิ่น
5. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

6. ส่งเสริมเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย สหวิทยาเขต ศูนย์ประสานงานการนิเทศ และศูนย์พัฒนาวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและเข้มแข็ง

จุดเน้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5
2. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความรักชาติไทย
3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนด้านคณิตศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ และด้านเทคโนโลยี
4. สร้างทางเลือกในการเรียนรู้ที่เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อและประกอบอาชีพ
5. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
6. นักเรียน ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสังคมพหุวัฒนธรรม
7. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาในพื้นที่ชนบท โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่เปิดสอนทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายจำนวนโรงเรียนในสังกัด สพม.10 จำนวน 60 โรงเรียน

- | | | |
|--------------------|----------|----------|
| 1. จังหวัดเพชรบุรี | จำนวน 22 | โรงเรียน |
| 2. ประจวบคีรีขันธ์ | จำนวน 18 | โรงเรียน |
| 3. สมุทรสงคราม | จำนวน 9 | โรงเรียน |
| 4. สมุทรสาคร | จำนวน 11 | โรงเรียน |

จำนวนข้าราชการครู จำนวน 2,531 คน

จำนวนนักเรียน จำนวน 58,259 คน (ต้น 34,454 คน ปลาย 23,562 คน)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กรพินธ์ ศรีสุภา ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล มีระดับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดลมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁵³

ชนิษฐา อุณีวิเศษ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารงานแบบเฉย ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความคาดหวังที่ทำนาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน⁵⁴

เสริม กัลยารัตน์ ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีการศึกษากการเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อศึกษากการเตรียมการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและอุปสรรคต่อการนำพามหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล ผู้นำองค์การ การประกันคุณภาพการศึกษา คู่แข่ง การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดโครงการองค์การ ส่วนแรงต้านที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้มี

⁵³ กรพินธ์ ศรีสุภา, “การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2550)

⁵⁴ ชนิษฐา อุณีวิเศษ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,2550)

ส่วนได้ส่วนเสีย สถานภาพบุคลากร และระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณ และความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านที่มีอยู่⁵⁵

รัศมี เจริญรัตน์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสภาพ และประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการสอนแตกต่างกันโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการเมื่อเปรียบเทียบตามการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่าด้านการมีอำนาจพยากรณ์ คือ ด้านคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ด้านกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง⁵⁶

กนกวรรณ วิเชียรเขต ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก⁵⁷

⁵⁵ เสริม กัลยารัตน์, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีการศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550)

⁵⁶ รัศมี เจริญรัตน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551)

⁵⁷ กนกวรรณ วิเชียรเขต, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551)

วีณา เพชรจิระวรพงศ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม ตามทฤษฎีทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านนำสู่จุดมุ่งหมาย ด้านการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลง และด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมโดยจำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยรวมขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมิตรสัมพันธ์ กับทฤษฎีด้านผู้นำ แสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การสอนแตกต่างกันพบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำ มิตรสัมพันธ์กับทฤษฎีด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05⁵⁸

วิรัตน์ มาต้นบุญ ได้ศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ในการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ ดังนี้ ได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ส่วนการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ได้จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดทำวาระแนะนำภารกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ กำกับดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และจัดเตรียมช่องทางการให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากร ในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน สำหรับการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ว่า ได้ปรับปรุงระบบการดำเนินงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วน

⁵⁸ วีณา เพชรจิระวรพงศ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ปีการศึกษา 2552)

หนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน
โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน⁵⁹

นุชา สระสม ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรม
องค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การ
ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมเป็นแบบสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัด
กรุงเทพมหานคร มีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและความคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.5⁶⁰

อภิชา มิพิยร ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเป็นอันดับแรก รองลงมา
คือ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
ตามลำดับ⁶¹

พิชญ์ณฎา แพงพงา ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า 1)
คณาจารย์มีความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การทดสอบสมมติฐาน 2.1
คณาจารย์ที่มีเพศ สัญชาติ และวุฒิการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในทุกด้านต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2.2 คณาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่างกัน จะมีความคิด

⁵⁹ วิรัตน์ มาตั้นบุญ, “การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง
จังหวัดเชียงใหม่” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552).

⁶⁰ นุชา สระสม, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบ
สร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552)

⁶¹ อภิชา มิพิยร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 (วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552)

เห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในแต่ละด้านต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05⁶²

วุฒิชัย อนันต์วีจิตร ได้ศึกษาการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การขอโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การขอโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ ด้านการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการสนับสนุน ให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน มีการปฏิบัติคือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ การจัดประชุม กำหนดกรอบแนวคิด บทบาทหน้าที่ รวมถึงวิธีการดำเนินงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างร่วมกัน ซึ่งให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนนำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงาน นำร่องประมวลผลการนิเทศ และนำผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริงการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากร การดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร ผู้บริหารหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรให้เหตุผลถึงข้อดี และข้อเสียในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์การควรมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปฏิบัติงานตามความถนัด และการเลือกทีมงานของบุคลากร โดยใช้การบริหารงานที่ผสมผสานภายในองค์การและดำเนินการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน⁶³

อภิวัฒน์ แสงสุกาว ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 45 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาและครูผู้สอน รวม 180 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของคอตเตอร์ (Kotter) และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) อัตลักษณ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดย

⁶² พิชญ์ณัญญา แพงพงา, “ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553)

⁶³ วุฒิชัย อนันต์วีจิตร, “การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การขอโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554).

ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05⁶⁴

ลักขณา กำแพงแก้ว ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน และด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง⁶⁵

ปัญญา น้ำใจสุข ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน ประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน⁶⁶

ดิฐารัตน์ สีวรางกุล ได้ศึกษาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมและไม่ได้เข้าร่วมประชุมไม่แตกต่างกัน 3) การเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในภาพรวม อยู่ในระดับกลาง บุคคลที่เข้าร่วมประชุมมีการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับมาก ส่วนบุคคลที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมมีการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับปานกลาง 4) การเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาของบุคลากรที่เข้าร่วมประชุม

⁶⁴ อภิวัฒน์ แสงสุกาว, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555)

⁶⁵ ลักขณา กำแพงแก้ว, “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2556).

⁶⁶ ปัญญา น้ำใจสุข, “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2556).

และไม่ได้เข้าร่วมประชุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 5) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับสูง⁶⁷

ปณณวิชญ์ ซาไซ ศึกษาการบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า 1.การบริหารแบบสมดุลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ 1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเงิน และ 4) มุมมองด้านลูกค้า 2. คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการระบบคุณภาพ 2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ 3) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 3.การบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01⁶⁸

วรพงษ์ เถาว์ชาลี ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1.ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 5 ปัจจัย คือ 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2) การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 3) ระบบการบริหารงานวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ 2. การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีครบทั้ง 4 ปัจจัย คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการบริหารจัดการ และ 4) ด้านคุณภาพผู้เรียน โดยปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันเป็นรูปแบบที่ การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในภาพรวม เกิดจากการส่งผลของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษารวม 3 ปัจจัย ตามลำดับ ดังนี้ 1) การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 2) ระบบการบริหารงานวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม 3. ผลการยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย⁶⁹

⁶⁷ ดิฐารัตน์ สิวรางกุล, “ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553)

⁶⁸ ปณณวิชญ์ ซาไซ, “การบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555)

⁶⁹ วรพงษ์ เถาว์ชาลี, “ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556)

งานวิจัยต่างประเทศ

จิตเทนต์ (Gittens) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่างๆของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชาและสมาชิก พบว่าหัวหน้าและสมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปคือ การคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา การประเมิน และการพัฒนาอย่างมืออาชีพ⁷⁰

พูฟาร์ล (Pufahl) ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมการของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย บูรณาการภาษาต่างประเทศมาใช้ในการสื่อสารในชั้นเรียน ควรจัดอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แนวทางการจัดการเรียนการสอน เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อครูสามารถดำเนินการได้ตรงตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน⁷¹

