



ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC LEADERSHIP AND THE QUALITY OF STUDENT IN WORLD CLASS STANDARD  
SECONDARY SCHOOL UNDER THE PROVINCIAL EDUCATION OFFICE IN  
THE WEST REGION



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

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัด  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก” เสนอโดย นางสาวเยาวรินทร์ ยี่มรอด เป็นส่วนหนึ่งของการ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

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

..... กรรมการ

(ดร.บัญญัติ จันทร์ดา)

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

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

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

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

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

56252370: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล

ยิวรินทร์ ยิ้มรอด : ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ. ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว และ ผศ. ดร.สายสุตา เทียเจริญ. 148 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก 2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 30 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 60 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) และคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก
- 2) คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2.....

56252370: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS: STRATEGIC LEADERSHIP/THE QUALITY OF STUDENT IN WORLD-CLASS  
STANDARD SCHOOL

YAOWARIN YIMROD: STRATEGIC LEADERSHIP AND THE QUALITY OF  
STUDENT IN WORLD-CLASS STANDARD SECONDARY SCHOOL UNDER THE PROVINCIAL  
EDUCATION OFFICE IN THE WEST REGION. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. VORAKARN  
SUKSODKIEW, Ph.D. AND ASST.PROF. SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D. 148 pp.

The purposes of this research were to find 1.the strategic leadership of basis  
education school administrators under the provincial education office in the west region 2.the  
quality of student in world-class standard school under the provincial education office in the  
west region part 3. The relationship between strategic leadership and the quality of student in  
world-class standard school under the provincial education office in the west region. The sample  
used in this research was 30 world-class standard schools under the provincial education  
office in the west region. The respondent consisted of school administrators and Head teacher of  
Department, totally 60 persons. The research instrument was a questionnaire concerning  
strategic leadership based on Andrew J. DuBrin and the quality of student in world-class  
standard school base on Office of the Basic Education Commission. The statistical used to  
analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's  
product moment correlation coefficient.

The findings of the research were as follow:

- 1) The strategic leadership of basis education school administrators under the  
provincial education office in the west region , as a whole and as an individual, was found at  
a high level.
- 2) The quality of student in world-class standard school under the provincial  
education office in the west region part, as a whole, was found at a high level.
- 3) There was a relationship between strategic leadership and the quality of student  
in world-class standard secondary school under the provincial education office in the west region  
at 0.1 level of significance.

---

Department of Educational Administration Graduate School,

Students's signature .....

Thesis Advisors' signature1. .... 2.....

Silpakorn University

Academic Year 2016

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพพล เจนอักษรประธานสอบวิทยานิพนธ์ และดร.บัญญัติ จันทร์ตา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จลุล่วงได้ดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นายหล้า สำเภาทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนคงคาราม จังหวัดเพชรบุรี นายเสียรชัย แสงชาติ ผู้อำนวยการโรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์นายดำรงค์ รอดสิน รองผู้อำนวยการโรงเรียนคงคาราม นายชยทัศน์พงษ์ กิจเพิ่มพูน ครูโรงเรียนพรหมานุสรณ์ นางสาวธนพร มากระจัน ครูโรงเรียนกรรณสูตรศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ 4 และสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคที่ 5 ตลอดจนคณะครูที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและจัดเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวของผู้วิจัยทุกท่านที่เป็นกำลังใจสำคัญและคอยให้การสนับสนุนเสมอมา ขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/2 ที่เป็นกำลังใจตลอดจนให้ความช่วยเหลือ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
สมมติฐานของการวิจัย.....	11
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ความหมายของผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	18
ความหมายของกลยุทธ์.....	21
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	22
แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.....	23
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดส และมิลเลอร์.....	23
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดวีส์ และเดวีส์.....	24
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซงเก.....	24
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของคูปรีน.....	25
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของอีทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน.....	27
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Adair.....	28
โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	29
ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผู้เรียนของแต่ละเป้าหมาย .....	31
แนวคิดการดำเนินงานโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล .....	38
ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก .....	44
การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ .....	47



	ภารกิจหลักในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่	
	โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	49
	การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล .....	50
	การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	50
	แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	
	พุทธศักราช 2542.....	51
	ธรรมชาติของผู้เรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา .....	52
	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล .....	52
	บทบาทหน้าที่โรงเรียน .....	53
	การสร้างความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	54
	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก.....	56
	สภาพการจัดการศึกษา.....	56
	วิสัยทัศน์/ พันธกิจ.....	56
	เป้าประสงค์/ เป้าหมาย.....	57
	กลยุทธ์การดำเนินงาน.....	57
	จุดเน้นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันตก.....	58
	ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา.....	58
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
	งานวิจัยในประเทศ .....	59
	งานวิจัยในต่างประเทศ .....	64
	สรุป.....	70
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	71
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	71
	ระเบียบวิธีวิจัย .....	72
	แผนแบบการวิจัย .....	72
	ประชากร .....	72
	กลุ่มตัวอย่าง .....	72
	ผู้ให้ข้อมูล .....	73
	ตัวแปรที่ศึกษา .....	73
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	76
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	77

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 77
	การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 77
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 77
	สรุป ..... 79
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 80
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 80
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)..... 82
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก..... 90
	ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก..... 96
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 99
	สรุปผลการวิจัย..... 99
	การอภิปรายผล..... 100
	ข้อเสนอแนะ..... 106
	ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 106
	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป..... 107
รายการอ้างอิง	108
ภาคผนวก	114
	ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย..... 116
	ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา..... 118
	ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือวิจัย (Try out)..... 126
	ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย..... 129
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย..... 133
	ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 136
ประวัติผู้วิจัย.....	148

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET ) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2556.....	7
2	แสดงคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET ) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557.....	8
3	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 1.....	32
4	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 2.....	33
5	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 3.....	35
6	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 4.....	36
7	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 5.....	37
8	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	73
9	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง.....	81
10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin) โดยภาพรวม.....	82
11	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของดูบริน (DuBrin) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง.....	83
12	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของดูบริน (DuBrin) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์.....	84
13	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต.....	86
14	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของดูบริน (DuBrin) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ.....	88
15	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของดูบริน (DuBrin) การกำหนดวิสัยทัศน์.....	89
16	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใน ภาคตะวันตกโดยภาพรวม.....	90
17	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาค ตะวันตก เป็นเลิศทางวิชาการ.....	91

18	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.....	92
19	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.....	93
20	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.....	94
21	มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.....	95
22	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง.....	97



## บทที่ 1

### บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านวิทยาการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้แต่ละประเทศไม่สามารถปิดตัวอยู่อย่างลำพัง ต้องร่วมมือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตของคนในแต่ละประเทศ มีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น มีความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจและแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกันมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันสังคมโลกในยุคปัจจุบัน เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้มีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมากจนเกิดภาวะวิกฤตทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านการศึกษาโดยเฉพาะปัญหาในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ดีพอ ทั้งด้านการบริหารจัดการ และคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก ซึ่งเป็นปัญหาวิกฤตที่จะต้องแก้ไขอย่างรวดเร็วและจริงจัง ดังนั้นคุณภาพของการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ดังนั้น ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ซึ่งในยุคโลกไร้พรมแดนคนต่างชาติจะเข้ามาทำงาน และประกอบอาชีพในประเทศไทยมากขึ้น ขณะเดียวกันคนไทยก็มีโอกาสไปทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศมากขึ้น<sup>1</sup> เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิดความประพฤติและคุณธรรมของบุคคลในสังคม และบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีกับเยาวชนได้อย่างครบถ้วนในทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ได้บัญญัติความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ และคุณธรรม มีจริยธรรม

---

<sup>1</sup> สมบูรณ์ นนทสกุล, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 16, 2 (พฤศจิกายน 2547-มีนาคม 2548), 105.

<sup>2</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 3.

และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>3</sup> และมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (2552-2559) โดยการจัดการศึกษาที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดทางสายกลาง อยู่บนพื้นฐานของความสมดุล อย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมี “ดุลยภาพ” ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม พัฒนาความเป็นสากลของการศึกษา เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>4</sup> อีกทั้งนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันยังมีเป้าหมายในการพัฒนาเยาวชนให้ไปสู่คนดี เก่งและมีความสุข และมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล จึงทำให้การศึกษาฝากความหวังไว้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำโรงเรียนและหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดรับกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) ซึ่งให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนจุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพคนในสังคมไทยให้มีคุณธรรมและมีความรอบรู้อย่างเท่าทันให้มีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และศีลธรรม สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สังคมฐานความรู้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีความสามารถก้าวไกลในระดับสากลและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ

ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือผู้นำที่ต้องมองการณ์ไกลในอนาคต มีความยืดหยุ่น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนกลยุทธ์และจัดการกับปัญหา พร้อมทั้งนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

<sup>3</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก. 19.

<sup>4</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2552-2559) ฉบับปรับปรุง (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2553), 2.

<sup>5</sup> สุพล วังสินธุ์, “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา” วารสารวิชาการ, 2 (2542) : 32-36.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 47

<sup>7</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานการมัธยมศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 3.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสังคมโลกในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ทำให้คนต้องคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคม ที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ นำไปสู่สภาวะการณ์ของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้หลายประเทศต้องปฏิรูปการศึกษา คุณภาพของ การจัดการศึกษา จึงเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่ง สำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ ประเทศที่อยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบก็ คือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในยุคโลกไร้พรมแดน คนต่างชาติ จะเข้ามาทำงาน และประกอบอาชีพในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันคนไทยก็มีโอกาสไป ทำงานและประกอบอาชีพในต่างประเทศมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

นอกจากนั้น ปัจจุบันปรากฏสภาพปัญหาที่คนทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ร่วมกันใน เรื่องความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม และอุบัติภัยต่างๆที่เกิดขึ้นบ่อยๆ และรุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อมวลมนุษยชาติโดยทั่วไป สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มว่า คนยุคใหม่จะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย เป็นสัญญาณเตือนว่า โลกในยุคหน้าจะมี ปรากฏการณ์ต่างๆเกิดขึ้นเกินกว่าจะคาดคิด ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศต้อง ปรับตัว มีคุณลักษณะสำคัญในการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ได้ อย่างรู้เท่าทัน สงบ สันติ มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี เหมาะสมและเพียงพอ<sup>8</sup>

การจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน จำเป็นต้องมีความเป็นพลวัต ก้าวทันกับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยน หลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการเรียนการสอน ให้พร้อมสำหรับการ แข่งขันในเวทีโลกในยุคศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบัน สังคม โลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน ที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆมากขึ้น อีกทั้งการ ก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จะมีผลต่อการเปิดเสรีต่อทางการศึกษา จึงทำให้เกิดการ แข่งขันด้านคุณภาพมากยิ่งขึ้น โรงเรียนในแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันคุณภาพมากยิ่งขึ้น โรงเรียน ในประเทศไทยเองจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นหน่วยบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อรองรับการ แข่งขันที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเสรีทางการศึกษา

2. หลักสูตรการเรียนการสอนต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์ มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีศักยภาพใน หลายด้าน รวมถึงความสามารถภาษาต่างประเทศ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร คุณลักษณะในการ เป็นพลโลก นอกจากนี้การเปิดเสรีทางการศึกษา ทำให้สถาบันการศึกษาจากต่างประเทศ เข้ามา ลงทุนด้านการจัดการศึกษาในประเทศไทย โรงเรียนควรวหาภาคีเครือข่ายกับสถาบันต่างประเทศ เพื่อ ความเป็นสากลทางการศึกษา

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน, 3.

3. ต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดมากขึ้น สภาพสังคมโลกที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะเป็นสำคัญ ปัจจุบันโรงเรียนยังไม่สามารถพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียนได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการเรียนการสอนเน้นให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนป้อนความรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ ดังนั้น จึงควรมีการปรับรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากยิ่งขึ้น

4. ต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมมากยิ่งขึ้น แนวคิดของทุนนิยมที่มุ่งการแข่งขันมีอิทธิพลทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนส่วนใหญ่เน้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และความสามารถ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จนอาจจะละเลยการส่งเสริมด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อปัญหาทางสังคมตามมา ดังนั้น ปรัชญาการจัดการศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์รวม ทั้งมิติของความรู้และคุณธรรมคู่กัน เพื่อให้เกิดพัฒนาอย่างยั่งยืนจะส่งผลให้ประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

5. การสอนภาษาต่างประเทศต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในยุคโลกไร้พรมแดนนั้น ผู้มีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาที่ใช้สื่อสารกันอย่างกว้างขวาง เช่น ภาษาอังกฤษ หรือ ภาษาจีน ย่อมมีความได้เปรียบในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ ตลอดจนการประกอบอาชีพ การจัดการเรียนการสอน จึงควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศอย่างเต็มศักยภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ จึงมีการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนให้มีคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทย ควบคู่ความเป็นสากล รักความเป็นไทย มีทักษะในการคิด มีทักษะในการแก้ปัญหา มีทักษะด้านเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร และมีทักษะชีวิต สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมโลกได้อย่างสันติ ในระดับที่ไม่ต่ำกว่านักเรียนนานาชาติอารยประเทศ ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศแบบอย่างยั่งยืน เป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้คนไทยก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก มีศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก<sup>9</sup>

อย่างไรก็ตามผลการติดตามการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ทักษะและความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารและการศึกษาหาความรู้ ทั้งด้านการฟัง การอ่าน และการเขียน
2. ทักษะความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการศึกษา หาความรู้ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน

<sup>9</sup> เรื่องเดียวกัน, 4-5.

<sup>10</sup> เรื่องเดียวกัน, 6.



3. ทักษะและความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ทดลอง

4. ทักษะและความสามารถในการคิดรูปแบบต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงวิทยาศาสตร์ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น

5. ทักษะและความสามารถในการทำงานและแข่งขันกับชาวต่างชาติ

6. โอกาสในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้และการดำรงชีวิต

7. ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ และมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค<sup>11</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เล็งเห็นความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องเร่งหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาทักษะและความสามารถต่างๆดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้เป็นพื้นฐานที่จะเติบโตเป็นคนไทยที่มีความคิดเป็นสากล มีความสามารถในการร่วมมือทำงานและแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้ประเทศไทยดำรงอยู่ในเวทีระดับนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เคียงบ่าเคียงไหล่ ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับ และมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัย และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

โรงเรียนมาตรฐานสากล จึงเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล เริ่มดำเนินการนำร่องในปีการศึกษา 2553 กับโรงเรียนจำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล<sup>12</sup>

อย่างไรก็ตามจากการกำกับติดตามการดำเนินการของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในปีการศึกษา 2553-2554 พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติบางประการ ได้แก่ การใช้คำบางคำอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดว่ามีความซ้ำซ้อนกับหลักสูตรบางหลักสูตร และการจัดสาระเพิ่มเติมในหลักสูตรของสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่สอดคล้องกับโครงสร้างเวลาเรียนที่กำหนดในหลักสูตรแกนกลางทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

นอกจากนั้น เสียงสะท้อนของสังคมทั่วไปยังชี้ให้เห็นว่า ทักษะและความสามารถที่จำเป็นที่จะช่วยทำให้เด็กและเยาวชนไทย สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากล ได้แก่ ทักษะและความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมถึงทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยี ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ

<sup>11</sup> เรื่องเดียวกัน, 7.

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน, 8.

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) ผลการทดสอบความถนัดทั่วไป (GAT) และผลการทดสอบความถนัดทางวิชาการและวิชาชีพ (PAT) ของนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และมีการกระจายสูง ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ<sup>13</sup>

ผลการเข้าร่วมโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Program for International Student Assessment: PISA) จัดโดย Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) มีประเทศเข้าร่วมโครงการประมาณ 70 ประเทศ คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนานาชาติมาก

ส่วนผลการเข้าร่วมโครงการการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ (Trended in International Mathematics and Science Study: TIMSS) จัดโดย The International Association for the Evaluation of Educational Achievement: IEA) มีประเทศเข้าร่วมโครงการประมาณ 60 ประเทศ คะแนนของนักเรียนไทยโดยเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของนักเรียนนานาชาติมากเช่นกัน<sup>14</sup>



<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน, 9.

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน, 10.