คัสตุลลัสารี (Kustulasari) ได้ศึกษาและทำวิจัยโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย โดยวิเคราะห์นโยบายภาครัฐเพื่อชี้ให้เห็นโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซียจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลได้อย่างไร จากผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย พบว่านโยบายยังไม่มีชัดเจนส่งผลให้โรงเรียนยากต่อการพัฒนาไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลได้ Kustulasari ใช้คำว่า International Standard School แทนคำว่า World Class Standard School ตามที่ประเทศไทยใช้⁷²

เรโนลด์ (Reynolds) ได้ทำการวิจัยแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโรงเรียนนานาชาติในปัจจุบัน เปรียบเทียบความเป็นเลิศของโรงเรียนกับการพัฒนาทางการศึกษาของโรงเรียนตั้งแต่ในอดีต คริสตศตวรรษที่ 18 และได้ข้อสรุปถึงกรอบแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ คือ การให้ความสำคัญต่อโรงเรียน ข้อพึงระวังในการขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาโรงเรียน การพัฒนาตามบริบทของมาตรฐานนานาชาติ และการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม ระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามแรงขับเคลื่อนของเศรษฐกิจโลก สังคม และระบบการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต และในโลกความเป็นจริง อาทิ สถาบันการสอน

⁷⁰ Gittens E. Brian “Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to the leader role of academic department chair : A study of selected universities in Verginia” (Ed.D.dissertation, The George Washington University,2009), 32.

⁷¹ Ingrid Pufahl, “Going Global: Preparing Our Students for an Interconnected World” (Dissertation Abstracts International, 2001), 9.

⁷² Kustulasari. A, **The International Standard School Project in Indonesia: a Policy Document Analysis.** (Ohio State University, Graduate School: Ohio State University, 2009)

และความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศออสเตรเลีย ได้ทำการศึกษามาตรฐานโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศพบว่าองค์ประกอบมาตรฐาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กำหนดมาตรฐานที่ใช้สำหรับการอธิบายการสอนที่เป็นฐาน 2) กำหนดโครงสร้างความเป็นเลิศทางการสอนเพื่อเป็นกรอบให้กับครูในการพัฒนาทัศนคติและขีดความสามารถสู่ความเป็นมาตรฐาน 3) วิธีการประเมินและมอบใบรับรองความเป็นเลิศให้กับครูที่ผ่านการประเมินมาตรฐาน และ 4) ประกาศความเป็นเลิศของผู้ที่ได้รับการรับรองจากผู้มีอำนาจในโรงเรียน⁷³

พลีซีโค (Plexico) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐโคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการภายใต้เงื่อนไขและคุณลักษณะพิเศษที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนะนำแนวทางที่ละเอียดและสมบูรณ์มากที่สุดหรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยแนะนำแผนการดำเนินงาน ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁷⁴

เฮนส์ (Heyns) ได้ทำการ ศึกษา ค้นคว้า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพที่สำคัญ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาและความสำคัญของการนำมาระบบการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนมาตรฐานสากล และได้นำเสนอระบบการบริหารเชิงคุณภาพที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ องค์ประกอบมาตรฐานความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) แผนงาน มุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 4) ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ 5) มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ 6) กระบวนการบริหารจัดการ และ 7) ผลลัพธ์ และจากการดำเนินการ ที่จัดทำโดยหน่วยงานตรวจสอบด้านการศึกษา ประเทศสกอตแลนด์ (HM Inspectorate of Education) ได้นำหลักการการบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management in Education : QMIE) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเป็นคำถาม 6 คำถามเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการ ผลสัมฤทธิ์ (What key outcomes have we achieved?) 2) ผลการปฏิบัติบรรลุตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (How well do we meet the needs for our stakeholders?) 3) กระบวนการในการส่งมอบผลผลิตทางการศึกษามีการปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด (How good is our management?) 5) ภาวะผู้นำขององค์กรเป็นอย่างไร (How good is our leadership?) และ 6) อะไรคือขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร (What is our capacity for improvement?) จะเห็นว่า แนวทางการพัฒนาและบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลได้มีการประยุกต์หลักการที่มีความสัมพันธ์ของคำถามและเครื่องมือที่ใช้ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ระบบการ

⁷³ D.Hopkins(ed.),The practice and Theory of School Improvement, accessed June 8, 2011, available from

<http://www.springer.com/education+526+language/book>

⁷⁴ Clark Plexico, "Global Trends Necessitating a World Class Education" Dissertation Abstracts International (2008): 23.

บริหารเชิงคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล⁷⁵

คัสตุลัสารี (Kustulasari) ได้ศึกษาและทำการวิจัยโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย โดยวิเคราะห์นโยบายภาครัฐเพื่อชี้ให้เห็นโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซียจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลได้อย่างไร จากผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย พบว่านโยบายยังไม่มี ความชัดเจน ส่งผลให้โรงเรียนยากต่อการพัฒนาไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลได้ Kustulasari ใช้คำว่า International Standard School แทนคำว่า World Class Standard School ตามที่ประเทศไทยใช้⁷⁶

ฮอลล์ (Hall) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเทียบเคียงมาตรฐานสากลในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการอภิปรายและสัมภาษณ์ผู้นำรัฐบาล ผู้นำทางธุรกิจ ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประเด็นสำคัญของการมีมาตรฐาน คือ การมีหลักสูตร และการดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเหล่านั้น เพื่อให้จัดการเรียนการสอนได้เหมาะสม กระตือรือร้นในการทำงาน รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้⁷⁷



⁷⁵ HM Inspectorate of Education, “Quality Management in Education: Self-evaluation for quality improvement”, 2006.

⁷⁶ Kustulasari. A, **The International Standard School Project in Indonesia : a Policy Document Analysis.**(Ohio State University, Graduate School. Ohio: Ohio State University, 2009).

⁷⁷ Williams Hall, “**Benchmarking for Success : Ensuring U.S.Students Receive a World Class Education,**” (Dissertation Abstracts Internatioal.2007), 14.

สรุป

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี ต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของ คอตเตอร์ (Kotter) แห่ง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) คือ 1) การสร้างความรู้สึกรว่า ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสาร วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การ รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียน ชี้นำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับโรงเรียนชี้นำที่มีความ พร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล อันมีลักษณะดังนี้ 1) มีความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล 2) มีความสามารถ คิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) มีทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการใช้ทักษะ ชีวิต 5) มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นตัวแปรของการวิจัยวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์และเป็น ข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพความรู้ความเข้าใจในการใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน ดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้โรงเรียนก้าวสู่มาตรฐานสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ในการวิจัยนี้โรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 16 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

การจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาแนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย เสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด แล้วเสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

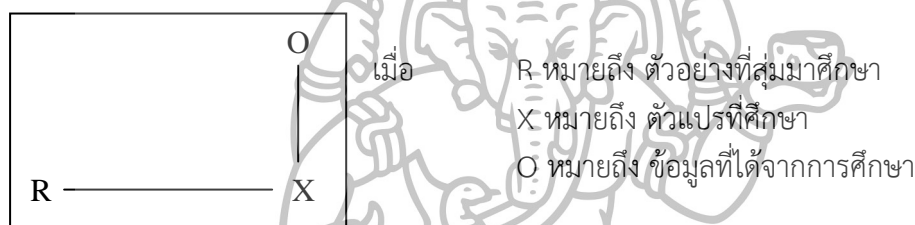
เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะเพื่อนำมาจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมและบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรอนุมัติต่อไป

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ในลักษณะของแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (one shot, non experimental, case study design) ดังต่อไปนี้



ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 16 โรงเรียน⁷⁸

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคร็จซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁷⁹ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 14 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมแต่ละโรงเรียนจำนวน 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่ม

⁷⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557”, (เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557), 28.

⁷⁹ Robert V. Krejcie and Parley W. Morgan, **Statistics : An Introductory Analysis** (New York : Harper & Rows Publisher, 1973), 109.

ตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งเป็นหน่วยต่างๆ ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				
			ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	หัวหน้ากลุ่มสาระ	ครู	รวม
เพชรบุรี	4	4	4	4	16	8	32
ประจวบคีรีขันธ์	4	4	4	4	16	8	32
สมุทรสงคราม	4	2	2	2	8	4	16
สมุทรสาคร	4	4	4	4	16	8	32
รวม	16	14	14	14	56	28	112

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{100}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter) ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) คือ

2.1 การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (X_1) หมายถึง ผู้บริหารมีการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรง ให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติ และหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤติการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ โดยกำหนดวิธีและการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน

2.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้มีกลุ่มทำงานที่เหมาะสม โดยการประชุม วางแผน มอบหมายภาระงานให้ผู้รับผิดชอบ ให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยพยายามกระตุ้นให้ลงมือทำ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X_3) หมายถึง ผู้บริหารจัดให้มีทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ และตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์

เพื่อที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

2.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (X_4) หมายถึง ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับด้วยการใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทาง ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ ด้วยใจความเข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

2.5 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (X_5) หมายถึง ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างขององค์กรหรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ โดยมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ

2.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (X_6) หมายถึง ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและชัดเจน มีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบความสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

2.7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (X_7) หมายถึง ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้า ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

2.8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรม (X_8) หมายถึง ผู้บริหารต้องมีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำและรักษามาตรฐานการทำงานที่สำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

3.1 ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Y_1) หมายถึง มีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี ู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ ู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักสำนึกระดับโลก

3.2 ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Y_2) หมายถึง สามารถจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ สามารถกำหนด/ตั้งประเด็นคำถาม เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ และสรุปองค์ความรู้ ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3.3 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Y₃) หมายถึง ความสามารถในการรับและส่งสาร การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

3.4 ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต (Y₄) หมายถึง ความสามารถในการนำกระบวนการต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ ในสังคม สามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ อย่างเหมาะสม นำไปสู่การปฏิบัติ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม บริการสาธารณะ ซึ่งหมายถึงการเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก

3.5 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y₅) หมายถึง การสืบค้นหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้และวิธีการที่หลากหลาย เลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของคอตเตอร์ (Kotter)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert five rating scales) โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการจากตำรา หนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์นำมาสร้างเป็นเครื่องมือฉบับร่างเป็นแบบสอบถามหนึ่งฉบับ มีเนื้อหาครอบคลุมถึงตัวแปรที่จะศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และส่งให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเบื้องต้น

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และสำนวนภาษา แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) สำนวนการสื่อความ ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหางานวิจัยและนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง เพื่อให้มีดัชนีรายข้ออยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ทุกข้อ

3. นำแบบสอบถามทั้งฉบับที่แก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 4 โรงเรียน ให้ข้อมูลจำนวน 32 คน นำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)⁸⁰ ปรากฏค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .975

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและรับกลับคืนมาด้วยตนเอง

⁸⁰ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้เมื่อได้ข้อมูลกลับคืนมานำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ (Percentage: %) 2. การวิเคราะห์ระดับคุณภาพของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ใช้ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best)⁸¹ ดังนี้

ค่ามัธยเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัธยเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัธยเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือคุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) ในการนี้ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Hinkle D.E.⁸² ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .90 - 1.00 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .70 - .90 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .50 - .70 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

⁸¹ John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall Inc, 1970), 190.

⁸² Hinkle D.E, William, W. and Stephen G.J. *Applied Statistics for the Behavior Science*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30 - .50 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00 - .30 แสดงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

สรุป

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 14 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงละ 8 คน คือ ผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter) และเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 14 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาจำนวน 12 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.71 โดยมีผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 96 คน วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน รวม 112 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) สามารถนำเสนอได้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1.ชาย	36	37.50
2.หญิง	60	62.50
รวม	96	100.00
อายุ		
1. อายุ 21-30 ปี	32	33.33
2. อายุ 31-40 ปี	16	16.67
3. อายุ 41-50 ปี	18	18.75
4. อายุ 51 ปีขึ้นไป	30	31.25
รวม	96	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
2. ปริญญาตรี	32	33.33
3. สูงกว่าปริญญาตรี	64	66.67
รวม	96	100.00
ตำแหน่งในปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	12	12.50
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	12	12.50
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	48	50.00
4. ครูผู้ปฏิบัติการสอน	24	25.00
รวม	96	100.00
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	15	15.62
2. 5-10 ปี	31	32.29
3. 11-20 ปี	17	17.72
4. มากกว่า 20 ปี	33	34.37
รวม	96	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 อายุ 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคืออายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และอายุ 41-50 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ที่น้อยที่สุดคืออายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.67 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งปัจจุบันมีผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา จำนวนกลุ่มละ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และตำแหน่งครูผู้สอน จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 20 ปีมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 34.37 รองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 32.29 และ 11-20 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.72 และ น้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.62

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

จากการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 12 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวม (X_{tot}) (n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร(X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (X_1)	4.04	0.49	มาก
2	สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	4.19	0.55	มาก
3	พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X_3)	4.23	0.56	มาก
4	สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (X_4)	4.12	0.59	มาก
5	การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (X_5)	4.07	0.56	มาก
6	สร้างชัยชนะระยะสั้น (X_6)	4.05	0.58	มาก
7	การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (X_7)	4.07	0.56	มาก
8	รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (X_8)	3.97	0.65	มาก
รวม		4.10	0.50	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.56) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.55) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.59) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.56) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.56) การสร้างชัยชนะระยะสั้น ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.58) การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.49) และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.49 – 0.65 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดัง ตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 4 ค่ามีขมิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (X_1)

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การสร้างความรู้สึกว่าจะต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ อย่างเร่งด่วน	4.09	0.63	มาก
2	ผู้บริหารมีการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรงให้เข้าใจถึง การลงมือปฏิบัติ	4.03	0.64	มาก
3	ผู้บริหารหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ด้วยการ ประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง	3.99	0.65	มาก
4	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทาง ในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ	3.95	0.70	มาก
5	ผู้บริหารกำหนดวิธีและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาจากการ ทำงาน	4.16	0.56	มาก
รวม		4.04	0.49	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิธีและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.56) ผู้บริหารมีการจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารมีการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรงให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ด้วยการประเมินสภาวะทางการตลาดและคู่แข่งชั้น ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.65) และผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้น ภาวะวิกฤติ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56-0.70 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทาง เดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแต่งตั้งทีมงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงาน	4.28	0.67	มาก
2	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผน ในการทำงาน	4.22	0.82	มาก
3	ผู้บริหารมอบภาระงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.42	0.62	มาก
4	ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำ คนในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.09	0.71	มาก
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงาน	3.94	0.80	มาก
6	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.24	0.57	มาก
รวม		4.19	0.55	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมอบภาระงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.62) ผู้บริหารแต่งตั้งทีมงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงาน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีการประเมินผล การปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.57) ผู้บริหารมีการประชุม วางแผน ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D.