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติดั้งพื้นฐาน (O-NET )  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2556

สาระวิชา	ผล O-NET เฉลี่ย ปีการศึกษา 2556				เปรียบเทียบผล O-NET กับ ปีการศึกษาที่ผ่านมา			รวม คะแนนเชิง ปริมาณ และ พัฒนาการ (เต็ม 20 คะแนน)
	ร้อยละนักเรียนชั้นม.3 ที่ได้ระดับดี	ร้อยละนักเรียนชั้นม.6 ที่ได้ระดับดี	ร้อยละเฉลี่ยของนักเรียน ชั้นม.3และ ม.6ที่ได้ระดับดี	คะแนนเชิงปริมาณ (รวม 16 คะแนน)	คะแนนเฉลี่ยของนักเรียน ปีการศึกษา 2556	ร้อยละเฉลี่ยของนักเรียน ที่ได้ระดับดีปีการศึกษา/2555	คะแนนพัฒนาการ (รวม 4 คะแนน)	
คณิตศาสตร์	49.17	32.78	40.97	0.81	30.77	34.51	-	0.81
ภาษาไทย	64.02	65.83	64.92	1.29	57.04	60.60	-	1.29
วิทยาศาสตร์	56.62	51.66	54.14	1.08	43.19	44.24	-	1.08
ภาษาอังกฤษ	39.60	45.64	42.65	0.85	34.56	31.78	0.5	1.35
สุขศึกษาและ พลศึกษา	61.05	59.58	60.31	1.20	68.33	61.84	0.5	1.70
สังคม	55.77	63.48	59.62	1.19	43.27	49.84	-	1.19
ศิลปะ	62.70	53.33	58.01	1.16	42.76	45.23	-	1.16
การงานอาชีพฯ	65.01	64.16	64.58	1.29	56.36	55.91	0.5	1.79
เฉลี่ยร้อยละ	56.74	54.56	55.65		47.04	47.99		
<b>รวมคะแนน</b>				8.87			1.5	10.37

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2557”, (เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557), 8.

ตารางที่ 2 แสดงคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557

สาระวิชา	ผล O-NET เฉลี่ย ปีการศึกษา 2557				เปรียบเทียบผล O-NET กับ ปีการศึกษา ที่ผ่านมา			รวมคะแนน เชิงปริมาณ และ พัฒนาการ (เต็ม 20 คะแนน)
	ร้อยละนักเรียนชั้นม.3 ที่ได้ระดับดี	ร้อยละนักเรียนชั้นม.6 ที่ได้ระดับดี	ร้อยละเฉลี่ยของนักเรียน ชั้นม.3 และม.6 ที่ได้ระดับดี	คะแนนเชิงปริมาณ (รวม 16 คะแนน)	คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนที่มีผลการเรียนดี ปีการศึกษา 2557	ร้อยละเฉลี่ยของนักเรียนที่ได้ระดับดี ปีการศึกษา 2556	คะแนนพัฒนาการ (รวม 4 คะแนน)	
คณิตศาสตร์	49.55	32.09	40.82	0.82	40.82	40.97	0	0.82
ภาษาไทย	62.83	66.12	64.47	1.29	64.47	64.92	0	1.29
วิทยาศาสตร์	62.24	54.28	58.26	1.16	58.26	54.14	0.5	1.66
สังคมศึกษา	64.89	54.73	59.81	1.19	59.81	59.62	0.5	1.69
สุขศึกษาและ พลศึกษา	67.55	63.67	65.61	1.31	65.61	60.31	0.5	1.81
ศิลปะ	61.95	41.22	51.58	1.03	51.58	58.01	0	1.03
การทำงานอาชีพฯ	69.62	64.08	66.85	1.34	66.85	64.58	0.5	1.84
ภาษาต่างประเทศ	45.13	28.39	36.76	0.73	36.76	42.65	0	0.73
<b>เฉลี่ยร้อยละ</b>	60.47	50.57	55.52		55.52	55.65		
<b>รวมคะแนน</b>				8.87			2.0	10.87

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557”, (เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557), 9.

## ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่านักเรียนมีคุณลักษณะเชิงต่อคุณภาพเพราะปัญหาด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ถึงมาตรฐานที่ควรจะเป็น นักเรียนไม่มีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสาร เนื่องจากสังคมไทยไทยต่างสังคมต่างประเทศที่وبرมให้ลูกฟังพาตนเองเด็กไทยจึงไม่มีความรับผิดชอบและไม่มีเป้าหมายในชีวิต คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเองไม่เป็น และไม่เห็นความสำคัญของการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล เห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัว จึงไม่พยายามพัฒนาตนเองในการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเพราะนักเรียนส่วนน้อยมีโอกาสแลกเปลี่ยนไปศึกษาต่อในต่างประเทศ นักเรียนทุกคนมีโอกาสจัดทำโครงการจำนวนมากแต่มีส่วนน้อยที่ได้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการเข้าแข่งขันทางวิชาการในเวทีระดับชาติหรือนานาชาติ ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ยังมีความรู้ความเข้าใจในการภาพความสำเร็จและ การดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลไม่ดีเท่าที่ควร ทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยเมื่อเทียบกับคุณภาพทางการศึกษานานาชาติที่ยังอยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่นักการศึกษา นักวิชาการ นักบริหารการศึกษาทุกระดับ ทุกภาคส่วนต้องตระหนักและต้องหาวิธีแก้ปัญหาเพื่อตอบโจทย์ให้สังคมหายข้องใจ และให้ความไว้วางใจต่อไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ) ได้มีการขับเคลื่อนในเชิงรุกเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างเต็มที่ โดยมีนโยบายให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่อยู่ในโครงการพัฒนาด้านต่างๆ รวมถึงโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเร่งเดินหน้าเพื่อปรับปรุงรูปแบบการจัดการศึกษาทั้งในระดับ สถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษา นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้สถานศึกษาให้มีคุณภาพ ต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านของผู้บริหารในการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรีที่ผ่านมา แม้ว่าทุกภาคส่วนจะร่วมกันพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดแต่ก็ยังคงพบปัญหาต่างๆมากมาย ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557 สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก พบว่า การบริหารจัดการตามหลักการต่างๆ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงกระบวนกรในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดกรอบเวลา และวงรอบการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและระยะสั้น โดยการวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์เพิ่มเติมในด้านการให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์สถานภาพเป็นหลัก กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ กำหนดวิธีการวิเคราะห์รวมถึงผู้รับผิดชอบในการวิเคราะห์ และการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร โรงเรียนควรแสดงแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเป็นระบบ มอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน บุคลากรควรมีคู่มือการปฏิบัติงานและพรรณนางานประกอบการทำงานเพื่อสร้างพันธมิตรในการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ รวมทั้งยังส่งผลต่อการพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ<sup>15</sup>

<sup>15</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์ SCQA ประจำปี 2557” (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก, 2557), 15.

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการขับเคลื่อนการศึกษาในขณะนี้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก มีเป้าหมายและทิศทางที่ไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติไม่มีความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางรวมถึงวัตถุประสงค์ หรืออาจจะมีเป้าหมายที่ตรงกันเฉพาะเป้าหมาย แต่ทิศทางไม่ตรงกับความเป็นมาตรฐานของสากลจึงทำให้การจัดการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการจัดการศึกษามากเท่าไร ทั้งนี้ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารยังไม่ นำความรู้ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการ การวางแผน การกำหนด ทิศทางกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมทั้งการวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ความร่วมมือกับผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมไปถึงการบริหารงานด้านอื่นๆ จึงส่งผลให้ สถานศึกษาดำเนินการไม่บรรลุไปตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงต้องอาศัยผู้นำที่จะพาองค์กรสู่ ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ ความสำเร็จของสถานศึกษาก็ตาม แต่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจทำงานทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้ลำพัง เพียงคนเดียวจำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงาน กระบวนการและความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาจึง จำเป็นต้องมีทักษะในการนำคน สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่ รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเสมอ อีกทั้งยังต้องมีความคิดเชิงปฏิวัติ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ ในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและสามารถพยากรณ์อนาคตได้ กระบวนการดังกล่าว นั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงานของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและ มาตรฐาน ซึ่งหัวใจของความสำเร็จก็คือ การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นไปอย่าง รวดเร็วในปัจจุบันเพราะเป้าหมายของการบริหารงานคือ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นที่จะช่วย ทำให้เด็กและเยาวชนไทย สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากล ได้แก่ ทักษะและความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมถึงทักษะและความสามารถ ด้านเทคโนโลยี ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เราจึงต้องมีผู้นำที่มี “ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์” (Strategic leadership) ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้ที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะ มีความรู้ความสามารถและมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพาบุคลากรใน องค์กรเดินไปในทิศทางไหนและเพื่ออะไร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถสื่อสารและสร้างความหมาย ให้กับผู้คนทั้งในและนอกองค์กรให้ได้<sup>16</sup> ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

<sup>16</sup> สุดาลักษณ์ บุปผาตา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, 15 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก [http:// www.khuem.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm](http://www.khuem.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm)

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก
2. เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

### ข้อคำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกอยู่ในระดับใด
2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกอยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นำทฤษฎีเชิงระบบของแคทซ์และคาน (Katz and Kahn) มาเป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสาม จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนกลับ โรงเรียนเป็นองค์กรระบบเปิดเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการและผลผลิต<sup>17</sup> ดังนี้ จากตัวป้อน ได้แก่ 1) บุคลากร เช่น ครูผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อื่นๆ 2) วัสดุ-อุปกรณ์ เช่น ที่ดิน อาคาร

<sup>17</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

วัสดุ ครุภัณฑ์ 3) งบประมาณ เช่น งบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินบริจาค 4) การจัดการ เช่นความคิดเห็นของครูและผู้ปกครอง รายงานต่างๆ เกี่ยวกับโรงเรียน เข้าสู่กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การจูงใจ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดงบประมาณ การจัดการความขัดแย้ง 4) กระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยการจัดหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมสร้างหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผล 5) กระบวนการนิเทศการศึกษา เช่น การวางแผน ให้ความรู้ ลงมือปฏิบัติ การเสริมแรง การประเมินผล จึงออกมาเป็นผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น ความรู้ เจตคติ ทักษะ พัฒนาการ พฤติกรรม การสำเร็จการศึกษา 6) ความพึงพอใจของบุคลากร พัฒนาการของครู การลา-การขาด ขอย้ายออก ระเบียบ ข้อบังคับ ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น<sup>18</sup>

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดไว้ดังนี้ เดวีส์ และ เดวีส์ (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย 1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร 1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิก ในองค์กรให้เข้ากับองค์กร 1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 2) ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย 2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ 2.3 มีความสามารถในการปรับตัว 2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา<sup>19</sup> เซงเก ยังได้ อธิบายถึง ภาวะผู้นำแบบใหม่ ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์ เชิงกลยุทธ์ ว่าทุกคนที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างไรหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือปฏิบัติกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น 1) นักออกแบบ (designer) 2) ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) 3) เป็นครูผู้สอน (teacher)<sup>20</sup> ส่วนเดสและ มิลเลอร์ (Dess and Miller) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) 2) การออกแบบขององค์กร (designing the organization) 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (instilling a culture)<sup>21</sup> และนอกจากนี้ ดุบริน

<sup>18</sup>ทองอินทร์ วงศ์ไธธร, “ทฤษฎีระบบ,” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 161-162.

<sup>19</sup>Barbara J. Davies and Brent Davies, Strategic Leadership (School leadership & Management) 23 (1), 2004, 29-38.

<sup>20</sup>Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Double day, 1990)

<sup>21</sup>Gregory G. Dess and Alex Miller, *Strategic Management* (Singapore: McGraw-Hill, 1993), 320-321.



(DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบคือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์<sup>22</sup> สำหรับ ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)<sup>23</sup>

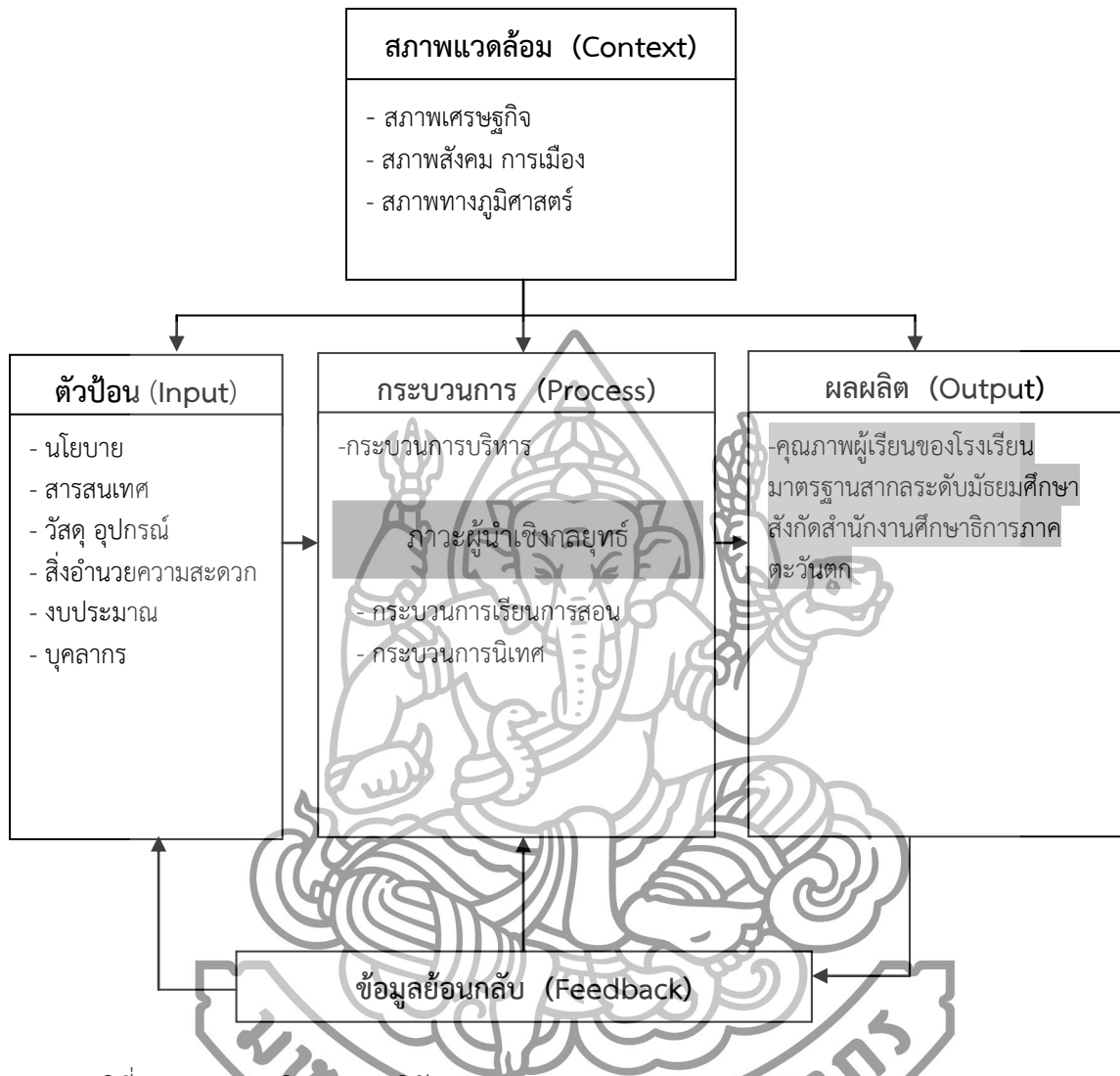
ในส่วนของคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล นักแนวคิดการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ของกระทรวงศึกษาธิการที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อเป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถ คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล อันมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก<sup>24</sup> เป็นตัวแปรของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1



<sup>22</sup> Andrew J. DuBrin, *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills* (Boston : Houghton, 1998), 335

<sup>23</sup> Michael A. Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, *Management of Strategy: Concepts and Cases* (China: Thomson South -Western, 2007), 372-383.

<sup>24</sup> สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, *เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล* (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 4.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดทางการวิจัย

ที่มา : ทองอินทร์ วงศ์โสธร, “ทฤษฎีระบบ,” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ,2536), 161-162.

: Andrew J. DuBrin, *Leadership: Researching Findings, Practice, and Skills* (Boston: Houghton, 1998), 335.

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

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin) มี 5 ประการคือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary thinking) 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) ประกอบกับคุณภาพผู้เรียนคือ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ซึ่งกำหนดผังแผนภูมิที่ 2

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา ( $Y_{tot}$ )
1.ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ( $X_1$ ) 2.ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์( $X_2$ ) 3.การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต( $X_3$ ) 4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง( $X_4$ ) 5.การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_5$ )	1. เป็นเลิศทางวิชาการ ( $y_1$ ) 2. สื่อสารสองภาษา ( $y_2$ ) 3. ล้ำหน้าทางความคิด ( $y_3$ ) 4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ( $y_4$ ) 5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ( $y_5$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Andrew J. DuBrin, *Leadership: Researching Findings, Practice, and Skills* (Boston: Houghton, 1998), 335.