= 0.82) ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำคนในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.71) และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.57– 0.82 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการทำงานที่ชัดเจนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.22	0.60	มาก
2	ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ	4.28	0.64	มาก
3	ผู้บริหารนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม	4.28	0.69	มาก
4	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้ สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจะทำให้วิสัยทัศน์นั้น กลายเป็นจริง	4.16	0.62	มาก
รวม		4.23	0.56	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.60) และผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.60–0.69 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร ทุกระดับ	4.21	0.67	มาก
2	ผู้บริหารใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทางในการสื่อสาร วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	3.93	0.77	มาก
3	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรด้วยภาษาที่เข้าใจ ง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร	4.22	0.65	มาก
4	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร และยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.72	มาก
รวม		4.12	0.59	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.72) และผู้บริหารใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.77 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (X_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อเป้าหมาย ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	4.15	0.68	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร	4.21	0.64	มาก
3	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางที่ มีต่อวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	4.04	0.59	มาก
4	ผู้บริหารมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จ ตามเป้าหมายของแต่ละงาน	3.90	0.82	มาก
รวม		4.07	0.56	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.68) ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่ขัดขวางที่มีต่อวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.59) และผู้บริหารมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละงาน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.59-0.82 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างชัยชนะระยะสั้น

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สร้างชัยชนะระยะสั้น (X_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จอย่างชัดเจน	4.19	0.52	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นในแต่ละการทำกิจกรรม	4.04	0.69	มาก
3	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.93	0.77	มาก
รวม		4.05	0.58	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สร้างชัยชนะระยะสั้นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นในแต่ละการทำกิจกรรม ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.69) และ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.52– 0.77 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการ เปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (X_7)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้าของ องค์กร	4.09	0.61	มาก
2	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และ นโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง	4.04	0.79	มาก
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลัง สำคัญในการเปลี่ยนแปลง	4.20	0.70	มาก
4	ผู้บริหารมีแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนา สิ่งใหม่สู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.70	มาก
รวม		4.07	0.56	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การสร้างความรู้สึว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.20$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้าขององค์กร ($\bar{X}=4.09$, S.D. = 0.61) ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.04$, S.D. = 0.79) และผู้บริหารมีแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาสิ่งใหม่สู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.97$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61– 0.79 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

(n=96)

ข้อที่	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรม ขององค์กร (X_g)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.76	มาก
2	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.94	0.67	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิด วัฒนธรรมองค์กรใหม่	3.95	0.77	มาก
4	ผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงให้บุคลากร ในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.01	0.71	มาก
5	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานที่ประสบผลสำเร็จที่ เกิดขึ้นในองค์กร	4.00	0.69	มาก
รวม		3.97	0.65	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วนโดยภาพรวมอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย
เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรใน
องค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.71) ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานที่
ประสบผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารมีการปลูกฝังให้บุคลากรใน
องค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.76) ผู้บริหารให้ความสำคัญ
กับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.77) และผู้บริหารสร้าง
วัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.67–0.77 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความ
คิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10

ในการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 10 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 12 โรงเรียน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Y_1)	3.73	0.55	มาก
2	ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Y_2)	3.67	0.61	มาก
3	ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Y_3)	3.74	0.63	มาก
4	ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต (Y_4)	3.80	0.67	มาก
5	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y_5)	3.92	0.68	มาก
	รวม	3.77	0.57	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.68) ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.67) ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.63) ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.55) และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.55 – 0.68 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 17

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล (Y ₁)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์	3.75	0.64	มาก
2	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเศรษฐศาสตร์	3.61	0.71	มาก
3	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเทคโนโลยี และข้อมูล	4.04	0.82	มาก
4	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางภาษาและ ทัศนภาพ	3.77	0.58	มาก
5	นักเรียนมีความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม	3.72	0.62	มาก
6	นักเรียนมีความตระหนักรู้ในระดับโลก	3.50	0.78	มาก
	รวม	3.73	0.55	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเทคโนโลยีและข้อมูล ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.82) นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางภาษาและทัศนภาพ ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.58) นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.64) นักเรียนมีความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.62) นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเศรษฐศาสตร์ ($\bar{X} = 3.61$, S.D.= 0.71) และนักเรียนมีความตระหนักรู้ในระดับโลก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลระหว่าง 0.58–0.82 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ (Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นักเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่มีความซับซ้อนได้	3.78	0.77	มาก
2	นักเรียนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้	3.70	0.83	มาก
3	นักเรียนสามารถตั้งประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การแสวงหาความรู้	3.66	0.79	มาก
	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ด้านข้อมูลสารสนเทศ	3.65	0.59	มาก
5	นักเรียนสามารถสรุปองค์ความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับตนเองและสังคมได้	3.60	0.70	มาก
	รวม	3.67	0.61	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะการณ์ที่มีความซับซ้อนได้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.77) นักเรียนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.83) นักเรียนสามารถตั้งประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การแสวงหาความรู้ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.79) นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ด้านข้อมูลสารสนเทศ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.59) และนักเรียนสามารถสรุปองค์ความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับตนเองและสังคมได้ ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลระหว่าง 0.59–0.83 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นักเรียนมีทักษะในการรับและส่งสารด้วยหลักเหตุผล และความถูกต้อง	3.89	0.73	มาก
2	นักเรียนมีทักษะในการเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสาร ด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง	3.59	0.74	มาก
3	นักเรียนมีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาในการถ่ายทอด ความรู้และความเข้าใจ	3.80	0.73	มาก
4	นักเรียนมีทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและ ประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง และสังคม	3.93	0.65	มาก
5	นักเรียนมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาและ ความขัดแย้งต่างๆ	3.57	0.77	มาก
6	นักเรียนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมี ประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและ ผู้อื่น	3.70	0.82	มาก
	รวม	3.74	0.63	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนมีทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.65) นักเรียนมีทักษะในการรับและส่งสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ($\bar{X} = 3.89$, S.D.= 0.73) นักเรียนมีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาในการถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.73) นักเรียนสามารถเลือกใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.82) นักเรียนมีทักษะในการเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ($\bar{X} = 3.59$, S.D.= 0.74) และนักเรียนมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลระหว่าง 0.65–0.82 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต (Y ₄)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นักเรียนสามารถนำกระบวนการต่างๆไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน	3.96	0.75	มาก
2	นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง	3.76	0.83	มาก
3	นักเรียนมีความเข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆในสังคม	3.78	0.77	มาก
4	นักเรียนสามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม	3.68	0.80	มาก
5	นักเรียนมีจิตสาธารณะ	3.86	0.85	มาก
รวม		3.80	0.67	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D.=0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนสามารถนำกระบวนการต่างๆไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.75) นักเรียนมีจิตสาธารณะ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.85) นักเรียนมีความเข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆในสังคม ($\bar{X} = 3.78$, S.D.=0.77) นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.83) และนักเรียนสามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลระหว่าง 0.75–0.85 แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน
มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

(n=96)

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Y ₅)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	นักเรียนสามารถสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ด้วย วิธีการที่หลากหลาย	4.16	0.71	มาก
2	นักเรียนสามารถเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆได้ อย่างเหมาะสม	4.09	0.78	มาก
3	นักเรียนมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการ พัฒนาตนเองและสังคม	3.83	0.76	มาก
4	นักเรียนมีความสามารถในการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และถูกต้อง เหมาะสม	3.73	0.76	มาก
5	นักเรียนมีคุณธรรมในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ	3.82	0.80	มาก
รวม		3.92	0.68	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนสามารถสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.71) นักเรียนสามารถเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.78) นักเรียนมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.76) นักเรียนมีคุณธรรมในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.80) และนักเรียนมีความสามารถในการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลระหว่าง 0.71–0.80 แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation- coefficient) ดังรายละเอียด
ในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน
โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
โดยภาพรวมและรายด้าน

	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _{tot}
X ₁	.452**	.514**	.574**	.561**	.578**	.592**
X ₂	.429**	.422**	.407**	.399**	.491**	.437**
X ₃	.462**	.497**	.490**	.449**	.512**	.530**
X ₄	.299**	.375**	.484**	.489**	.500**	.478**
X ₅	.489**	.562**	.603**	.590**	.530**	.611**
X ₆	.576**	.599**	.613**	.628**	.635**	.672**
X ₇	.567**	.582**	.612**	.594**	.620**	.655**
X ₈	.562**	.619**	.573**	.609**	.582**	.648**
X _{tot}	.503**	.551**	.615**	.589**	.594**	.633**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 18 พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน
โรงเรียนมาตรฐานสากล ($r_{xy} = 0.633$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพ
ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .437- .672
เมื่อเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจกับคุณภาพผู้เรียน
โรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.672 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการ
สร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่ากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
.655 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียน
มาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .648 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพ
ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .611 การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำ

อย่างเร่งด่วนกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .592 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .530 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .478 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .473 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมากที่สุดคือ การสร้างชัยชนะระยะสั้น รองลงมาคือการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า และน้อยที่สุดคือการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วนกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .452-.578 การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .399 - .491 การพัฒนาวิสัยทัศน์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .449 - .512 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .299 - .500 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .489 - .603 การสร้างชัยชนะระยะสั้นกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .576 - .635 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่ากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .567 - .620 การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .562-.619 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จำนวน 14 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคอตเตอร์ (Kotter) และคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการจำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการจำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 4 คน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 96 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 สรุปผลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างความรู้สึกรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 X และ Y มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับมีชัณมิเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า สร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น ผู้บริหารต้องตระหนักและชี้แจงแนวทางพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลให้แก่บุคลากร พร้อมทั้งทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล พัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ แสวงหาภาคีเครือข่าย และจัดกิจกรรมการพัฒนากับโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partner Schools) ทั้งภายในและต่างประเทศ วิจัยและพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการสอน นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงาน ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้บริหารจึงต้องจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน มีการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรง ให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติ โดยมีการหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ ด้วยการประเมินสภาวะทางการตลาดและคู่แข่ง ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ โดยกำหนดวิธีและการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน มีการแต่งตั้งทีมงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงานให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำคนในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สื่อสารกับบุคลากรในองค์กรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร มีการปลุกฝังให้บุคลากรในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และรักษามาตรฐานการทำงานที่ประสบผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยสอดคล้องกับ ซึ่งผลการวิจัยนี้ยัง

สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิวัดน์ แสงสุกวาว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พร้อมทั้งสอดคล้องกับชนิษฐา อุ่นวิเศษ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับปัญญา น้ำใจสุข พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และรายด้าน

สำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะวิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความมุ่งมั่นให้คนในองค์กรเพื่อร่วมกันสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า โดยผู้บริหารนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมายวิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ ซึ่งผู้บริหารนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อกำหนดมาตรฐานในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง ส่งผลให้เป็นองค์กรดำเนินไปอย่างมีเป้าหมาย ตามกลยุทธ์และการวางแผนโดยสอดคล้องและตอบรับกับวิสัยทัศน์ จะทำให้ภารกิจขององค์กรมีความชัดเจน มีความมั่นคง ไม่หวั่นไหวเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้าอย่างไรเป้าหมายและไรทิศทาง ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในการสร้าง พัฒนา และการผลักดันวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดเป็นภาคปฏิบัติ จนกลายเป็นแรงบันดาลใจ และกรอบการทำงานให้กับคนในองค์กร โดยมีการประชุม วางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในแผนงานการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผู้บริหารยังต้องกำหนดมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวความคิดของแรมเซย์และคลาร์ก (Ramsay and Clark) กล่าวว่าไว้ว่าไม่มีโรงเรียนใดสามารถสร้างสรรค์ให้เจริญก้าวหน้าได้หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์และไม่มีโรงเรียนใดสามารถดำรงรักษาสถานภาพขององค์กรเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไว้เท่านั้น หากแต่จะมุ่งแสวงหาวิธีปฏิบัติที่จะนำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโครงการที่มีเจตนารมณ์ในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ อันหมายถึงเป็นคนเก่ง คนดี เป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร เพื่อพึ่งพาตนเองและสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการศึกษาของประเทศต้องเป็นไปในทิศทางที่มีคุณค่าต่อตัวผู้เรียนต่อสังคมในทางสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศให้ดำรงอยู่ในสังคมโลกที่แข่งขันกันอย่างรุนแรง

โดยกระบวนการในการดำเนินการเป็นการบริหารจัดการยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้สูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา วัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบ วิธีการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่าง ตามศักยภาพของผู้เรียน โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้สื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่เหมาะสม ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก ซึ่งสอดคล้องกับสภาพของสังคมไทย ที่อยู่ในภาวะของโลกที่เน้นระบบเศรษฐกิจ สังคมฐานความรู้ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องจัดเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะในการนำพาประเทศเข้าสู่สังคมในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้ทั้งการรู้ทันนำโลก การเรียนรู้ชำนาญการเชี่ยวชาญการปฏิบัติ การรวมพลังงานสร้างสรรค์สังคม มีการพัฒนากระบวนการในการบริหารจัดการ การศึกษาด้วยวิธีที่หลากหลายทั่วถึงและต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล มีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และการบริหารการศึกษาร่วมกันระหว่างสถานศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับระหว่างประเทศ กระบวนการในการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นการจัดการศึกษาที่เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยผลลัพธ์แห่งความสำเร็จของการบริหารและจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก ภายใต้องค์ประกอบการจัดการศึกษาที่สำคัญ ดังนั้นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) คือ โรงเรียนที่เกิดจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติ ซึ่งมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ สอดคล้องกับเรโนลด์ส (Reynolds) กล่าวว่า การให้ความสำคัญต่อโรงเรียน ข้อพึงระวังในการขับเคลื่อนทิศทางการพัฒนาตามบริบทของมาตรฐานนานาชาติ และการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม ระบบการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามแรงขับเคลื่อนของเศรษฐกิจโลก สังคม และระบบการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต และในโลกความเป็นจริง ซึ่งผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปีณณวิษญ์ ซาไซ คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และฮอลล์ (Hall) พบว่า ประเด็นสำคัญของการมีมาตรฐาน คือ การมีหลักสูตร และการดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเหล่านั้น เพื่อให้จัดการเรียนการสอนได้เหมาะสม กระตือรือร้นในการทำงาน รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีค่ามีขมิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระบุความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่าง

สร้างสรรค์ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม ปัจจุบันเทคโนโลยีทำให้เกิดการสื่อสารไร้พรมแดน เป็นสิ่งสำคัญที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทำให้การเข้าถึงข้อมูลมีความรวดเร็ว มีส่วนทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในปัจจุบัน มีความสะดวกสบายมากขึ้น ทำให้คนในสังคมมีการติดต่อสื่อสารถึงกันได้ง่ายและรวดเร็ว อีกทั้งเทคโนโลยียังมีบทบาทต่อการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ทางด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดีทั้งในและนอกสถานศึกษา ความเจริญก้าวหน้าในความเป็นอยู่ของ มนุษย์ได้มีการพัฒนาและดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต ปัจจุบันของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่าโลกปัจจุบันเป็นโลกของเทคโนโลยี เพราะมนุษย์ได้นำ ความรู้ทางเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวัน ทั้งด้านการใช้ชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน นอกจากนี้เทคโนโลยียังนำไปสู่การค้นพบความรู้ใหม่ๆ การประดิษฐ์ คิดค้นและสร้างสรรค์ผลงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อาทิ ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษา การใช้ เทคโนโลยีในการเรียนการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำพา สังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและสนองต่อคุณภาพชีวิตโดยตรง การเรียนรู้เทคโนโลยีจะช่วย ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ปรับเปลี่ยนสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การประกันโอกาสของผู้เรียนให้เข้าถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเชื่อมโยงสังคมไทยสู่สังคมโลก สนับสนุนความเป็นพลโลกของคนรุ่นใหม่ สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาโดยการให้ผู้เรียนทุกคนมี โอกาสใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง และทั่วถึง ผู้เรียนมีความรู้ด้าน เทคโนโลยีในระดับพื้นฐานเพื่อสามารถเข้าถึง ค้นคว้า รวบรวม และประมวลผลจากแหล่งความรู้ ต่างๆ นำไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ตลอดจนรู้จักบูรณาการความรู้ด้านเทคโนโลยีและการจัดการ สารสนเทศ ผู้เรียนมีทัศนคติที่ดีและพัฒนาจริยธรรมเชิงบวกในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างยั่งยืน ทั้งยังสอดคล้องกับฟูฟาร์ล (Pufahl) ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมการของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียน ควรมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย บูรณาการภาษาต่างประเทศมาใช้ในการสื่อสารในชั้น เรียน ควรจัดอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แนวทางการจัดการเรียนการสอน เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อครูสามารถดำเนินการได้ตรงตามหลักสูตรสอดคล้องกับ ศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐาน สากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายกันนั้น คือมีการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและต่อเนื่องมากเท่าใด คุณภาพ ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลก็จะเพิ่มมากขึ้นไปด้วย คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 มี ความสัมพันธ์กัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคของการ บริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไข การปรับเปลี่ยนการแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และมีความหลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบ เนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและ โครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระ