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

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์** หมายถึง สภาวะของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ที่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีมุมมอง ระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในห้วงการบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin) มี 5 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติวิธีการคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision)

**คุณภาพผู้เรียน** หมายถึง ผลของการจัดการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนที่ครอบคลุมในเรื่องการเป็นคนที่มีความสุข เป็นคนดี และเป็นคนเก่ง ตามแนวคิดของ สพฐ. ประกอบด้วย คือ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

**สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก** หมายถึง หน่วยงานที่เกิดจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติประเทศ ในภูมิภาค 4 และ ประกอบด้วย 6 จังหวัดคือ นครปฐม, สุพรรณบุรี, เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร จำนวน 40 โรงเรียน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก” เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นจึงได้รวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ปัญญาชี้นำ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจนดูแลตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับงานด้านบริหารงานทั่วไปและการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้มีความเชื่อมโยง การปฏิบัติงานกับสังคมภายนอกอย่างเป็นระบบ จนเกิดความสมดุล โดยมียุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียน คือ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี บริหารงานมีประสิทธิภาพก้าวหน้าวิชาการและเทคโนโลยีใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ คำนึงถึงส่วนรวม ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ได้เหมาะสมกับสถานการณ์และชุมชนให้การยอมรับและเต็มใจให้ความร่วมมือ สรินรัตน์ มุสิกการยกุล กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น หัวหน้าในกลุ่มหรือองค์การนั้น หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ประสานงานอื่นเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี<sup>25</sup> ซึ่งสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการ เลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ<sup>26</sup> ทั้งนี้ มัวร์เฮด และกริฟฟิน กล่าวว่า ผู้นำเป็นทั้งกระบวนการ และคุณสมบัติ ในแง่ของกระบวนการ หมายถึง การใช้ อิทธิพลหรือการชักจูง ที่ไม่เป็นการบังคับเพื่อสั่งการและประสานงานกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนคุณสมบัติ หมายถึง การเป็นผู้นำเป็น กลุ่มของคุณลักษณะที่เป็นของบุคคลที่ถูกรับรองว่า

<sup>25</sup> สรินรัตน์ มุสิกการยกุล, “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2”. (ปริญญา นิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา), 2548.

<sup>26</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่2. (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่), 2548.

ประสบความสำเร็จในการใช้อิทธิพล<sup>27</sup> สุดท้ายแดฟ ( Daft) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งตั้งใจจะเห็นการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย<sup>28</sup> นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามัคคีกัน งานบรรลุผลสำเร็จไปตามเป้าหมายที่วางไว้<sup>29</sup> สอดคล้องกับ มณฑา วิญญูโสภิต กล่าวว่า “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล ทั้งความคิดและพฤติกรรมทางการทำงานต่อกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลจากกลุ่มและมีความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์<sup>30</sup>

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือมอบหมายให้เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่า บุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมปฏิบัติตาม มีบทบาทในการใช้ศิลปะชักจูงใจ มีความรู้ความสามารถใช้ปัญญาชี้นำและเป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้อื่นทำให้บุคคลเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงาน ให้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความพึงพอใจ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน กล่าวคือ นอกจากผู้นำจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้ว งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุวัตถุประสงค์ ยังขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้ คือภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

วิเชียร วิทย์อุดม<sup>31</sup> ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นการใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือนำโน้มน้าวใจกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยารราช<sup>32</sup>; ยงยุทธ เกษสาคร ที่กล่าวว่า ภาวะ

<sup>27</sup> Moorhead. G. and Griffin. R.W.,. *Organizational Behavior : Managing People and Organization*. (Boston : Houghton Mifflin Co, 2001), 58.

<sup>28</sup> Daft, L., *Educational Theory*. (Sydney : Wiley, 1989), 29.

<sup>29</sup> สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, “หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน”, (2557 :105)

<sup>30</sup> มณฑา วิญญูโสภิต, “การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร,” *ปริญาญาคุศตาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* (2547).

<sup>31</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, *ทฤษฎีองค์การ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ธีระพลมและไซเท็กซ์, 2548), 94.

<sup>32</sup> เนตรพัฒนายารราช, *การจัดการสมัยใหม่* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิปเพิ้ลกรุ๊ป, 2550), 65.

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความคิด วิสัยทัศน์และความสามารถซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น มีพฤติกรรมให้บุคคลอื่นยอมรับในความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้<sup>33</sup> นอกจากนี้รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมาย ของภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งอันจะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้<sup>34</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอลแบร์ และฌ็อง-ฌัก แอลแบร์ เสนอว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม (Follower) เพื่อให้งาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่างๆ<sup>35</sup> กิปสันและคณะ (Gibson and other) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ การพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย<sup>36</sup> และยูลค์ (Yulk) ยังได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการโดยอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อเป็นการชี้แนะหรือแนะนำแนวทาง เพื่อวางโครงสร้างงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่างๆในกลุ่มหรือองค์การ<sup>37</sup> ในขณะที่แลมเบิร์ต (Lambert) ที่กล่าวว่าความหมายของภาวะผู้นำมีอยู่ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำต้องทำอะไร 2) เพื่อให้เกิดกิจกรรมใดหรือทำกิจกรรมกับใคร 3) เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปสู่เป้าหมายอะไร<sup>38</sup> เช่นเดียวกับ ดูบริน (DuBrin) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>39</sup> นอกจากนี้เชอร์มาฮอร์น และออสบอร์น (Schermerhorn H. & Osborn) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ<sup>40</sup> ซึ่ง ชาญชัย อาจิมสมาจาร ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อ

<sup>33</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม (กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง, 2551), 85.

<sup>34</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2548), 19.

<sup>35</sup> ฌ็อง-ฌัก แอลแบร์ และฌ็อง-ฌัก แอลแบร์, การจัดการ. (กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส, 2548, 47-48).

<sup>36</sup> James L. Gibson, Ivancevich, John M.; and James H. Donnelly, **Organization Behavior Structure Process**, 9<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 1997), 272.

<sup>37</sup> Gary Yukl, **Leadership in Organization**, 6<sup>th</sup> ed. (New Jersey: Pearson Prentice-CCHall, 2006) 6.

<sup>38</sup> L. Lambert, Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century. In B. Davies and J. West-Burnham, **Handbook of Educational Leadership and Management** (London: Longman, 2003).

<sup>39</sup> Andrew J. DuBrin, Leadership Research Finding, **Practice and Skills**, 4<sup>th</sup> ed (New York:Houghton Mifflin Company, 2004)

<sup>40</sup> Schermerhorn, Jr. , John R. ; Hunt, J. G. & Osborn. **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup>ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc, 2005),85.

บุคคลที่เป็นผู้นำที่ดี หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มให้ความร่วมมือกับผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>41</sup> ทั้งนี้ ธร สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ (leadership) หรือ ผู้นำ (leader) มีความสัมพันธ์กัน คือ หากมีความเป็นผู้นำก็มีความเป็นภาวะผู้นำ จากอดีตโบราณกาลจนถึงยุคปัจจุบัน นับได้ว่าผู้นำมีความสำคัญในการสร้างอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคล สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>42</sup> และนอกจากนี้ ภิชญาภา สนิทพจน์ ได้กล่าวถึง “ภาวะผู้นำ” ไว้ว่า การใช้ความสามารถของบุคคลในการที่จะทำให้บุคคลอื่นคล้อยตามปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของบุคคลด้วยความเต็มใจและไม่เป็นการบังคับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>43</sup> สอดคล้องกับ พรรณีภา เต็มศักดิ์ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้คือ ความสามารถของบุคคลในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามที่ตนต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจของบุคคล หรือกลุ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง<sup>44</sup> และพระพรหมคุณภรณ์ (ปอ ปยุตโต) ได้กล่าว “ภาวะผู้นำ” พบแต่แบบภาษาชาวบ้านแปลง่ายๆ ก็คือความเป็นผู้นำนั่นเอง มีคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและได้ผลดี<sup>45</sup> จากความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือ คุณสมบัติทางสติปัญญาความดีงาม (intelligence and goodness) ความรู้ความสามารถ (knowledge and abilities) เป็นผู้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ที่สามารถสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคล ให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงาน ให้สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การร่วมกันกำหนดไว้

<sup>41</sup> บุญใจ ศรีสถิตนรากุล, ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550), 286.

<sup>42</sup> ธร สุนทรายุทธ, (ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา), พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2551, 325 – 326)

<sup>43</sup> ภิชญาภา สนิทพจน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก”. ปริญาญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (2553).

<sup>44</sup> พรรณีภา เต็มศักดิ์, “การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1”, ปริญาญากการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2552)

<sup>45</sup> พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๙ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตลาดตา พับลิเคชั่น, 2550 ), 3 – 4.



### ความหมายของกลยุทธ์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา คำว่า “strategy” มีความหมายในภาษาไทย อยู่สองคำคือ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า “กลยุทธ์” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “stratos” (กองทัพ) + “agein” (นำหน้า) หมายความว่า “การนำทางให้องค์การโดยรวม” ซึ่งมีนัยครอบคลุมเจตม่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ “ทำอะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร”<sup>46</sup> ในขณะที่เนตรพัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ไว้ว่า การวางแผนอย่างกว้างขวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว<sup>47</sup> นอกจากนี้ แซมมวล (Samuel) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน (Strategy is the set of long – term choices about the operating goals policies and action plans of programmed. Two important factors influence these choices. The objectives laid down by government of the programmed will influence the strategy)<sup>48</sup> และนอกจากนี้เซอร์โต และปีเตอร์ ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร(strategy is defined as a course of action aimed at ensuring that the origination will achieve its objectives)<sup>49</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไรท์ และคณะ ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (strategic-top management’s plans to attain outcomes consistent with the organization’s mission and goals)<sup>50</sup>

จากความหมายของกลยุทธ์ที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการ หรือแผนงานระยะยาวที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ อันเกิด จากการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกขององค์การ

<sup>46</sup>วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : คลังนานาวิทยา : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548), 16

<sup>47</sup>เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7.(กรุงเทพฯ: ทริบเฟิล กรุ๊ป. บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด. 2554.) มองเศรษฐกิจ ฉบับที่ 3096. [ระบบออนไลน์]. 2552

<sup>48</sup>Paul Samuel, Strategic Management of Development Programs (Geneva : International Labor Office, 1983), 57.

<sup>49</sup>Certo C. Samuel and Peter J. Paul, Strategic Management : Concept and Applications (Singapore : McGraw-Hill, 1991), 17.

<sup>50</sup>Wright et al ,Strategy Management . Boston: Allyn and Bacon (1992:15)

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์จะเริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้กำหนดทิศทาง โดยรวมผ่านทางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นผู้มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผล ต่อการกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์จึงเป็นเครื่องสะท้อนถึงสิ่งแวดล้อม และมีการทำงานร่วมกัน ภาระหน้าที่ (mission) ขององค์กรอันเป็นค่านิยมหลักเป้าหมายเหตุผลเพื่อการดำรงอยู่ กลยุทธ์ (strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ (implementation) ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้สร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจ และความร่วมแรงร่วมใจในทีมงาน และภายในองค์กรเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามที่ต้องการผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็น รูปแบบภาวะผู้นำของศตวรรษที่ 21 ที่ผสมผสานขึ้นมาระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆของ ผู้นำบวกกับการมีวิสัยทัศน์อันเจิดจ้า และวิสัยทัศน์นั้นทำหน้าที่สื่อสารความเข้าใจระหว่างสมาชิก ในองค์กรและยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>51</sup> ในขณะที่ ทรศนะ บุญขวัญ ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาทันกว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น<sup>52</sup> นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทาง และการกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อองค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และเรื่องของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกทางหนึ่งในประเภทภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>53</sup> ซึ่งสอดคล้องกับวิจารณ์ สารรัตน์ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างทางเลือก และการนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้นำตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นไม่ใช่จะอาศัยโชคช่วยแต่จะต้องเป็นผลจากการที่คอยติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอกองค์กร การคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์กรในระยะยาว และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่พึง ประสงค์นั้น<sup>54</sup> นอกจากนี้เนตรพัฒนา ยาวีราช ยังได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น รูปแบบของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน ระยะยาวข้างหน้าเช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้

<sup>51</sup> รวีวรรณ กลิ่นหอม, “การพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ. ปรินญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต”, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, ถ่ายเอกสาร. (2550)

<sup>52</sup> ทรศนะ บุญขวัญ, วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ: เอ็มบีเอ, 2548), 3.

<sup>53</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่2. (กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ 2551)

<sup>54</sup> วิจารณ์ สารรัตน์, การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่5 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2548.)

ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์<sup>55</sup> และ ฟิงเคลสไตน์และแฮมบริค (Finkelstein and Hambrick) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ห้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร<sup>56</sup> เช่นเดียวกับดูบริน (DuBrin) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นภาวะการณำ โดยกำหนดทิศทาง และกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้ห้องค์การอยู่รอด และมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำ มุ่งเน้นเป้าหมาย (path-goal leadership) ซึ่งจูงใจผู้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผล สำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าความคงที่<sup>57</sup> และนอกจากนี้ สมยศ นาวิการ ให้ความหมายความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า ความสามารถในการคาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น<sup>58</sup>

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ที่นักวิชาการได้กล่าว มาแล้วนั้นพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ คาดการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถกำหนดทิศทาง ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller)

ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่างๆที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยีหรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานั้นจะมีรูปแบบอย่างไรต่อไปในอนาคต เป็นการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์นั่นเอง
2. การออกแบบองค์กร (designing the organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการ ประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

<sup>55</sup> เนตรพันธ์นา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 43.

<sup>56</sup> S. Finkelstein and D.C. Hambrick, *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations* (West: Minneapolis/St. Paul, 1996).

<sup>57</sup> A.J. DuBrin, *Leadership: Research Finding, Practice, and Skills*, (Boston: Houghton, 1998), 335. อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: ธีรการพิมพ์, 2554), 206-207

<sup>58</sup> สมยศ นาวิการ, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2548).

**3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (instilling a culture)** ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่<sup>59</sup>

#### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดวีส์ และเดวีส์ (Davies and Davies)

เดวีส์ และเดวีส์ (Davies and Davies) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าคุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้านคือ

##### 1. ด้านความสามารถในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคต เข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน

1.2 ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์การ สร้างค่านิยมในองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ปรับปรุงพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายขององค์การ

1.4 ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้างพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลา

##### 2. ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่เป็นอยู่ปัจจุบัน (dissatisfaction or restlessness with the present) คือมีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

2.2 มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ (absorptive capacity) สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์การมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (adaptive capacity) เป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง

2.4 มีภาวะผู้นำ ฉลาด และมีสติปัญญา (leadership wisdom) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม สามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่าสิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดี ทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์<sup>60</sup>

#### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเซงเก (Senge)

เซงเก (Senge) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1)วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือมีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลง

<sup>59</sup>Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management** (Singapore: McGraw-Hill, 1993), 320-321.

<sup>60</sup>Barbara J. Davies and Brent Davies, “**Strategic Leadership School leadership an Management**” 24,1(2004) :29-38.