แห่งบัพญญัติของกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” คือ ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ปฏิรูปแนวการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชนโดยเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมปฏิรูประบบครู คุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา ปฏิรูประบบประกันคุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวาระแห่งชาติ เถาว์ชาติ ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสัมพันธ์กันเป็นรูปแบบที่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมสอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการสร้างความรู้สึกรู้ว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาและมีการจัดลำดับความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาในองค์กร อีกทั้งในการดำเนินงานนั้นต้องมีการประเมินสถานการณ์ถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งชี้แนะแนวทาง กำหนดวิธีการ และขจัดความเสี่ยงและที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานหรือผลกระทบที่จะตามมา เมื่อพิจารณาการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารต้องมีการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อมารับผิดชอบงานในแต่ละด้านและให้ตรงตามจุดประสงค์ของงาน พร้อมทั้งมีการประชุม วางแผน มอบภาระงานให้อำนาจในการตัดสินใจ อีกทั้งยังต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กรว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นต้องสำเร็จและผ่านพ้นไปได้ด้วยดี ซึ่งนอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามที่วางไว้และยังเป็นการตรวจสอบคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรอีกด้วย เมื่อพิจารณาการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลใน

ภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะอาจเนื่องมาจากผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและยังต้องมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจในแผนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยที่ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เมื่อพิจารณาการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร ต้องมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ทั้งยังใช้สื่อที่หลากหลาย ภาษาที่ง่ายต่อการ เข้าใจในการสื่อสารและยังปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างให้บุคลากรทำตามและเกิดการเรียนรู้ ยอมรับและ พัฒนาตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เมื่อพิจารณาการให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร มีการให้อำนาจแก่บุคลากรตามความเหมาะสม พร้อมทั้ง กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เมื่อพิจารณาการสร้างชัยชนะระยะ สั้นมีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อความสำเร็จ ทราบถึงทิศทางในการ ดำเนินงานที่ชัดเจนขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานและสร้างความสำเร็จ ระยะสั้นในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละงาน ซึ่งผู้บริหารมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้าง แรงจูงใจ เมื่อพิจารณาการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหาร ต้องการสนับสนุน พัฒนา ปรับปรุงอัตราค่าจ้างภายในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งยังต้องมีการขยายผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จไปยังหน่วยงาน ภายในองค์กร มีวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและนโยบาย ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และเมื่อพิจารณาการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลใน ภาพรวม เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องปลูกฝังแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนางค์กรพร้อมทั้งส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ สร้างภาวะผู้นำเพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในการบริหารหน่วยงาน ในองค์กร และผู้บริหารยังต้องมีการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร สอดคล้องกับเพลซิโก (Plexico) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน มาตรฐานสากลของรัฐโคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการภายใต้เงื่อนไขและคุณลักษณะ พิเศษที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนบแนวทางที่ละเอียดและสมบูรณ์มากที่สุดหรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยแนะนำแผนการดำเนินงาน ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากที่สุด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรรักษามาตรฐานด้านนี้ให้คงอยู่อย่างยั่งยืนโดยการกำกับและดูแลอย่างต่อเนื่อง ส่วนการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีนโยบายสร้างความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยการจัดอบรมสัมมนาให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ มีนโยบายเพื่อปลูกฝังแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำนโยบายมาจัดกิจกรรมเพื่อให้การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมีความยั่งยืนตลอดไป โดยมีการจัดประชุม อบรมสัมมนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ส่วนการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปต่อยอด เพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น นโยบายการรับบุคลากรใหม่ การเลื่อนตำแหน่งและปูนบำเหน็จความดีความชอบ ซึ่งเป็นกลไกในการรักษาผลงานการเปลี่ยนแปลงองค์กรไว้ให้ดำรงอยู่อย่างถาวร

3. โรงเรียนควรนำนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาดำเนินการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา พัฒนาความรู้ความสามารถการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรและความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อนำความรู้มากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และโครงสร้างใหม่ให้ชัดเจน ตลอดจนให้ความสำคัญและสร้างขวัญกำลังใจอันดีให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยการจัดกิจกรรม โครงการการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม พร้อมทั้งสนับสนุนในด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในการบริหารงาน และ

ผู้บริหารต้องมีการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จในองค์กรไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 ได้เผยแพร่ไป และเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าของบุคคลผู้สนใจทั่วไปทั้งในระดับผู้บริหาร นักวิชาการ และระดับปฏิบัติการ จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานอกระบบ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
3. ควรมีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- กรพันธ์ ศรีสุภา. “การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- กิริติ ยศยิ่งยง. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก้อบปี้, 2549.
- _____ . การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก้อบปี้, 2549.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลา เขต 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2550.
- ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 321/2558 รมว.ศธ. ให้นโยบายผู้บริหาร สพฐ. เข้าถึงเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/websm/2015/sep/321.html>
- คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- _____ . การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน(ก.พ.ร.), 2550.
- คู่มือสำนักงาน ก.พ.ร. คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน(ก.พ.ร.), 2550.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.
- ดิฐารัตน์ ลีวรางกุล. “ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ดิเรก วรรณเศียร. ประสิทธิ์ เขียวศรี และ นพรุจ ศักดิ์ศิริ. “การวิจัยและพัฒนาแบบการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล. สำนักงานบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” 2554, อัดสำเนา.

- นุชา สระสม. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ปัญญา น้าใจสุข. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2556.
- ปณณวิชญ์ ชาญ. “การบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555.
- พัชนี นนทศักดิ์. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2549.
- พิชญ์ณฎา แพงพงา. “ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนนานาชาติในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และสุธีรา สุริยวงศ์. **การจัดและการพัฒนาองค์การทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: นวสาส์น การพิมพ์, 2555), 224.
- ไมค์ เปียร์. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. แปลจาก Managing change and transition, แปลโดย ภัคดี เมฆจำเริญ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, พิมพ์ครั้งที่ 2, 2551.
- รัศมี เจริญรัตน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนนร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.
- รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “**รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557**”, (เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557), 28.
- ลักขณา กำแพงแก้ว. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2556.
- วรพงษ์ เถาว์ชาลี. “ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- วิเชียร วิทยอดม. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด, 2550.

- วิรัตน์ มาตันบุญ. “การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.
- วิณา เพชรจิระวรพงศ์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยม” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ปีการศึกษา 2552.
- วุฒิชัย อนันต์วิจิตร. “การดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การขอโรงเรียนยุพราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554.
- ศุภชัย ยาวประภาษ. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2553, เข้าถึงได้จาก [www.http://advisor.anamai.moph.go.th/download/Mchange.pdf](http://advisor.anamai.moph.go.th/download/Mchange.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- _____ . **คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553.
- _____ . **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- _____ . **คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2551.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ : สกศ, 2552.
- _____ . **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา (พ.ศ.2551-2555)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียน
มาตรฐานสากล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
จำกัด, 2553.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ. **เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล**.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553.