เมื่อทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใดๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

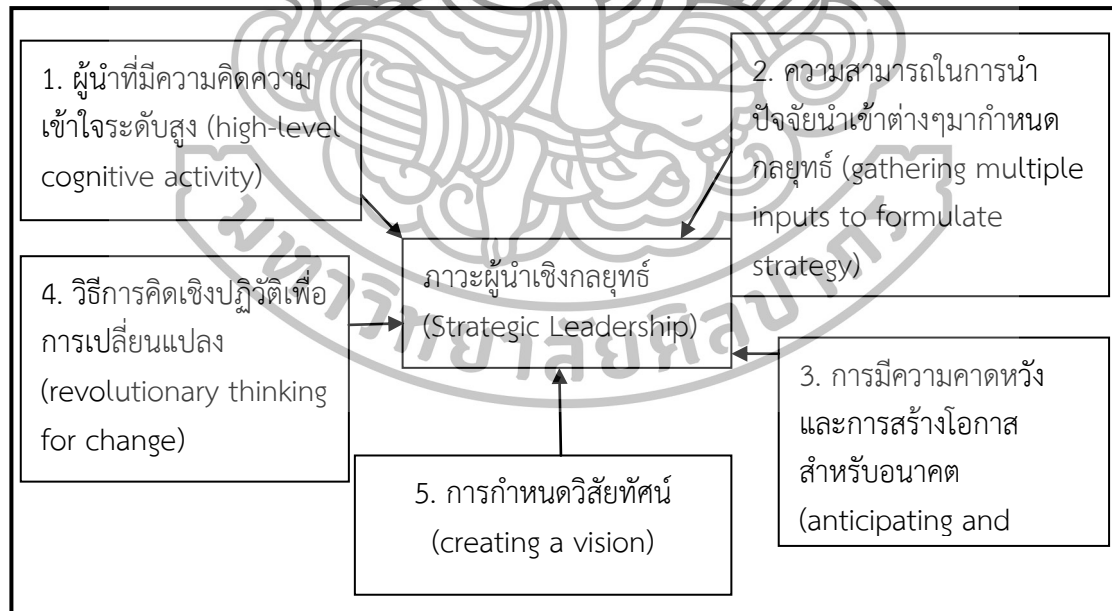
1. นักออกแบบ (designer) หมายถึงเป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นโอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาใดๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบของกระบวนการภายในองค์กรตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (steward) กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่พึ่งพิงให้แก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีที่เลียงและมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (teacher) หมายถึงการเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบและทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม<sup>61</sup>

**ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)**

ดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบตั้งแผนภูมิที่ 3 คือ



แผนภูมิที่ 3 การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล

ที่มา: Andrew J. DuBrin, **Leadership: Researching Findings, Practice, and Skills** (Boston: Houghton,1998), 335.

<sup>61</sup>Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Double day,1990)

**1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (high-level cognitive activity)** หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึกรู้จักคิด และความเข้าใจระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆเพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่างๆคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้น ตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวม ที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่างๆทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานที่มากจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ชุมชน และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

**2. มีความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs)** หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็นปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษา

**3. มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future)** หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆมาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่างๆคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่างๆที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

**4. มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change)** หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิต

ด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

**5. มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (creating a vision)** หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน ทั้งกันและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ่มค่า ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพโดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้<sup>62</sup>

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskission)

ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland, and Hoskission) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ

1. **การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategy direction)** คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. **การบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio)** มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. **สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture)** มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4. **มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices)** เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

<sup>62</sup> Andrew J. DuBrin, *Leadership: Researching Findings, Practice, and Skills* (Boston: Houghton, 1998), 335.

5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>63</sup>

#### ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Adair

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การทุกขนาดทุกระดับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้นำที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ขององค์การ อันได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี และยังมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรนำการตัดสินใจของตนเองลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผนออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเป็นทั้งผู้กำหนด (formulator) และผู้นำสู่การปฏิบัติ (implementer) Adair กล่าวถึงใน กรณีที่องค์การยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์หรือกรณีที่องค์การกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาทความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีหลังนี้ ผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น บทบาทคู่ขนานของผู้นำ เป็นทั้งผู้กำหนดกลยุทธ์และบทบาทในฐานะเป็นผู้นำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ Adair ได้ศึกษาองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์พบว่ามี 3 องค์ประกอบคือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieving the common task)
- 2) การสร้างและธำรงรักษาทีม (building and maintaining the team)
- 3) การจูงใจและพัฒนาบุคลากร (motivating and developing the individual)<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Michael A Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskission, **Management of strategy: Concept and cases.** (China: Thomson South-Western, 2007), 372-383.

<sup>64</sup> Adair, John Eric, **Strategic leadership : How to think and plan strategically and provide direction.** London: and Organization. Boston: Houghton Mifflin Co,2010),56



## โรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้เป็น มาตรการเร่งด่วน ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพเทียบเท่า มาตรฐานของสากลหรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง มีความสามารถในการร่วมมือทำงาน และแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ประเทศไทยดำรงอยู่ในเวทีระดับนานาชาติได้อย่างรู้เท่าทัน สมศักดิ์ศรี เชียงป่าเคียงไหล ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้รับประโยชน์ในสิ่งที่ควรจะได้รับและมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิต อยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติ ถ้อยทีถ้อยอาศัย และช่วยเหลือซึ่งกันและกันโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้เริ่มดำเนินการนำร่องในปีการศึกษา 2553 กับโรงเรียนจำนวน 500 โรงเรียน ทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และพัฒนาวิธีการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ทั้ง 4 ด้าน คือ Learning to Know, Learning to Do, Learning to Live Together, และ Learning to Be รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตาม มาตรฐานที่กำหนดของ หลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็น สากล เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ ในระดับเดียวกับมาตรฐานของสากล หรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จะพิจารณาจาก คุณภาพของผู้เรียนที่ เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่แต่ละโรงเรียนกำหนดและทำความตกลงไว้กับโครงการ เป็นสำคัญสำหรับความสำเร็จด้านการพัฒนา หลักสูตรด้านการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนด้วยระบบบริหารคุณภาพถือเป็นความสำเร็จ ในการดำเนินงานของ โรงเรียนมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเชื่อว่า ถ้าโรงเรียนมีหลักสูตร มีกระบวนการจัดการเรียน การสอน และมีระบบการบริหารจัดการที่ดีก็จะช่วยทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่ดีขึ้นเป็นลำดับ เอกสารฉบับ นี้เป็นเอกสารที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลเพื่อโครงการและแต่ละโรงเรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการด้า เนินงานของตนเอง ทั้งนี้เป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนได้ ยึดเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากล 5 เป้าหมาย ตามที่ได้ตั้งไว้ ตั้งแต่เริ่มโครงการเมื่อ ปี พ.ศ. 2553 ได้แก่ 1) เป็นเลิศ ทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกัน รับผิดชอบต่อสังคมโลก<sup>65</sup>

<sup>65</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 4.

### สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลายได้กำหนดคุณภาพของผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลดังนี้

**คุณภาพผู้เรียน** หมายถึง ผลของการจัดการศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนที่ครอบคลุมในเรื่องการเป็นคนมีความสุข เป็นคนดี และเป็นคนเก่ง โดยพิจารณาจากหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีเหตุผลในการตัดสินใจ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดีและหรือหมายถึงผลของการจัดการศึกษาต่อเนื่องที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนทำให้มีความรู้ความเข้าใจสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพิ่มทักษะในการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

1. **เป็นเลิศทางวิชาการ** หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้สูง คือ มีความรู้ พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี ครอบรู้ ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ มีผลการเรียนดีเป็นที่ยอมรับ ระดับนานาชาติ มีความถนัดหรือความสามารถเฉพาะทาง เป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือ ระดับสูงทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

2. **สื่อสารสองภาษา** หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูง ในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำเสนอผลงาน เพื่อการโต้แย้งให้เหตุผล และเพื่อการเจรจาความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้น

3. **ล้าหน้าทางความคิด** หมายถึงนักเรียนสามารถสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ มีความใฝ่รู้ สร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง คิดได้ในระดับสูง มีเหตุผล รู้จักคิดวิเคราะห์ ใคร่ครวญ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า กล้านำเสนอความคิดที่ สร้างสรรค์และแตกต่าง สามารถปรับตัว ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี แก้ปัญหาจัดการกับคามซับซ้อนได้

4. **ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์** หมายถึงนักเรียนมีทักษะความสามารถในการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเอง (independent study) และมีความสามารถในการผลิตผลงานด้านต่างๆด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพสูง สามารถจัดลำดับความสำคัญ วางแผนและบริหารจัดการสู่ผลสำเร็จ สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ

5. **ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก** หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นผู้มีจิตสาธารณะ มีสำนึกในการบริการสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจิตสำนึกในการส่งเสริม พิทักษ์ และปกป้องสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมี ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และสถานะภาพทาง เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ในระดับสูง<sup>66</sup>

<sup>66</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, (2553ก). **คู่มือแนวทางดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล**. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553, 38

ความสำเร็จของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลอีกมุมมองหนึ่ง พิจารณาได้จากผลการเข้าร่วมโครงการประเมินผล นานาชาติ ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยเข้าร่วมอยู่ 2 โครงการคือ

1. โครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) จัดโดย OECD
2. โครงการการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ระดับนานาชาติ (TIMSS) จัดโดย IEA<sup>67</sup>

ทั้งโครงการ PISA และโครงการ TIMSS จะดำเนินการครั้งต่อไปในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้น ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลที่สำคัญมากอีกข้อหนึ่งคือ

นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ PISA หรือ TIMSS ในปี พ.ศ. 2558 มีคะแนนผลการสอบโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียน นานาชาติที่เข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS ในปีเดียวกัน

การประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียน บางข้อได้กำหนดให้มีการสร้างเครื่องมือกลางในการทดสอบขึ้นเป็นการเฉพาะด้วย เนื่องจากการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เป็นการวัดขั้นพื้นฐานตามหลักสูตร แต่เป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากลกำหนดไว้สูงกว่านั้น นอกจากนี้ การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) มีข้อจำกัดหลายประการ จำเป็นต้องใช้แบบทดสอบ แบบเลือกตอบเป็นส่วนใหญ่ จึงยังไม่สามารถวัดคุณลักษณะและพฤติกรรมบางด้านได้อย่างชัดเจน

แบบทดสอบกลางที่สร้างขึ้นจะมีการถามให้นักเรียนได้แสดงเหตุและผล วิธีคิดและวิธีทำ นอกจากนี้ จะจัดให้มีการ ทดสอบภาคปฏิบัติ การสอบสัมภาษณ์หรือการสอบโดยการสนทนาพูดคุยกับนักเรียนและ/หรือวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสมอีกด้วย<sup>68</sup>

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผู้เรียนของแต่ละเป้าหมาย

ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีรายละเอียดในตาราง 1-5 เมื่อศึกษา ตัวชี้วัดโดยละเอียด จะพบว่า มีตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดสามารถวัดเป้าหมายความสำเร็จด้านผู้เรียน ได้มากกว่า 1 เป้าหมาย ตัวอย่างเช่น

ตัวชี้วัดข้อ 1.4 “คะแนนผลการสอบ O-NET ภาษาอังกฤษ” เมื่อพิจารณาจะเห็นว่าตัวชี้วัดนี้ วัดได้ทั้ง เป้าหมายข้อ 1 “เป็นเลิศทางวิชาการ” และ เป้าหมายข้อ 2 “สื่อสารสองภาษา” แต่น้ำหนักจะอยู่ที่เป้าหมายข้อมากกว่า จึงกำหนดให้ตัวชี้วัดข้อ 1.4 เป็นตัวชี้วัดของเป้าหมายข้อ 1

ตัวชี้วัดข้อ 3.4 “ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3 ที่มีคะแนนการทดสอบด้านวิทยาศาสตร์ จากเครื่องมือกลาง ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป (เน้นการวัดทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการแก้ปัญหาตาม

<sup>67</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 17-68.

<sup>68</sup> เรื่องเดียวกัน, 5-6.

แนว PISA และความสามารถในการทำปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ โดยส่วนกลางจัดให้มีเครื่องมือกลางและดำเนินการทดสอบ)”

เมื่อพิจารณาจะเห็นว่า ตัวชี้วัดนี้ วัดได้ทั้งเป้าหมายข้อ 1 “เป็นเลิศทางวิชาการ” และเป้าหมายข้อ 3 “ล้าหน้าทางความคิด” แต่น้ำหนักจะอยู่ที่เป้าหมายข้อ 3 มากกว่า จึงกำหนดให้ตัวชี้วัดข้อ 3.4 เป็นตัวชี้วัดของเป้าหมายข้อ 3

ตัวชี้วัดข้อ 4.1 “ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทางด้านคณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภาษาไทย, ภาษาอังกฤษ, สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม, การงานอาชีพและเทคโนโลยี, ศิลปะ, และสุขศึกษาและพลศึกษา ของนักเรียนชั้น ป.4-ป.6, ม.1-ม.3, ม.4-ม.6 ที่ได้รับการประเมินจากครูและผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพในระดับดี จากงานแสดงผลงานประจำปีของโรงเรียนจัดขึ้น”

เมื่อพิจารณาจะเห็นว่า ตัวชี้วัดนี้วัดได้ทั้งเป้าหมายข้อ 1 “เป็นเลิศทางวิชาการ” และเป้าหมายข้อ 4 “ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์” แต่น้ำหนักจะอยู่ที่เป้าหมายข้อ 4 มากกว่า จึงกำหนดให้ตัวชี้วัดข้อ 4.1 เป็นตัวชี้วัดของเป้าหมายข้อ 4<sup>69</sup>

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 1

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
ข้อที่ 1 เป็นเลิศทางวิชาการ : นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้สูง	1.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม.6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือ ครึ่งหนึ่งของคะแนน
	1.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนน
	1.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม.6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย ตั้งแต่ร้อยละ 50
	1.4 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ(ภาษาอังกฤษ) ตั้งแต่ร้อยละ 50
	1.5 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป

<sup>69</sup> เรื่องเดียวกัน, 7.

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 1

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	1.6 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ตั้งแต่ร้อยละ 50
	1.7 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนน
	1.8 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม.3, ม. 6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ตั้งแต่ ร้อยละ 50

ที่มา: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 8.

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 2

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
ข้อที่ 2 สื่อสารสองภาษา : นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษสูงใน ระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำเสนอผลงาน เพื่อการโต้แย้ง ให้เหตุผล และเพื่อการเจรจา ความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน และนักเรียนโรงเรียน มาตรฐานสากลมีความสนใจเรียนวิชา ภาษา ต่างประเทศภาษาที่สอง เป้าหมายเพิ่มมากขึ้น	2.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ทักษะความสามารถด้านการพูด/เขียน ภาษาอังกฤษรูปแบบต่างๆอยู่ในระดับดี โดยการประเมินจากครูผู้สอนและผู้ทรงคุณวุฒิ (โรงเรียนจัดให้มีการประเมิน)
	2.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ได้รับเชิญหรือคัดเลือกให้เข้า ร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลเกี่ยวกับ การพูด/การเขียนภาษาอังกฤษ รูปแบบต่างๆ ในงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก (เขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกลาง และหน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเวทีการแสดง/ประกวด)
	2.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6 , ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่มีผลงานการเขียนรายงานเชิงวิชาการ/บทความเป็นภาษาอังกฤษตีพิมพ์เผยแพร่ในเอกสารวิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนกลาง หรือวารสารทางวิชาการที่จัดทำโดย หน่วยงานอื่น (เขตพื้นที่ ส่วนกลาง และหน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเอกสารวิชาการสำหรับเผยแพร่ผลงานของนักเรียน)

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลเป้าหมายข้อที่ 2

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	2.4 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ทักษะความสามารถด้านการพูด/เขียนภาษาไทยรูปแบบต่างๆ อยู่ในระดับดี โดยการประเมินจากครูผู้สอนและผู้ทรงคุณวุฒิ
	2.5 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ได้รับเชิญหรือคัดเลือกให้เข้า ร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือ ได้รับรางวัลเกี่ยวกับ การพูด/การเขียน ภาษาไทย รูปแบบต่างๆ ในงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก
	2.6 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่มีผลงานการเขียนรายงานเชิงวิชาการ/บทความเป็นภาษาไทย ตีพิมพ์เผยแพร่ในเอกสารวิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษา หรือ สื่อนกลาง หรือวารสารทางวิชาการที่จัดทำ โดยหน่วยงานอื่น (เขตพื้นที่ ส่วนกลาง และหน่วยงานต่างๆ จัด ให้มีเอกสารวิชาการสำหรับเผยแพร่ผลงานของนักเรียน)
ข้อที่ 2 สื่อสารสองภาษา : นักเรียนโรงเรียนมาตรฐาน สากล มีทักษะและความสามารถด้าน ภาษา ทั้ง ภาษา ไทย และ ภาษาอังกฤษสูงในระดับเดียวกับ นักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพ การศึกษาสูง ทั้งเพื่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำ เสนอ ผลงาน เพื่อการโต้แย้งให้เหตุผล และเพื่อการเจรจา ความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และนักเรียน โรงเรียน มาตรฐาน สากลมีความ สน ใจ เรี ย น วิ ช า ภ า ษา ต่ า ง ป ร ะ เ ท ศ ภ า ษา ที่ ส อ ง เป้าหมายเพิ่มมากขึ้น	2.7 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ อ่านหนังสืออื่นที่ไม่ใช่หนังสือเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 15 เล่ม (โรงเรียนจัดให้มีการส่งเสริมการอ่านและติดตามประเมินผล)
	2.8 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป. 6, ม.3 ที่มีคะแนนผลการทดสอบ ภาษาอังกฤษวัดทักษะความสามารถทั้ง 4 ด้าน จากเครื่องมือ กลางตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป (ส่วนกลางจัดให้มีเครื่องมือกลางและดำเนินการทดสอบ)
	2.9 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม. 6 ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ โครงการคัดเลือกเข้าสอบวัดความสามารถด้านภาษาอังกฤษจาก แบบทดสอบมาตรฐาน เช่น TOEFL PB, TOEFL CBT, TOEFL IBT, IELTS, TOEIC ที่มีคะแนนผลการทดสอบเทียบคะแนน TOELF IBT ไม่ต่ำกว่า 53 (สุ่มเลือกนักเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ของนักเรียนชั้น ม. 6 เข้าสอบโดยโรงเรียนสนับสนุนค่าใช้จ่าย)

ที่มา: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 8.

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 3

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
<p>ข้อที่ 3 ล้ำหน้าทางความคิด : นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (creative thinking) มีความคิดอย่างวิทยาศาสตร์ (scientific thinking) และมีความคิดอย่างมีวิ จ า ร ณ ญา ณ ( Critical Thinking) รวมถึงมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ในการแก้ปัญหา และในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้สูงในระดับเดียวกับ นักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง</p>	<p>3.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทางด้าน ICT เช่น เกม/ หุ่นยนต์/โปรแกรมประยุกต์/หนังสือ/ Animation เป็นต้นที่ได้รับการเชิญหรือคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก (เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเวทีการแสดง/ประกวด/แข่งขัน)</p> <p>3.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป.6, ม. 3 ที่มีคะแนนการทดสอบด้านการเขียนและการอ่าน ภาษาอังกฤษจากเครื่องมือกลาง ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป (เน้นวัดความสามารถในการเขียนที่แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ ความมีวิจาร์ณญาณ และการวัดความสามารถในการอ่านเชิงวิเคราะห์ตามแนว PISA โดย ส่วนกลางจัดให้มีเครื่องมือกลางและดำเนินการทดสอบ)</p> <p>3.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป. 6, ม. 3 ที่มี คะแนนการทดสอบด้านคณิตศาสตร์จากเครื่องมือกลาง ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป (เน้นการวัดความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ตามแนว PISA โดยส่วนกลางจัดให้มีเครื่องมือกลางและดำเนินการทดสอบ )</p> <p>3.4 ร้อยละของนักเรียนชั้น ป. 6, ม. 3 ที่มี คะแนนการทดสอบด้านวิทยาศาสตร์จากเครื่องมือกลาง ตั้งแต่ร้อยละ 50 หรือครึ่งหนึ่งของคะแนนเต็มขึ้นไป (เน้นการวัดทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์และ ความสามารถในการแก้ปัญหาตามแนว PISA และความสามารถในการหา ปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ โดยส่วนกลางจัดให้มี เครื่องมือกลางและดำเนินการทดสอบ)</p>
	<p>3.5 นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบ โครงการ PISA ในปี พ.ศ. 2558 มีคะแนนการสอบ ด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์และด้านวิทยาศาสตร์ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนนานาชาติที่เข้าร่วมโครงการ PISA ในปีเดียวกัน (โครงการประสานกับ สสวท. ให้โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นอีกกลุ่มตัวอย่างหนึ่งในการสอบทำนองเดียวกับกลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนเอกชน ฯลฯ)</p>

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 3

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	3.6 นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบ โครงการ TIMSS ในปี พ.ศ. 2558 มีคะแนนการผลการสอบวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ชั้น ป. 4 และ ม. 2 เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนนานาชาติที่เข้าร่วมโครงการ TIMSS ในปี เดียวกัน(โครงการประสานกับ สสวท. ให้โรงเรียน มาตรฐานสากลเป็นอีกกลุ่ม ตัวอย่างหนึ่งในการสอบ ทำนอง เดียวกับ กลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มโรงเรียนเอกชนฯลฯ)

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 9.

ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 4

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	4.1 ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านคณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภาษาไทย, ภาษาอังกฤษ, สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม, การงานอาชีพและเทคโนโลยี, ศิลปะ, และสุขศึกษา และพลศึกษา ฯลฯ ของนักเรียนชั้น ป.4-ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่ได้รับการประเมินจากครูและผู้ทรงคุณวุฒิว่า เป็นผลงานที่มีคุณภาพในระดับดี
	4.2 ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านคณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภาษาไทย, ภาษาอังกฤษ, สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม, การงานอาชีพและเทคโนโลยี, ศิลปะ, และสุขศึกษา และพลศึกษา ฯลฯ ของนักเรียนชั้น ป.4-ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่ได้รับเชิญหรือคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก (เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเวทีการแสดง/ ประกวด/ แข่งขัน)



ตารางที่ 6 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 4

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	4.3 ร้อยละของเรื่อง/บทความของนักเรียนชั้น ป.4-ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่เขียนขึ้นจากผลงานการศึกษาด้วยตนเอง (Independent Study) ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ใน เอกสารวิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียน หรือเขตพื้นที่การศึกษา หรือ ส่วนกลาง หรือ วารสารทางวิชาการที่จัดทำ โดยหน่วยงานอื่น (เขตพื้นที่ และ หน่วยงาน ต่างๆ จัดให้มีเอกสารวิชาการสำหรับ เผยแพร่ผลงานของนักเรียน)

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 10.

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 5

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	5.1 ร้อยละของผลงานที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ของนักเรียนชั้น ป.4 – ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่นักเรียนทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเองที่ได้รับการประเมินว่า มีผลงานอยู่ในระดับดีจากครูและผู้ทรงคุณวุฒิจากงานการแสดงผลงานที่โรงเรียนจัดขึ้น (โรงเรียนจัดให้มีการแสดงและการประเมินผลงานประจำปี)
	5.2 ร้อยละของผลงานที่เกี่ยวกับการทำ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ของนักเรียนชั้น ป.4 – ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่นักเรียนทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเองที่ได้รับเชิญหรือคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขันหรือได้รับรางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก
	5.3 ร้อยละของผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่นักเรียนชั้น ป.4 – ป.6, ม.1 – ม.3, ม.4 – ม.6 ที่ได้รับเชิญหรือคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขันหรือได้รับรางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก (เขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกลาง และ หน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเวทีการแสดง/ ประกวด/แข่งขัน)

ตารางที่ 7 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป้าหมายข้อที่ 5

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
	5.4 ร้อยละของผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับเรื่อง ของกลุ่มประเทศ อาเซียน ที่นักเรียนชั้น ป.4 - ป.6, ม.1 - ม.3, ม.4 - ม.6 ที่ได้รับ เชิญหรือคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขันหรือได้รับ รางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก (เขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกลาง และหน่วยงานต่างๆ จัดให้มีเวทีการแสดงผลงาน/ ประกวด/ แข่งขัน)

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 1

#### แนวคิดทางการดำเนินงานโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. แนวคิดของ ISO : โรงเรียนมาตรฐานสากล เกิดขึ้นมาจากแนวความคิดการบริหารองค์กร ตามแนวทางองค์กรมาตรฐานสากลหรือองค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐานซึ่งมีภาษาอังกฤษว่า International Organization for Standardization (ISO) ได้ดำเนินการก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1946 (พ.ศ.2489) มีสำนักงานอยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดระเบียบ การค้าโลกด้วยการสร้างมาตรฐานขึ้นมา ซึ่งในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปี พ.ศ.2530 ระบบ มาตรฐานได้มีการพัฒนาทั้งในประเทศเยอรมันและสหราชอาณาจักรจนกระทั่งปี พ.ศ.2530 ระบบ มาตรฐานได้ถูกวางระบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพที่สามารถตรวจสอบคุณภาพได้ผ่านทาง ระบบเอกสารหรือที่เรียกว่าอนุกรมมาตรฐานสากล ISO 9000 ซึ่งปัจจุบันนี้ถือว่าเป็นมาตรฐานที่ กำหนดใช้ในทุกประเทศทั่วโลก ISO 9001 เป็นมาตรฐานสากลที่มีระดับความเข้มงวดมากที่สุด กล่าวคือหน่วยงานที่จะได้รับอนุมัติว่ามีระบบมาตรฐานสากล ในระดับนี้ได้จะต้องมีรูปแบบลักษณะ การทำงานในองค์กรตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 20 ข้อ โดยมีการกำกับตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การผลิตและการบริการ สำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้นนำแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรเพื่อ ความเป็นเลิศหรือเพื่อให้ได้มาตรฐานสากลโดยอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานหรือเพื่อให้ได้มาตรฐานสากล โดยอ้างอิงเกณฑ์มาตรฐานจาก ISO 9001 : 2008 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ โดยสรุป มีองค์ประกอบหลัก 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์กรที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ภาวะผู้นำการนำ องค์กร 3) มุ่งเน้นบุคลากร 4) เน้นกระบวนการปฏิบัติการ 5) เน้นการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 6) เน้นข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจ 7) ประโยชน์ที่ได้รับ/ผลลัพธ์ 8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>70</sup>

<sup>70</sup> 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>.

2. แนวความคิดของ Baldrige คือการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเลิศจากกรอบเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ โดยที่ Baldrige Performance Excellence Program เป็นหน่วยงานองค์กรอิสระที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์กร โดยการจัดทำเครื่องมือและองค์ประกอบในการประเมิน วิเคราะห์ เพื่อให้การศึกษาและคำแนะนำกับผู้บริหารองค์กรภาคธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความเลิศ และให้รางวัลกับองค์กรที่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับ โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณา 7 องค์ประกอบ

2.1 การนำองค์กร (leadership) การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนชี้้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการของโรงเรียนของผู้มีระดับสูงรวมทั้งระบบธรรมชาติของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรมกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้มีระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

2.3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (student and stakeholder focus) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จ ด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

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

2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร (faculty and staff focus) เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

2.6 การจัดกระบวนการ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานและการออกแบบการจัดการ ปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมถึงการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

2.7 ผลลัพธ์ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลสำคัญของระดับ (levels) แนวโน้ม (trends) ผลผลิตภาพ (productivity) ประสิทธิภาพ (effective) ในรอบเวลา (cycle time) ของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาและบริการโดยมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน<sup>71</sup>

3. แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมศึกษา ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ผลประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้รางวัลคุณภาพแห่งชาติถือเป็นรางวัลระดับโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

<sup>71</sup> 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>.

แนวทางการดำเนินการบริหารจัดการระบบคุณภาพตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3.2 กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.5 สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.6 จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยมและผลการดำเนินงานการดำเนินงานที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

3.7 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีจริยธรรม

3.9 ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเชิงรุกในการสร้างแรงจูงใจและสื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญให้บุคลากรทราบเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีกับโรงเรียน

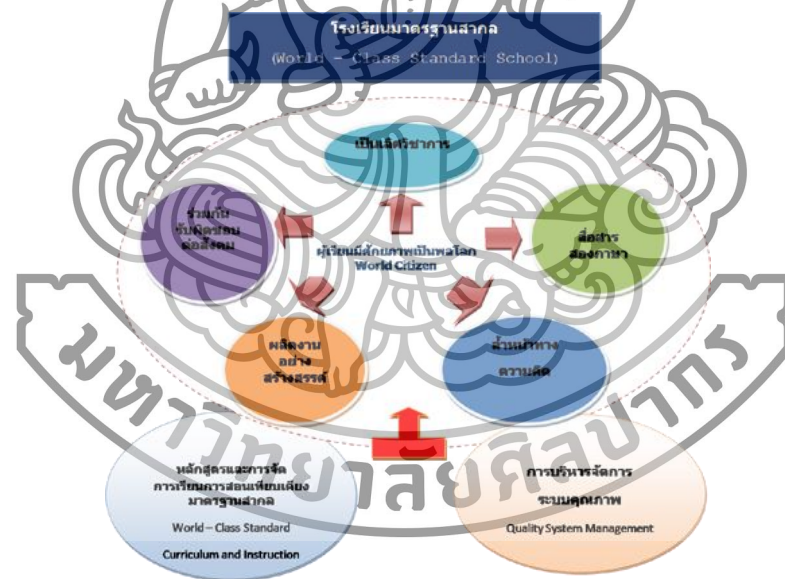
3.10 ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผลการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.11 ผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่าแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น ได้ประยุกต์แนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization) โดยเฉพาะ ISO 9001 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management) และใช้แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นมาตรฐานตาม Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ซึ่งเทียบเคียงกับแนวทางการให้รางวัลคุณภาพของไทยคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) นั่นเอง<sup>72</sup>

<sup>72</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553), 17-68.

4. แนวคิดแนวทางการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล กระทรวงศึกษาธิการ สืบเนื่องจากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาโดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล เพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแห่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม นำความรู้ รักความเป็นไทย และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนายกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล โดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (นายชินภัทร ภูมิรัตน) ได้มอบนโยบายแก่โรงเรียนในโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมกันทั่วประเทศ ผ่านการประชุมทางไกล (Tele Conference) พร้อมกับสำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย และคณะทำงานได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและแนวทางการดำเนินงานเบื้องต้นให้รับทราบแล้วนั้น และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม<sup>73</sup> ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 แนวทางการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (World-Class Standard School) กระทรวงศึกษาธิการ

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553), 2.

<sup>73</sup> เรื่องเดียวกัน

แนวทางการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล กระทรวง  
ศึกษาธิการ มีดังนี้

1. ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

- 1.1 การจัดการเรียนการสอน
- 1.2 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

2. คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้

2.1 ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (เป็นเลิศวิชาการ, สื่อสารสองภาษา, ล้ำหน้า  
ทางความคิด, ผลงานอย่างสร้างสรรค์)

- 2.2 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 2.3 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

3. วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

- 3.1 พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก
- 3.2 ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
- 3.3 ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

ดำเนินการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้

1. ปี 2553 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำนวน 500 โรงเรียน ดังนี้ พัฒนาหลักสูตร  
สถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากลโดยนำจุดเด่นจากหลักสูตรต่างๆ เช่น

1.1 หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP)  
International English Program (IEP) หรือ International Baccalaureate (IB)

1.2 หลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะ (วิทย์-คณิต ภาษา อาชีพ ดนตรี กีฬา) โดยทุก  
หลักสูตร ปรับเนื้อหาวิชาพื้นฐานต่างๆ ให้มีความเข้มข้นเทียบเคียงมาตรฐานสากลและจัดให้มี  
กิจกรรมการเรียนการสอน/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน/รายวิชาเพิ่มเติม 3 วิชา ได้แก่ ทักษะ  
ความรู้ การเขียนความเรียงขั้นสูงและการสร้างโครงงาน

2. พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษ  
จำนวน 500 โรงเรียน

2.1 ปี 2553 พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์- วิทยาศาสตร์โดยใช้  
ภาษาอังกฤษ 250 โรงเรียน

2.2 ปี 2554 พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์- วิทยาศาสตร์โดยใช้  
ภาษาอังกฤษ 250 โรงเรียน

3. พัฒนาครูผู้สอน

3.1 พัฒนาครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส  
ภาษาญี่ปุ่นและอื่นๆ) จำนวน 350 โรงเรียน จำนวน 1,400 คน (ร่วมกับศูนย์ภาษาต่างประเทศ  
ที่ 2)

3.2 พัฒนาครูผู้สอน สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์- วิทยาศาสตร์เพื่อใช้ภาษาอังกฤษ  
ในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 500 โรงเรียน จำนวน 3,667 คน (ร่วมกับสำนักพัฒนาครู  
และบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ในระดับประถมศึกษา 119 โรงเรียน

3.2.1 ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ จำนวน 119 โรงเรียน  
โรงเรียนละ 2 คน รวม 238 คน ในระดับมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน

3.2.2 ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 381 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน  
จำนวน 1,143 คน

3.2.3 ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 381 โรงเรียน โรงเรียนละ 6 คน  
จำนวน 2,286 คน

#### 4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

4.1 พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 500 โรงเรียน โรงเรียนละ  
5 คน รวมจำนวน 2,500 คน ร่วมกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี  
หลักสูตรการพัฒนา ดังนี้

4.1.1 พัฒนาศักยภาพการใช้ IT และ การใช้ภาษาอังกฤษจำแนกตามกลุ่ม  
ศักยภาพผู้บริหารในแต่ละด้าน โดยโปรแกรม WCSSP

4.1.2 การพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

4.1.3 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

5. พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน: พัฒนาคณาจารย์หลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 500 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน  
รวมจำนวน 4,000 คน

#### ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก

ด้านที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มีลักษณะดังนี้

##### 1. เป็นเลิศวิชาการ

1.1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่  
ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ

1.2 นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถ  
แข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ

1.3 นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งใน  
ประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูง

##### 2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2.1 นักเรียนใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆในการสื่อสาร

2.2 นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบัน  
ภาษานานาชาติได้

##### 3. ล้ำหน้าทางความคิด

3.1 นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิด  
เพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ

3.2 นักเรียนสามารถเขียนเรียงความชั้นสูง



#### 4. ผลิตอย่างสร้างสรรค์

4.1 นักเรียนสามารถเลือกเรียนและฝึกวิชาชีพตามความถนัดและความสนใจ

4.2 นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขัน  
ในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ

4.3 นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งานสื่อสาร  
นำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ

#### ตัวชี้วัด คุณลักษณะผู้เรียน

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

##### 1. เป็นเลิศวิชาการ

1.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติ  
อยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ

1.2 ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทาง เป็นที่ประจักษ์  
สามารถแข่งขันในระดับชาติ และนานาชาติ

1.3 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย  
ทั้งในและต่างประเทศ

1.4 อัตราการเพิ่มของรางวัลที่ได้รับจากการแข่งขันทางวิชาการ/วิชาชีพระดับ  
นานาชาติ

##### 2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2.1 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ ในการสื่อสารได้

2.2 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษา  
จากสถาบันภาษานานาชาติ

##### 3. ล้ำหน้าทางความคิด

3.1 ร้อยละของนักเรียนที่สร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่  
เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์กับนักเรียนต่างวัฒนธรรม

3.2 ร้อยละของนักเรียนที่เขียนเรียงความขั้นสูงได้

##### 4. ผลิตอย่างสร้างสรรค์

4.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงาน  
ทางวิชาการ/อาชีพ เข้าร่วมแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ

4.2 ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาทางด้านอาชีพ

4.3 ร้อยละของนักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์  
งานทั้งด้านวิชาการและอาชีพ โดยสามารถสื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้  
ในระดับนานาชาติ

## ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

### 1. เป็นเลิศวิชาการ

- 1.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการประเมินระดับชาติ อยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ
- 1.2 ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทาง เป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ
- 1.3 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ในอัตราสูง
  - 1.4 อัตราการเพิ่มของรางวัลที่ได้รับจากการแข่งขันทางวิชาการระดับนานาชาติ
  - 1.5 ร้อยละของนักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่างๆในนานาชาติ
2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา
  - 2.1 ร้อยละของนักเรียนที่ใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่ 2 อื่นๆในการสื่อสารได้ดี
  - 2.2 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษา นานาชาติ
3. ล้ำหน้าทางความคิด
  - 3.1 ร้อยละของนักเรียนที่สร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการความคิดเพื่อสาธารณประโยชน์กับนักเรียนนานาชาติ
  - 3.2 ร้อยละของนักเรียนที่เขียนเรียงความขั้นสูงได้
4. ผลิตอย่างสร้างสรรค์
  - 4.1 ร้อยละของนักเรียนที่มีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงาน เข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ
  - 4.2 ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาทางด้านอาชีพ (ปวช. ในโรงเรียนมัธยมศึกษา)
  - 4.3 ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์ งานทั้งด้านวิชาการและอาชีพ โดยสามารถสื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานในระดับนานาชาติได้<sup>74</sup>

### ตัวชี้วัด คุณภาพวิชาการ

1. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล
2. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรด้านอาชีพ (ปวช. ในโรงเรียนมัธยมศึกษา)
3. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรเทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล
4. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดให้มีรายวิชาทฤษฎีองค์ความรู้ การเขียนความเรียงขั้นสูงและการสร้างโครงการ

<sup>74</sup> เรื่องเดียวกัน, 4-10.

### ตัวชี้วัด คุณภาพครู

2.1 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ ผ่านการประเมินในระดับชาติ

2.2 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ผ่านการประเมินในระดับชาติ

2.3 ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

2.4 ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน

2.5 ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

2.6 ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ

2.7 ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

### ตัวชี้วัด คุณภาพครู

1. ร้อยละของครูด้านวิชาการที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับชาติ

2. ร้อยละของครูผู้สอนด้านอาชีพที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับชาติ

3. ร้อยละของครูที่มีผลงานวิจัยโครงการ หนังสือ บทความ หรือเป็นวิทยากร

4. อัตราการเพิ่มของครูที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

5. ร้อยละของครูที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน

6. อัตราที่เพิ่มขึ้นของครูที่เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติ

### ตัวชี้วัด การวิจัยและพัฒนา

3.1 โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด วิจัยและพัฒนา ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง<sup>75</sup>

### การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล 2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 3) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (academic leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ 4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ 5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร และ 6) ผู้บริหารมีประสบการณ์อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ

<sup>75</sup> เรื่องเดียวกัน, 11-12.

### ตัวชี้วัด คุณภาพผู้บริหารโรงเรียน

1. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล
2. ร้อยละของผู้บริหารที่ผ่านเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้อง TQA
3. ร้อยละของผู้บริหารที่สามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
4. ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

2. ด้านระบบบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก 2) โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน 4) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ 5) โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระ และคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริม และพัฒนา และ 6) โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการ และจำเป็น

### ตัวชี้วัด ด้านระบบบริหารจัดการ

1. ร้อยละของโรงเรียนที่บริหารจัดการตามขั้นตอน TQA
2. ร้อยละของโรงเรียนที่มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระ และคล่องตัวในการกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา
3. ร้อยละของโรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ
3. ด้านปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (มัธยมศึกษา 35 คน: 1 ห้อง) โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วน ครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน 2) ภาระงานการสอนของครูมีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ/ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ 4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับนักเรียนทุกคน 5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน 6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (electronic multi-media classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการและมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างพอเพียง และสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว และ 7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ศูนย์วิทยบริการ (resource center) เอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสมทันสมัย

### ตัวชี้วัด ด้านปัจจัยพื้นฐาน

1. ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย
  2. ร้อยละของโรงเรียนมีห้องทดลองห้องปฏิบัติการพร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย
- เป็นไปตามเกณฑ์
3. ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ ที่มีการบริการด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
  4. ร้อยละของครู/นักเรียนที่มีความพึงพอใจในการใช้ห้องสมุดศูนย์วิทยบริการ

4. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ 2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา 3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และ 4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

1. ร้อยละของโรงเรียนที่มีเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่นภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ
2. ร้อยละครู/นักเรียนมีเครือข่ายเรียนรู้กับบุคคลอื่นระดับประเทศและระหว่างประเทศ<sup>76</sup>

ภารกิจหลักในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. ศึกษาทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอแผนกลยุทธ์ให้ สพฐ. พร้อมทั้งจัดทำพันธสัญญา (กรอบ) ในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
3. จัดทำสาระรายวิชาเพิ่มเติมสู่ความเป็นเลิศ
4. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอหลักสูตรต่อ สพฐ.
5. จัดทำห้องปฏิบัติการ resource center ห้องสมุดพร้อมทั้งจัดหาครุภัณฑ์อุปกรณ์สื่อ ปรับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอนสู่สากล
6. สืบรวจข้อมูลครูเพื่อเตรียมการพัฒนา
7. ดำเนินการบริหารด้วยระบบคุณภาพ จัดตั้งและดำเนินการเครือข่ายร่วมพัฒนา
8. วิจัยและพัฒนาหารูปแบบการจัดหลักสูตรการสอนโดยการมีส่วนร่วม
9. นำเสนอผลงานและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รายงานผลจากการประเมิน

โครงการ<sup>77</sup>

<sup>76</sup> เรื่องเดียวกัน, 13-15

<sup>77</sup> เรื่องเดียวกัน, 16.

### การพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ศึกษาบริบทและความพร้อมของโรงเรียนในองค์ประกอบพื้นฐาน 8 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้เรียนคุณภาพครูผู้สอน คุณภาพผู้บริหาร คุณภาพวิชาการ ปัจจัยพื้นฐานเครือข่ายร่วมพัฒนา ระบบการบริหารจัดการและการวิจัยและพัฒนา
2. ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของโรงเรียนมาตรฐานสากล
3. ศึกษาวิเคราะห์ ศึกษาเชิงเปรียบเทียบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กับหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากลเกี่ยวกับหลักการ จุดหมาย คุณภาพผู้เรียน สมรรถนะสำคัญ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐาน/ตัวชี้วัด กลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงสร้าง รายวิชา กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวัดการประเมินผล และเกณฑ์การจบหลักสูตร คู่มือการพัฒนาหลักสูตรและการสอน
4. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา โดยศึกษาและเรียนรู้จากโปรแกรมการเรียนต่างๆที่ใช้ในโรงเรียน เช่น หลักสูตร EP (English Program) หลักสูตร IEP (Intensive English Program) หลักสูตร MEP (Mini-English Program) หลักสูตร IB (International Baccalaureate) รวมทั้งหลักสูตรเฉพาะทางและหลักสูตรทางเลือก ฯลฯ เพื่อกำหนดรายวิชา พื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากล ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended- Essay) กิจกรรมโครงการเพื่อสาธารณประโยชน์ (CAS : Creativity, Actions, Service) และโลกศึกษา (Global Education) รวมทั้งรายวิชาเพิ่มเติมอื่นที่เป็นความต้องการของผู้เรียนของท้องถิ่น และของโรงเรียน ได้แก่ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศที่ 2 พร้อมทั้งทบทวนปรับเนื้อหาสาระการเรียนรู้ให้ทันสมัย/ร่วมสมัยและการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสากล เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง
5. บริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายโรงเรียนมาตรฐานสากลให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก<sup>78</sup>

### การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล

การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ทั้งในรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็น การจัดการเรียนรู้ที่เน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ต่อยอดจากสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษา ของ UNESCO ดังได้กล่าวมาแล้ว

การที่ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถด้านการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหาการใช้ทักษะชีวิต และสามารถใช้เทคโนโลยี รวมทั้งยืนยันค่านิยมร่วมเกี่ยวกับเสริมสร้างเสรีภาพ ความเท่าเทียมของมนุษยชาติ ความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ บริการสังคมจนเกิดผลดีต่อตนเอง ชุมชนและสังคมนั้น เงื่อนไขสำคัญที่ผู้เรียนจะ

<sup>78</sup> เรื่องเดียวกัน, 17.

บรรลुकุณภาพดังกล่าวต้องมีการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิผลของการสอนที่ส่งผลต่อผู้เรียนอย่างชัดเจนการจัดการเรียนการสอนจึงควรเชื่อมโยงผู้เรียนกับบริบทที่เป็นปัญหาของตนเอง ชุมชน หรือสังคม ควรกระตุ้นให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการสืบเสาะแสวงหาความรู้ของตนเอง เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง นำไปใช้บริการสังคมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม ทั้งในฐานะพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก นอกจากนี้ ผู้เรียนควรเพิ่มพูนทักษะการเขียนและนำเสนอความรู้ที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้อื่นด้วยวิธีต่างๆ เพื่อเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลายให้ผู้อื่นตระหนักในปัญหาของส่วนรวมและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก<sup>79</sup>

### แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา ทั้งในต้นโครงสร้างการบริหาร การปฏิรูปการเรียนรู้ ในหมวด 4 มาตรา 24 ได้ระบุชัดเจนในเรื่องการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น และทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
6. จัดการเรียนรู้อให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

อาจกล่าวได้ว่า สถานศึกษาควรจัดการศึกษา โดยจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกให้เกิดทักษะทางความคิด การจัดการ ค่านิยมและคุณลักษณะ ฝึกปฏิบัติจากสภาพจริง มีการผสมผสานความรู้ด้านต่างๆ ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดสภาพต่างๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เพื่อความร่วมมือในการพัฒนา

<sup>79</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด ,2555), 51.

การศึกษา พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนและสามารถให้ผู้เรียนนำสิ่งต่างๆที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน และสังคมได้ตามวัย ความรู้ ที่นำไปใช้ในบริบทจริง จะช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่เรียนเข้าใจตนเอง และเข้าใจสังคม เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง<sup>80</sup>

### ธรรมชาติของผู้เรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ผู้เรียนแต่ละคนจะมีคุณลักษณะสำคัญและธรรมชาติการพัฒนาการในแต่ละช่วงวัย การเข้าใจคุณลักษณะและธรรมชาติของผู้เรียนจะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้เรียนระดับประถมศึกษาและมัศึกษามีคุณลักษณะสำคัญและธรรมชาติ ดังนี้

**ผู้เรียนระดับประถมศึกษา** เป็นวัยของการเจริญเติบโต อยากรู้อยากเห็นชอบทดลอง ทำอะไรด้วยตนเอง ชอบเคลื่อนไหว ไม่อยู่นิ่ง มีทักษะพื้นฐานทางภาษา ฟัง ดู พูด อ่าน และเขียน มีทักษะการคิดคำนวณ มีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน มีทักษะชีวิต รู้จักความสามารถของตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเอง รู้จักองชีพในโลกกว้าง

**ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น** เป็นวัยของการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นวัยของการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย อารมณ์และสังคม สนใจและให้ความสำคัญกับเพื่อน อยากลองชอบความท้าทาย ชอบอิสระ เชื่อมั่นในตนเอง ชอบแสวงหาความรู้ รู้จักเทคโนโลยีใหม่ๆ มีทักษะทางภาษา วิเคราะห์และเลือกใช้ข้อมูลอย่างเหมาะสม มีทักษะการคิดขั้นสูง มีทักษะชีวิต รู้จักความสามารถของตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเอง รู้จักและเลือกอาชีพต่างๆ

**ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย** เป็นวัยของการเจริญเติบโตสู่การเป็นผู้ใหญ่ มีความความเป็นตัวของตัวเองและเชื่อมั่นในตัวเองสูง ชอบอิสระและความท้าทาย สนใจและให้ความสำคัญกับเพื่อน ต้องการการยอมรับจากเพื่อน มีความคิดเป็นเหตุเป็นผล ชอบแสวงหาความรู้ รู้จักใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีทักษะในการสื่อสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีทักษะการคิดขั้นสูง มีทักษะชีวิต มีทักษะในงานอาชีพ

การจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก นอกจากจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะสำคัญและธรรมชาติของผู้เรียนแต่ละคนในแต่ละช่วงวัยแล้ว ควรคำนึงถึงหลักการทำงานของสมอง ธรรมชาติการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ ความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน และปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพความพร้อม จุดเน้น บริบทของโรงเรียน ฯลฯ ซึ่งจะช่วยให้จัดกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานสากลและตามเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล<sup>81</sup>

### การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

การพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มุ่งเน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการพัฒนา บุคลากรหลักที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้นำ ชุมชน ดังนั้น ความรู้ ความสามารถ และการยอมรับความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จึง

<sup>80</sup> เรื่องเดียวกัน, 52.

<sup>81</sup> เรื่องเดียวกัน, 53-54.



มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาสำหรับกลุ่มเป้าหมายผู้บริหารโรงเรียนและครู ดังนี้

การพัฒนาครู ครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะได้รับการพัฒนาเพื่อ

1. เป็นผู้นำและมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เฉพาะด้าน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศและสื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้

2. มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าพัฒนางาน พัฒนาตนเอง จากแหล่งวิชาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราต่างประเทศและสื่อ ICT รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนนานาชาติ

3. ใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารในโรงเรียนมาตรฐานสากลได้รับการพัฒนาเพื่อ

1. เป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

2. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ

3. สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

4. มีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

5. เป็นผู้นำและมีทักษะในการบริหารงานวิชาการและมีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ

และเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและครู<sup>82</sup>

#### บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

1. จัดระบบสารสนเทศและจัดทำข้อมูลสารสนเทศครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. มีการวางแผนอัตรากำลังและมีการสรรหาได้ตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน

3. วางแผนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนด

5. ส่งผู้บริหาร ครูเข้าร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ

6. จัดโรงเรียนเครือข่าย และแหล่งเรียนรู้ประจำในต่างประเทศ ส่งผู้บริหาร/ ครู

และฝึกประสบการณ์ในโรงเรียนเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ประจำในต่างประเทศ

7. บริหารจัดการให้ผู้บริหาร ครูได้ปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นระบบ มีเทคโนโลยี

งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา และบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง

8. จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมี

กระบวนการนิเทศภายใน

9. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงพัฒนาด้านการบริหารโรงเรียนและ

การจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร รวมทั้งการวิจัยสื่อ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียน และพัฒนาผู้เรียนของครู

<sup>82</sup> เรื่องเดียวกัน, 19-20.