_____. **แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. **แนวทางการขับเคลื่อนศูนย์ประสานงาน
การจัดการมัธยมศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย,
2552.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. **โรงเรียนมาตรฐานสากล**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **คู่มือการประเมินคุณภาพ
ภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : บริษัท ออฟเซ็ท พลัส
จำกัด, 2555.

สุนันทา เลहनันท์. **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดุกะเซ็น, 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย. **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้าง
ความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550.

เสริม กัลยารัตน์. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีการศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบราชการ
ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2550

อภิขยา มีพียร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครูสถานศึกษาเอกชน.” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

อภิวัฒน์ แสงสุกวาว. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์
ของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

ภาษาต่างประเทศ

- Bass, B.M. and Riggio, R.E. **Transformational Leadership**. 2nd ed. (Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Baldrige. 2011-2012 **Education Criteria for Performance Excellence**. accessed December 8, 2011, available from [http://www.nist.gov/baldrige/publications/Upload/2011-2012 Education Criteria.pdf](http://www.nist.gov/baldrige/publications/Upload/2011-2012%20Education%20Criteria.pdf).
- Bossidy L, Charan R, Burck C. **Execution : The Discipline of Getting Things Done**. Crown Business : New York, 2002.
- Clark Plexico. "Global Trends Necessitating a World Class Education" **Dissertation Abstracts International**, 2008.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3rd ed. New York : Harper& Row Publishers, 1974.
- Dubrin, Andrew J. **Foundation of Organization Behavior : Applied Perspective**., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1984.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization**, 2nd ed. New York: John Wiley& Son, 1978.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations** New York: John Wiley and Sons, Inc., 1990.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. West : Minneapolis/St. Paul, 1996.
- Gittents E. Brian. "Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to the leader role of academic department chair : A study of selected universities in Verginia". Ed.D.dissertation, The George Washington University, 2009.
- HM Inspectorate of Education. "Quality Management in Education: Self-evaluation for quality improvement." 2006.
- Hopkins D. **The practice and Theory of School Improvement**, accessed June 8, 2011,available from <http://www.springer.com/education+526+language/book>

- Holland and Davis. **Change management**, Accessed September 17. Available from <http://hollandmanagementconsulting.com/index.php?node=50> ,2010.
- Ingrid Pufahl, “Going Global: Preparing Our Students for an Interconnected World” Dissertation Abstracts International, 2001.
- Kotter, John P. **Leading Change**. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
- Best, John W. **Research in Education**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc, 1970.
- Kelly, P. **Nursing Leadership & Management** . 2nd ed. New York : Delmar Learning, 2008.
- Krejcie Robert V. and Parley W. Morgan, **Statistics : An Introductory Analysis** (New York : Harper & Rows Publisher, 1973),109.
- Kurt Lewin, **Group decision and Social Change**.New York: Harpre, 1951. quoting in Burke, W. Warner, **Organization Change**.London : Sage Publications, 2008.
- Kustulasari. A, **The International Standard School Project in Indonesia: a Policy Document Analysis**. Ohio State University, Graduate School: Ohio State University,2009.
- Kustulasari. A, **The international Standard School Project in Indonesia : a Policy Document Analysis**. Ohio State University, Graduate School. Ohio: Ohio State University, 2009.
- Moore. **Social Change**. New Delhi : Prentice : Prentice-Hill of India, 1965.
- National Quality Assurance, **National Quality Assurance The Premier Management System Registrar** , accessed June 8,2011, available from <http://www.nqa.com/en/atozserviceswhat-is-iso-9001.asp>.
- Niokols,N.,**Change Management101:A Primet** (online),Available: <http://www.niokols.us/change.htm> (13 June 2011)
- Ralf E Rogers and Robert McIntive, **Organizations: Structure and Process**, 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hill,1979.
- Schermerhorn, Jr. , Johnr R. ; Hunt, J. G. & Osborn. **Organizational Behavior**. (9thed). New York : John Wiley & Sons, Inc. (2005)
- Senge, Peter, **The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization**, Doubleday, 2006
- Senior, B. **Organizational Change**. 2nd ed. London : Prentice Hall, 2002.
- Tichy N.M. and M.A. Devanna. **The transformation leader**. New York : John Wiley & Son, 1986.

Todnem, R. "Organizational Change Management : A Critical Review," **Journal of Change Management** 5,7 (November 2005) : 369-380.

Warren G. Bennis, **Organization Development: Is Nature Origin and Perspacts Reading** (Massachusetts: Addison-Wesley, 1969), 100.

Williams Hall. "Benchmarking for Success : Ensuring U.S.Students Receive a World Class Education." **Dissertation Abstracts Internatioal.**2007.

Wright et.al **Strategy Management** . Boston : Allyn and Bacon (1992 : 15)







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ. 0520.203.2 /722

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวยุติ ยิ้มรอด รหัสนักศึกษา 56252369 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อประเมินค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จำนวน 5 คน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง

วุฒิการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

2. นายอุดมศักดิ์ ทังเหล็ก

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์)

3. นางสาวบุษราคัม ดุลบุตร

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี

4. นายชยทัศน์พงษ์ กิจเพิ่มพูน

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี

5. นางอรัญญา มหาแก้ว

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี



ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (การบริหารการเปลี่ยนแปลง)

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
34	ผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงให้บุคลากร ในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
35	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง



ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คุณภาพผู้เรียน)

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
1	ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเศรษฐศาสตร์	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
3	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเทคโนโลยีและ ข้อมูล	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางภาษาและ ทัศนภาพ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	นักเรียนมีความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	นักเรียนมีความตระหนักสำนึกในระดับโลก	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว นักเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความ ซับซ้อนได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	นักเรียนเป็นบุคคลที่ไม่เรียนรู้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	นักเรียนสามารถตั้งประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การ แสวงหาความรู้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
10	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิด สังเคราะห์ด้านข้อมูลสารสนเทศ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
11	นักเรียนสามารถสรุปองค์ความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเองและสังคมได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
12	ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีทักษะในการรับและส่งสารด้วยหลักเหตุผล และความถูกต้อง	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (คุณภาพผู้เรียน)

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
25	นักเรียนมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
26	นักเรียนมีความสามารถในด้านการเรียนรู้การสื่อสารการทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และถูกต้องเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
27	นักเรียนมีคุณธรรมในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๓๕



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 8 ฉบับ

ด้วย นางสาวยุวดี ยัมรอด รหัสนักศึกษา 56252369 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

- | | |
|------------------------------|------------------|
| 1. โรงเรียนชะอำคุณหญิงเนื่อง | จังหวัดเพชรบุรี |
| 2. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา | จังหวัดนครปฐม |
| 3. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ | จังหวัดกาญจนบุรี |
| 4. โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ | จังหวัดสมุทรสาคร |





ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	62

Reliability Analysis-scale (Alpha)
Item-Total Statistics

NO	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	248.5938	843.023	.619	.975
Q2	248.5938	847.217	.510	.975
Q3	248.4688	848.128	.552	.975
Q4	248.6563	842.362	.633	.975
Q5	248.5000	851.161	.436	.975
Q6	248.4063	846.894	.559	.975
Q7	248.3125	859.448	.185	.976
Q8	248.1563	857.555	.290	.976
Q9	248.5313	848.902	.440	.975
Q10	248.5000	852.129	.352	.975