10. จัดเวทีให้ผู้บริหาร ครูได้นำเสนอผลงานที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งนำผลงานวิจัย และพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน

11. กำกับติดตาม ประเมินผล เพื่อการปรับปรุงพัฒนา ถ้ากรณีผลการประเมินยังไม่ได้มาตรฐานนำไปพัฒนาต่อไป สำหรับที่ได้มาตรฐานแล้วส่งเสริมให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น<sup>83</sup>

### การสร้างความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล

ความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้โรงเรียนเกิดการขับเคลื่อนสู่มาตรฐานสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

#### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้โรงเรียนมีความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐานที่เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนสู่มาตรฐานสากล ดังนี้

1.1 โรงเรียนมีห้องอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย มีห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการพร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัยเป็นไปตามเกณฑ์ มีห้องสมุด ศูนย์วิทยบริการ (resource center) ที่มีการบริการด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้ในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน

1.2 โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนมีครูตรงสาขาวิชาเพียงพอและอัตราส่วนครูต่อนักเรียนมีความเหมาะสม นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2. แนวการดำเนินการ

สำหรับแนวการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบาย ระเบียบ มาตรฐาน แนวปฏิบัติให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและผู้บริหารทุกระดับบริหารจัดการ ดำเนินการจัดทำให้โรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ การจัดงบประมาณ ครูและบุคลากร วัสดุ-อุปกรณ์ ดังนี้

2.1 โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (ปฐมวัย 25 คน: ห้อง, ประถมศึกษา 30 คน : 1 ห้อง, มัธยมศึกษา 35 คน : 1 ห้อง)

2.2 จำนวนครูมีความรู้ตรงสาขาวิชาเพียงพอ และอัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน

2.3 ภาระงานการสอนของครูมีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2.4 โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล และมีจำนวนเพียงพอต่อนักเรียน

2.5 โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพา สำหรับนักเรียนทุกคน

2.6 โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน

2.7 โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการและมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศ

<sup>83</sup> เรื่องเดียวกัน, 20-21.

ของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ และ  
สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว

2.8 โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (resource center) ที่มี  
สภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่เพียงพอเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรม  
ที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้ และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย<sup>84</sup>



---

<sup>84</sup> เรื่องเดียวกัน, 22.

## สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก หมายถึง โรงเรียนที่เกิดจากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โดยเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพเท่าเทียมสากล ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติประเทศ ในภูมิภาค 4 และ ประกอบด้วย 6 จังหวัดคือ นครปฐม, สุพรรณบุรี, เพชรบุรี, ประจวบคีรีขันธ์, สมุทรสงคราม, สมุทรสาคร

## สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยให้สำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัด เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร นครปฐม และสุพรรณบุรี

## วิสัยทัศน์

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เป็นองค์กรคุณภาพ ทันสมัย เครือข่ายเข้มแข็ง ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสังกัดขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มุ่งสู่อาเซียนและสากลร่วมพัฒนาอาชีพท้องถิ่นตามวิถีไทย บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## พันธกิจ

1. พัฒนาบุคลากรใน ให้มีคุณภาพและปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
2. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมให้สถานศึกษายกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
4. พัฒนาและส่งเสริมการศึกษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้ทันสมัย
5. ส่งเสริมทุกเครือข่ายในสังกัดให้มีคุณภาพเข้มแข็ง
6. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่อาเซียนและสากล
7. ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดการศึกษาด้านงานอาชีพในท้องถิ่น
8. ส่งเสริมนักเรียน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ดำรงชีวิตตามวิถีไทย บนฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยของนักเรียนในสังกัด เป็นอันดับ 1

ใน 10

## เป้าประสงค์

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

## เป้าหมาย

1. บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีคุณภาพปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ
2. สถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
3. นักเรียนในสังกัดมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศ
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ และสถานศึกษามีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย
5. เครือข่ายในสังกัดให้มีคุณภาพและเข้มแข็ง
6. สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพสู่อาเซียนและสากล
7. สถานศึกษาให้จัดการศึกษาด้านอาชีพในท้องถิ่น
8. นักเรียน ข้าราชการการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ดำรงชีวิตตามวิถีไทย บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. การมีโอกาสด้านการศึกษาได้ครอบคลุมทั่วถึง

## กลยุทธ์การดำเนินงาน

1. ส่งเสริมสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พร้อมเข้าสู่อาเซียนและสากล
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้ สถานศึกษาในสังกัด พร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
3. ส่งเสริมและพัฒนานักเรียน ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดให้มีคุณธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทยและท้องถิ่น และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมสถานศึกษาจัดการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และจัดการศึกษาด้านงานอาชีพในท้องถิ่น
5. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ส่งเสริมเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย สหวิทยาเขต ศูนย์ประสานงานการนิเทศ และศูนย์พัฒนาวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและเข้มแข็ง

#### จุดเน้นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันตก

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. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<sup>85</sup>

#### ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคตะวันตก ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาโรงเรียน ที่จัดการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาที่เปิดสอนทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย

1. จังหวัดเพชรบุรี	จำนวน	22	โรงเรียน
2. ประจวบคีรีขันธ์	จำนวน	18	โรงเรียน
3. สมุทรสงคราม	จำนวน	9	โรงเรียน
4. สมุทรสาคร	จำนวน	11	โรงเรียน
5. นครปฐม	จำนวน	29	โรงเรียน
6. สุพรรณบุรี	จำนวน	32	โรงเรียน
จำนวน ข้าราชการครู	จำนวน	5,434	คน
จำนวน นักเรียน	จำนวน	131,444	คน

<sup>85</sup>สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก , “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557” เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557,1-2.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

กัลยรัตน์ เมืองสง ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะ องค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ มา กำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา งานและกำหนดแผนปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์กำหนดอนาคต ได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิง ปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสถานศึกษา องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความ ทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบและกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือก สูงสุด 3 อันดับแรกคือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วน แนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ 4 ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุกและสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงานและการ แก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ 5 ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคม สถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมาย กลยุทธ์ภาครัฐ<sup>86</sup>

สมพร เมืองแป้น ได้ศึกษารายงานเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิง กลยุทธ์ ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและราย ชั้นตอนอยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยรวมไม่แตกต่างกัน สถานศึกษาต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของ หน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานของรัฐจะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายผลผลิต มีความ คุ่มค่าตามตัวชี้วัดทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่ายในส่วนของสถานศึกษาเอกชน จะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพภายใต้มาตรฐานเดียวกับสถานศึกษา

<sup>86</sup> กัลยรัตน์ เมืองสง, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุชนิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุชนิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

ภาครัฐ สถานศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสมด้วยความพึงพอใจเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน<sup>87</sup>

เชวงศักดิ์ พุฤกษ์เทเวศ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และองค์ประกอบหลักด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 12 องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จำนวน 116 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ 71 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 35 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 10 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักจากมากไปน้อยได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักด้านการกำหนดทิศทางขององค์การ และองค์ประกอบด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วทดสอบสมมติฐาน การวิจัยผลการทดสอบพบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญเชิงสถิติ<sup>88</sup>

พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันท์ ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่าองค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วิสัยทัศน์ 4) คุณธรรมจริยธรรม 5) การบริหารองค์กร ส่วนรูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย<sup>89</sup>

สุพรรณ ประศรี การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>87</sup> สมพร เมืองแป้น, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 163.

<sup>88</sup> เชวงศักดิ์ พุฤกษ์เทเวศ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ

<sup>89</sup> พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันท์, “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม” (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.



พระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะการใช้ความคิดเชิงปฏิวัติเข้ามาบริหารงานนั้น จะต้องมี การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เป็นการสร้างแนวคิดใหม่และเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ผู้บริหารหรือครูผู้สอนอาจจะเคยชิน กับระบบการทำงานแบบเดิมที่คิดว่าดีอยู่แล้วและสามารถทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน จึงไม่ค่อยยอมรับหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ เพราะจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดความชำนาญ<sup>90</sup>

ปรเมษฐ์ โมลี การศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์โรงเรียนอัจฉริยะ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคน และองค์การให้มีความสามารถโดดเด่น โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษาระดับสูง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ (operational vision statement) มีเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดกว้าง และหลากหลาย ยอมรับแนวคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมีการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง<sup>91</sup>

จตุรงค์ ธนสีลังกูร การศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่องประกอบกับ นโยบายทางการศึกษาในทุกระดับที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนา ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ตนเองที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และสังคมไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ได้มี การเตรียมคนไทยให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่เรียนรู้มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม รู้จักสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ในส่วนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่

<sup>90</sup> สุพรรณ ประศรี, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนิน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2555.

<sup>91</sup> ปรเมษฐ์ โมลี. (2552). การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐานสากลมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครุดี ครูเก่งมีคุณธรรม มีคุณภาพ และมีวิสัยทัศน์สูง และประการสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรม คือนโยบายประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ภายในปี ค.ศ. 2020 โดยระบุให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ส่วนของเศรษฐกิจโดยผ่านการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การพัฒนาทักษะ ศักยภาพ และการฝึกอบรม<sup>92</sup>

วิไลพรณ์ เสรีวัฒน์ เรื่อง การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยใช้รูปแบบจำลอง CIPPI (Context-Input-Process-Product-Impact) ผลการประเมินพบว่า 1) ด้านบริบทวัตถุประสงค์โครงการ ที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (เป็นเลิศวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิต งานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก) อยู่ระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณภาพระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ ทุกกระบวนการ ของการปฏิบัติตามแนวนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล คือ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียง มาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ปฏิบัติในระดับมาก 4) ด้านผลผลิต นักเรียนโรงเรียน มาตรฐานสากลมีคุณลักษณะบรรลุตามคุณลักษณะที่หนึ่งของคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐาน คือ ผู้เรียนมี ศักยภาพเป็นพลโลก ในระดับมาก และ 5) ด้านผลกระทบ คือ การวิจัย/พัฒนา/เครือข่ายอยู่ระดับปานกลาง<sup>93</sup>

ดิฐารัตน์ สิวรางกุล ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมและไม่ได้เข้าร่วมประชุมไม่แตกต่างกัน 3) การเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในภาพรวม อยู่ในระดับกลาง บุคคลที่เข้าร่วมประชุมมีการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับมาก ส่วนบุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมมีการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับปานกลาง 4) การเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาของบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมและไม่ได้เข้าร่วมประชุมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 5) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาในระดับสูง<sup>94</sup>

วรพงษ์ เกาว่าชาติ ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1.ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 5 ปัจจัย

<sup>92</sup> จตุรงค์ธนะสีลังกูร. (2554). **ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎี ฐานราก.** วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

<sup>93</sup> วิไลพรณ์ เสรีวัฒน์. (2555). **การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

<sup>94</sup> ดิฐารัตน์ สิวรางกุล, **ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับการเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา** (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

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 การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม เกิดจากการส่งผลของปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษารวม 3 ปัจจัย ตามลำดับ ดังนี้ 1) การจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 2) ระบบการบริหารงานวิชาการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 3) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม 3. ผลการยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และครอบคลุม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัย<sup>95</sup>

ปณณวิชญ์ ซาไซ ศึกษาการบริหารแบบสมดุลงกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า 1. การบริหารแบบสมดุลงของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ 1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านการเงิน และ 4) มุมมองด้านลูกค้า 2. คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การบริหารจัดการระบบคุณภาพ 2) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ 3) ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก 3. การบริหารแบบสมดุลงกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01<sup>96</sup>

<sup>95</sup> วรพงษ์ เถาว์ซาลี, ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>96</sup> ปณณวิชญ์ ซาไซ, ศึกษาการบริหารแบบสมดุลงกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ

## งานวิจัยในต่างประเทศ

จอห์นสันและโซลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามาเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบบางมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร<sup>97</sup>

ไรด์ (Reid) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคปและรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพพีและโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (liner) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>98</sup>

<sup>97</sup> G. Johnson, and K. Scholes, **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate**, 6<sup>th</sup> ed. (London: Prentice-Hall,2003).

<sup>98</sup> Linda Reid, “**The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State- Supported and Private Institutions of Higher Education**,” Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, 2005.

พรีดี, แกลตเตอร์ และไวส์ (Preedy, Glatter and Wise) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำทางการศึกษาที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย พร้อมทั้งสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้โดยการสร้างสมดุลของนวัตกรรมจากภายนอกด้วยค่านิยม วัตถุประสงค์ และสิ่งที่ได้รับความสนใจเป็นพิเศษของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการวางเงื่อนไขกลยุทธ์ในการมองไปข้างหน้า ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร ตำแหน่งขององค์กร โดยใช้ความเข้าใจเชิงกลยุทธ์บนเหตุผลหลัก 3 ประการคือ 1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร 3) การสร้างความสำเร็จขององค์กรทางการศึกษาที่ต้องประกอบด้วยความคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ<sup>99</sup>

จอห์นสัน และโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา พบว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์การผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้แล้วจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดหามาเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคลและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบบางมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรในอดีต ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆ ในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร<sup>100</sup>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ด้านปรัชญาและแนวคิดในการศึกษา ควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล 2) ด้านจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ควรพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ สติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรมความสามารถในการปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข 3) ด้านหลักสูตร ควรมีเนื้อหาสาระที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมองทั้งสองซีก ไม่ว่าจะเป็นด้านศิลปวัฒนธรรม สังคม ศิลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม รวมถึงด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขอนามัย หลักสูตรควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้อย่างดี 4) ด้านกระบวนการเรียนการสอน ควรเป็นกระบวนการที่ปลูกฝังและเสริมสร้างสติปัญญาของผู้เรียนตามแต่ละช่วงวัย โดยเน้นการคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผลด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ควบคู่กับความสุขของผู้เรียนและผู้สอน 5) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมองและสติปัญญาเพื่อการเรียนรู้ โดยรัฐต้องลงทุนทั้งด้านการศึกษาโดยตรง และที่เกี่ยวข้องกับด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ 6) ด้านครู คณาจารย์และบุคลากร

<sup>99</sup> M. Preedy, R. Glatter, and C. Wise, *Strategic Leadership and Educational Improvement* (London : Cromwell, 2003),1.

<sup>100</sup> G. Johnson, and K. Scholes, *Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy*, 6<sup>th</sup> ed. (London : Prentice- Hall, 2003)

ทางการศึกษา จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความรู้และทักษะการสอนในสาขาวิชา มีความสามารถทาง ภาษาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ควบคู่กับการได้รับการตอบแทนเป็นพิเศษที่แตกต่างจากอาชีพอื่น 7) มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้แสดงบทบาทได้อย่างเต็มที่ปราศจากการแทรกแซงใดๆ เพื่อรักษาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา<sup>101</sup>

จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์ จุมพล พูลภัทรชีวิน และอมรวิรัช นาคทรพรพ ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของโลกที่ส่งผลต่อการศึกษาไทย ในอนาคต 10-20 ปี ข้างหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชน และการศึกษาไทย ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมี นโยบาย และยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทิศทางของวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ในทศวรรษใหม่ จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น เพื่อให้การศึกษาไทยเป็นการเตรียมการพัฒนาคนไทยสำหรับ สังคมโลกในอีก 10-20 ปีข้างหน้า และเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนควรเร่ง ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเร่งด่วน ต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา 2) ระยะกลาง ต้องเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา3) ระยะยาว ต้องปรับระบบการบริหารและการจัดการศึกษา<sup>102</sup>

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปี ข้างหน้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการสอนภาษาต่างประเทศยังไม่มีคุณภาพ ปัญหาที่พบคือการสอนภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษแม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้น แต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากรสอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก<sup>103</sup>

พูฟาร์ล (Pufahl) ศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมการของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย บูรณาการภาษา ต่างประเทศมาใช้ในการสื่อสารในชั้นเรียน ควรจัดอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แนวทางการจัดการเรียนการสอน เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อครูสามารถดำเนินการได้ตรงตามหลักสูตรสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน<sup>104</sup>

<sup>101</sup> สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม. (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2553).