NO	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q11	248.4063	859.410	.234	.975
Q12	248.4375	844.641	.637	.975
Q13	248.3750	850.565	.490	.975
Q14	248.3125	848.028	.466	.975
Q15	248.4688	848.515	.541	.975
Q16	248.2500	851.226	.408	.975
Q17	248.5938	835.926	.706	.975
Q18	248.4375	849.028	.511	.975
Q19	248.3438	840.620	.616	.975
Q20	248.4375	848.899	.515	.975
Q21	248.4063	842.443	.631	.975
Q22	248.5938	843.926	.596	.975
Q23	248.4688	834.386	.653	.975
Q24	248.4375	850.835	.574	.975
Q25	248.4375	846.448	.585	.975
Q26	248.5313	844.322	.594	.975
Q27	248.4688	846.709	.594	.975
Q28	248.5313	834.322	.618	.975
Q29	248.4688	832.773	.719	.975
Q30	248.5938	843.475	.658	.975
Q31	248.6563	838.749	.728	.975
Q32	248.5313	845.483	.563	.975
Q33	248.6250	840.500	.709	.975
Q34	248.5000	842.839	.666	.975
Q35	248.5000	841.806	.695	.975
Q36	248.7500	844.129	.572	.975
Q37	248.9375	834.448	.728	.975
Q38	248.3125	835.706	.685	.975
Q39	248.9063	837.314	.672	.975
Q40	249.0313	838.741	.648	.975
Q41	249.0313	827.322	.699	.975

NO	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q42	248.8750	826.242	.776	.975
Q43	248.8750	825.145	.715	.975
Q44	248.7813	826.434	.772	.975
Q45	248.8438	843.104	.700	.975
Q46	248.8438	828.652	.809	.975
Q47	248.6875	827.512	.759	.975
Q48	248.6875	829.125	.796	.975
Q49	248.7813	824.628	.843	.975
Q50	248.5938	835.346	.765	.975
Q51	248.9063	827.378	.746	.975
Q52	248.5938	832.765	.702	.975
Q53	248.6250	826.177	.755	.975
Q54	248.5938	831.604	.694	.975
Q55	248.6875	833.125	.710	.975
Q56	248.7188	831.628	.640	.975
Q57	248.5313	835.418	.573	.975
Q58	248.4375	841.415	.554	.975
Q59	248.5000	832.258	.676	.975
Q60	248.6250	836.629	.669	.975
Q61	248.8125	836.351	.594	.975
Q62	248.5313	835.031	.631	.975



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๗๖๕๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 730

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพรหมานรังษีจังหวัดเพชรบุรี

ด้วย นางสาวยุติ ยัมรอด นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้แจ้งข้างต้นทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วยความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัดเพชรบุรี

โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี

โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี

โรงเรียนคงคาราม

โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์)

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

โรงเรียนบางสะพานวิทยา

โรงเรียนหัวหิน

โรงเรียนประจวบวิทยาลัย

โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม

จังหวัดสมุทรสงคราม

โรงเรียนศรีธาสุมุทร

โรงเรียนถาวรานุกูล

จังหวัดสมุทรสาคร

โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย

โรงเรียนสมุทรสาครวุฒิชัย

โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”

โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร





ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความให้ตรงกับสถานภาพตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุปัจจุบัน (เศษเกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
4.	ตำแหน่งในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้ปฏิบัติการสอน
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษเกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (กรณีผู้ตอบเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) ครูผู้สอน (กรณีผู้ตอบเป็นครูผู้สอน) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายความว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสร้างความรู้สึกรู้ว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน						
1	ผู้บริหารมีการจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติอย่างเร่งด่วน					
2	ผู้บริหารมีการเปิดใจพูดคุยกันอย่างซื่อตรง ให้เข้าใจถึงการลงมือปฏิบัติ					
3	ผู้บริหารหาแนวทางในการแก้ไขที่เป็นไปได้ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่งขึ้น					
4	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤติ					
5	ผู้บริหารกำหนดวิธีและการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาจากการทำงาน					
สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
6	ผู้บริหารแต่งตั้งทีมงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบงาน					
7	ผู้บริหารมีการประชุม วางแผน ในการทำงาน					
8	ผู้บริหารมอบภาระงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	ผู้บริหารให้อำนาจแก่บุคลากรที่รับผิดชอบในการนำคนในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
10	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงาน					
11	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์						
12	ผู้บริหารนำทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงานที่ชัดเจนและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
13	ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ให้แก่บุคลากรในองค์กรทราบ					
14	ผู้บริหารนำเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
15	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง					
สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง						
16	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กรทุกระดับ					
17	ผู้บริหารใช้เครื่องมือหลากหลายช่องทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์					
18	ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร					
19	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรและยอมรับการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง						
20	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของการปฏิบัติงาน					
21	ผู้บริหารกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
22	ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางที่มีต่อวิสัยทัศน์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง					
23	ผู้บริหารมีการมอบรางวัลแก่บุคลากรที่ดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละงาน					
สร้างชัยชนะระยะสั้น						
24	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จอย่างชัดเจน					
25	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายความสำเร็จระยะสั้นในแต่ละการทำกิจกรรม					
26	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า						
27	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำรายงานความก้าวหน้าขององค์กร					
28	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง					
29	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
30	ผู้บริหารมีแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาสิ่งใหม่สู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่อง					
รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร						
31	ผู้บริหารมีการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง					
32	ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร					
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่					
34	ผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กร					
35	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานที่ประสบผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร					



ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (กรณีผู้ตอบเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้) ครูผู้สอน (กรณีผู้ตอบเป็นครูผู้สอน) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายความว่า	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	มีการปฏิบัติในระดับ	มากที่สุด
ระดับ 4 หมายความว่า	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	มีการปฏิบัติในระดับ	มาก
ระดับ 3 หมายความว่า	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	มีการปฏิบัติในระดับ	ปานกลาง
ระดับ 2 หมายความว่า	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	มีการปฏิบัติในระดับ	น้อย
ระดับ 1 หมายความว่า	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	มีการปฏิบัติในระดับ	น้อยที่สุด

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล						
1	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางวิทยาศาสตร์					
2	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเศรษฐศาสตร์					
3	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางเทคโนโลยีและข้อมูล					
4	นักเรียนมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นทางภาษาและทัศนภาพ					
5	นักเรียนมีความรู้ด้านพหุวัฒนธรรม					
6	นักเรียนมีความตระหนักสำนึกในระดับโลก					
ความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างมีความสามารถในการปรับตัว						
7	นักเรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้					
8	นักเรียนเป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้					
9	นักเรียนสามารถตั้งประเด็นคำถามเพื่อนำไปสู่การแสวงหาความรู้					

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10	นักเรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ด้านข้อมูลสารสนเทศ					
11	นักเรียนสามารถสรุปองค์ความรู้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ข้อมูลที่เกี่ยวกับตนเองและสังคมได้					
ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
12	นักเรียนมีทักษะในการรับและส่งสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง					
13	นักเรียนมีทักษะในการเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง					
14	นักเรียนมีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาในการถ่ายทอดความรู้และความเข้าใจ					
15	นักเรียนมีทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม					
16	นักเรียนมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ					
17	นักเรียนมีทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อลดปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ					
ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต						
18	นักเรียนสามารถนำกระบวนการต่างๆไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน					
19	นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง					
20	นักเรียนมีจิตสาธารณะ					
21	นักเรียนสามารถจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่างๆได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม					
22	นักเรียนมีจิตสาธารณะ					

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี						
23	นักเรียนสามารถสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
24	นักเรียนสามารถเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆได้อย่างเหมาะสม					
25	นักเรียนมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม					
26	นักเรียนมีความสามารถในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และถูกต้องเหมาะสม					
27	นักเรียนมีคุณธรรมในการเลือกใช้เทคโนโลยีต่างๆ					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวยุวดี ยิ้มรอด
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 99/1 หมู่ 6 ตำบลหนองกะปุ อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบ้านลาดวิทยา
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2549	ครูผู้สอนโรงเรียนอรุณวิทยา อำเภอบ้านลาด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
พ.ศ. 2551	ครูผู้สอนโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ อำเภอมะนัง จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2552	ตำแหน่งครูผู้ช่วย โรงเรียนปากจั่นวิทยา อำเภอกะบุรี จังหวัดระนอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง
พ.ศ. 2554	ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.1 โรงเรียนปากจั่นวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 14
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.1 วัดจันทราวาส(ศุขประสารราษฎร์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