<sup>102</sup> จุฬากรณ์ มาเสถียรวงศ์ จุมพล พูลภัทรชีวินและอมรวิรัช นาคทรพรพ.นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย. (กรุงเทพฯ: ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2549),85

<sup>103</sup> เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ทักษะภาษาต่างประเทศ ความจำเป็นสำหรับยุคโลกาภิวัตน์. ค้นเมื่อ 28 สิงหาคม 2555, จาก <http://www.kriengsak.com/node/161>. (2550). การขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์. ค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.kriengsak.com>.

<sup>104</sup> Ingrid Pufahl, “Going : Preparing Our Students for an Interconnected World” (Dissertation Abstracts International, 2001),9.

ฮอลล์ (Hall) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเทียบเคียงมาตรฐานสากลในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการอภิปรายและสัมภาษณ์ผู้นำรัฐบาล ผู้นำทางธุรกิจ ผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ประเด็นสำคัญของการมีมาตรฐาน คือ การมีหลักสูตร และการดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเหล่านั้น เพื่อให้จัดการเรียนการสอนได้เหมาะสม กระตือรือร้นในการทำงาน รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้<sup>105</sup>

พลีซิโค (Plexico) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐโคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการภายใต้เงื่อนไขและคุณลักษณะพิเศษที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนะแนวทางที่ละเอียดและสมบูรณ์มากที่สุดหรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยแนะนำแผนการดำเนินงาน ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรมงาน โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>106</sup>

เฮนส์ (Heyns) ได้ทำการ ศึกษา ค้นคว้า ระบบการบริหารเชิงคุณภาพที่สำคัญ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาและความสำคัญของการนำระบบการบริหารเชิงคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนมาตรฐานสากล และได้นำเสนอระบบการบริหารเชิงคุณภาพที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ องค์ประกอบมาตรฐานความเป็นเลิศ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) แผนงาน มุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด 4) ข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ 5) มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ 6) กระบวนการบริหารจัดการ และ 7) ผลลัพธ์<sup>107</sup> และจากกรดำเนินการที่จัดทำโดยหน่วยงานตรวจสอบด้านการศึกษา ประเทศสก็อตแลนด์ (HM Inspectorate of Education) ได้นำหลักการการบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management in Education : QMIE) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเป็นคำถาม 6 คำถามเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ (What key outcomes have we achieved?) 2) ผลการปฏิบัติตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (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 ระบบการบริหารเชิง

<sup>105</sup>Williams Hall, “Benchmarking for Success : Ensuring U.S.Students Receive a World Class Education,” (Dissertation Abstracts Internatioal.2007), 14.

<sup>106</sup>Clark Plexico, “Global Trends Necessitating a World Class Education” (Dissertation Abstracts Internatioal.2008), 23.

<sup>107</sup>Ronel Heyns “Quality Management Systems for Education and Training Providers”, (South Africa., 2001), 9.

คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล<sup>108</sup>

คัสตุลลัสารี (Kustulasari) ได้ศึกษาและทำการวิจัยโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย โดยวิเคราะห์นโยบายภาครัฐเพื่อชี้ให้เห็นโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลได้อย่างไร จากผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย พบว่านโยบายยังไม่มีชัดเจน ส่งผลให้โรงเรียนยากต่อการพัฒนาไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลได้ Kustulasari ใช้คำว่า International Standard School แทนคำว่า World Class Standard School ตามที่ประเทศไทยใช้<sup>109</sup>

Milner ได้ทำการวิจัยเรื่อง Globalization and World – Class School เพื่อศึกษาแนวโน้มการเตรียมนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาอาควรรจะมีความรู้หรือทักษะด้านใดในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน ในยุคโลกาภิวัตน์ ตามความคิดเห็นของนายจ้างและลูกจ้าง พบว่า ทักษะที่จำเป็นอันดับหนึ่ง คือภาษาอังกฤษ รองลงมาคือ ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อสนองต่อแนวโน้มการจัดการศึกษาในอนาคตดังกล่าวสถาบันหลักสูตรการศึกษานานาชาติ(The International Baccalaureate Organization) (2553) จึงได้จัดทำหลักสูตรInternational Baccalaureate (IB) ขึ้นโดยที่นักวิชาการนานาชาติในยุโรปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษานานาชาติที่มีคุณภาพสูงสำหรับครอบครัวที่ต้องย้ายถิ่นฐานไปในประเทศต่างๆเป็นที่วางใจถึงความ เป็นหนึ่งเดียวทางมาตรฐาน ทำงานร่วมกับโรงเรียน 3,073 แห่ง ในกว่า 139 ประเทศ โดยหลักสูตรเหล่านี้ช่วยพัฒนาสติปัญญาบุคลิกภาพ สภาพอารมณ์ และทักษะทางสังคม ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การเรียนรู้ และการทำงานในโลกโลกาภิวัตน์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากวิชาหลักที่เปิดสอน 6 วิชา (วิชาภาษาที่หนึ่ง ภาษาที่สอง คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์เชิงปฏิบัติการ ศิลปะ และสังคมศึกษา) ยังกำหนดเงื่อนไขบังคับหลัก 3 ประการได้แก่ การเขียนเรียงความยาว (Essay) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) และ CAS (Creative-ความคิดสร้างสรรค์, Action-การลงมือปฏิบัติ, Service-การให้บริการ) ให้ทำงานวิจัยในคำถามที่สนใจนอกเหนือจากความรู้ในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะ และประวัติศาสตร์

Burris ศึกษากลยุทธ์ของ South Side High School โดยการใช้หลักสูตร IB (International Baccalaureate Organization) เพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่านักเรียนมัธยมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและ สามารถเรียนในระดับมหาวิทยาลัย จบภายใน 4 ปีตามกำหนดเพราะเป็นหลักสูตรในการเตรียมนักเรียนที่จะเข้ามหาวิทยาลัย มีความคาดหวังในตัวนักเรียนสูง เป็นหลักสูตรที่มีแนวโน้มให้ผลดีต่อผู้เรียน ในโรงเรียนที่จัดชั้นเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์<sup>110</sup>

<sup>108</sup> HM Inspectorate of Education, “Quality Management in Education : Self-evaluation for quality improvement”, 2006.

<sup>109</sup> Kustulasari, A, *The International Standard School Project in Indonesia : a Policy Document Analysis.*( Ohio State University, Graduate School. Ohio : Ohio State University,2009).

<sup>110</sup> Burris, C. C. “World- Class Curriculum for all”. *Educational leadership*, Apr 2007, 64 (2007),53-56, 4.



Abbasi ศึกษาเรื่อง Building a World Class School: Teaching with your Strengths พบว่า สิ่งที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ 1) มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 2) มีการคัดเลือกครู (Qualified Teachers) 3) มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity) 4) มีหลักสูตรที่ดี (Good Curriculum) และ 5) มี แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (Resources)<sup>111</sup>

Ag Kustulasari ได้ทำวิจัยเรื่องโครงการโรงเรียนนานาชาติในประเทศอินโดนีเซีย การวิเคราะห์เชิงนโยบาย พบว่า คุณลักษณะโรงเรียนนานาชาติในประเทศอินโดนีเซีย ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาไว้ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน 2) เคารพในคุณค่าทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสิ่งแวดล้อมของประเทศอินโดนีเซีย 3) นักเรียนสื่อสารได้ 2 ภาษาทั้ง อินโดนีเซีย และภาษาอังกฤษ 4) มีแผนพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้ทีมงาน 5) ใช้หลักสูตรนานาชาติ 6) มีทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ<sup>112</sup>

Mckinsey & Company ได้ศึกษางานวิจัยเพื่อออกแบบระบบการศึกษาที่เป็นมาตรฐานระดับโลกให้โอไฮโอ ได้สังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานสากลได้ ดังนี้ 1) มีความท้าทายสูง (high challenge) ประกอบด้วย มาตรฐานวิชาการสำหรับแต่ละชั้นเรียน มาตรฐานหลักสูตรและการสอน มาตรฐานการประเมินผลการเรียน มาตรฐานของนักเรียนและครู 2) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (high support) ในด้านระบบการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งที่ได้คนเก่งเหมาะสมกับงาน การคัดเลือกโรงเรียนที่เหมาะสม การสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญจำเป็นให้นักเรียนและครู การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมการสนับสนุนการประเมินผลความรู้ของครูและนักเรียน การประเมินผลกลุ่มที่ต้องพัฒนา 3) กำหนดแนวทางกระตุนการทำงาน โดยให้มีการสรุปผลการประเมินทั้งทางบวกและทางลบ นำผลการประเมินมาใช้กำหนดงบประมาณและสร้างจิตสำนึก<sup>113</sup>



<sup>111</sup>Abbasi, L. (2012). **Building a World Class School: Teaching with your Strengths**. Al Ihsan School of Excellence Cleveland, Ohio. Retrieved August 29, 2012, from [http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World\\_Class\\_Ed\\_Ohio.pdf](http://www.scoho.org/PDF/Achieve-World_Class_Ed_Ohio.pdf)

<sup>112</sup>Ag Kustulasari, S. Pd. **The International Standard School Project in Indonesia: a Policy Document Analysis**. Master Thesis in Arts, Graduate School, The Ohio State University.

<sup>113</sup>Mckinsey and Company. (2007). **Creating a World- Class Education System in Ohio**. [n.p.]: Acheieve.

## สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นับเป็นรูปแบบภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหาร จะมีส่วนในการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนแนวคิดและวิสัยทัศน์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรซึ่งค่อนข้างมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งมุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับเดียวกับมาตรฐานของสากลหรือมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ซึ่งการศึกษาวិจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 5 องค์ประกอบคือ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีความคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ ประกอบกับคุณภาพผู้เรียนคือ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ถิ่นทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ในการวิจัยนี้ใช้โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 40 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

การเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกโดยวิธีการศึกษาจากเอกสาร วารสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย เสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดสร้างเครื่องมือทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุดแล้วเสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย 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 ศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (one shot, non-experimental, case study design) ดังต่อไปนี้



### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 40 โรงเรียน<sup>114</sup>

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)<sup>115</sup> ได้จำนวนเท่ากับ 36 โรงเรียน

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling)

<sup>114</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10, “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557”, (เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557), 28.

<sup>115</sup> Robert V. Krejcie and Parley W. Morgan, *Statistics : An Introductory Analysis* (New York : Harper & Rows Publisher, 1973),109.

### ผู้ให้ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ในแต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระ 1 คน จะได้รวม 36 โรงเรียน คือ กลุ่มผู้บริหาร 36 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ 36 คน รวมทั้งสิ้น 72 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
			ผู้อำนวยการ	หัวหน้า กลุ่มสาระ	
เพชรบุรี	5	4	1	1	2
ประจวบคีรีขันธ์	5	4	1	1	2
สมุทรสาคร	5	4	1	1	2
สมุทรสงคราม	3	2	1	1	2
นครปฐม	11	11	1	1	2
สุพรรณบุรี	11	11	1	1	2
รวม	40	36	36	36	72

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ซึ่งกำหนดไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (high -level cognitive activity) หมายถึง การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความรู้สึนึกคิดและความเข้าใจในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ ซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดแผนปฏิบัติการ มีการประมวลผลข้อมูลต่างๆ คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นวิธีคิดเชิงระบบแบบองค์รวม ที่มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ ส่วน

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทำงานที่มากจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ชุมชน และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2.2 มีความสามารถในการนำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์แบบประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน วางแผนเกี่ยวกับภารกิจ ทิศทาง เป้าหมาย ยุทธศาสตร์สถานศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน จากนั้นสรุปและเลือกกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้นำหรือผู้บริหารจะมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ปรีกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆฝ่ายตามหลักการมีส่วนร่วมของทุกคนในสถานศึกษา นอกจากนี้ต้องมีการบริหารข้อมูลโดยจัดเป็นระบบสารสนเทศ จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของสถานศึกษา

2.3 มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) หมายถึง การใช้ทักษะในการคาดคะเนอนาคตของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดสภาพที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน สามารถสร้างโอกาสที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆมาบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้คิดหาวิธีการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลายไว้ตอบรับความต้องการในอนาคต เมื่อเกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเร่งด่วนซึ่งผู้นำต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆ เช่น การจัดทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องทำความเข้าใจอนาคตแล้วเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อเรื่องต่างๆคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ตลอดจนคาดคะเนทักษะต่างๆที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาในอนาคตและตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าคู่แข่ง

2.4 มีความคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวมมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณ ควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

2.5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงสร้างสรรค์ (creating a vision) หมายถึง มีการกำหนดวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน เป็นรูปธรรม เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต กระตุ้นให้สมาชิกมีความรู้สึกสนใจ มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการคิดและให้การสนับสนุน สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทาง ทิศทางในอนาคตที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย สร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ รับรู้ เข้าใจร่วมกันได้เหมือนกัน ท้าทายและมีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน คุ้มค่า ทั้งทางด้าน

ปริมาณและคุณภาพโดยผู้บริหารจะมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์แคบ ก็อาจทำให้สถานศึกษาไม่พัฒนาหรือไม่สามารถดำรงอยู่ได้

### 3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.1 เป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้สูง คือ มีความรู้ พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีรอบรู้ ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ มีผลการเรียนดีเป็นที่ยอมรับ ระดับนานาชาติ มีความถนัดหรือความสามารถเฉพาะทาง เป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือ ระดับสูงทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

3.2 สื่อสารสองภาษา หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูง ในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำเสนอผลงาน เพื่อการโต้แย้งให้เหตุผล และเพื่อการเจรจาความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้น

3.3 ล้ำหน้าทางความคิด หมายถึงนักเรียนสามารถสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ มีความใฝ่ รู้ สร้างสรรค์กล้าเผชิญความเสี่ยง คิดได้ในระดับสูง มีเหตุผล รู้จักคิดวิเคราะห์ ไคร์ครวญ วิจาร์ณ สังเคราะห์ และประเมินค่า กล้านำเสนอความคิดที่ สร้างสรรค์และแตกต่าง สามารถปรับตัว ในสถานการณ์ ต่างๆ ได้ดี แก้ปัญหาจัดการกับความซับซ้อนได้

3.4 ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึงนักเรียนมีทักษะความสามารถในการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Independent Study) และมีความสามารถในการผลิตผลงานด้านต่างๆด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพสูง สามารถจัดลำดับความสำคัญ วางแผนและบริหารจัดการสู่ผลสำเร็จ สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ

3.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก หมายถึงนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ มีสำนึกในการบริการสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจิตสำนึกในการส่งเสริม พิทักษ์ และปกป้องสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี และสถานะภาพทาง เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนอยู่ในระดับสูง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

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

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (high-level cognitive activity) 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ (gathering multiple inputs to formulate strategy) 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (anticipating and creating a future) 4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง (revolutionary thinking for change) 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (creating a vision)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1.) เป็นเลิศทางวิชาการ 2.) สื่อสารสองภาษา 3.) ล้ำหน้าทางความคิด 4.) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5.) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert five rating scales) โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	
มีการปฏิบัติระดับน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้น้ำหนักเท่ากับ 1
ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	
มีการปฏิบัติระดับน้อย	ให้น้ำหนักเท่ากับ 2
ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	
มีการปฏิบัติระดับปานกลาง	ให้น้ำหนักเท่ากับ 3
ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	
มีการปฏิบัติระดับมาก	ให้น้ำหนักเท่ากับ 4
ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล	
มีการปฏิบัติระดับมากที่สุด	ให้น้ำหนักเท่ากับ 5



### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการจากตำรา หนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สังเคราะห์ นำมาสร้างเป็นเครื่องมือฉบับร่างเป็นแบบสอบถามหนึ่งฉบับ มีเนื้อหาครอบคลุมถึงตัวแปรที่จะศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และส่งให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเบื้องต้น

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และสำนวนภาษา แล้วนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) สำนวนการสื่อความ ด้วยเทคนิค IOC (index of item objective congruence) ได้ค่าความสอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหางานวิจัยและนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ได้ค่า IOC = 0.6-1.00

3. นำแบบสอบถามทั้งฉบับที่แก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน นำวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>116</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .933

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคุณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและรับกลับคืนมาด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เมื่อได้ข้อมูลกลับคืนมานำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ ราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ใช้ค่าความถี่ (Frequency :f) และค่าร้อยละ (Percentage:%)
2. การวิเคราะห์คุณภาพของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ใช้มัชฌิมเลขคณิต

<sup>116</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper& Row Publishers, 1974), 161.

( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best)<sup>117</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์/คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาคตะวันตก ใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน(Pearson's product - moment correlation coefficient)



<sup>117</sup> John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1970), 190.

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อ 1) ทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก 2) ทราบคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก 3) ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 36 โรงเรียน คือ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี โรงเรียนคงคาราม โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) โรงเรียนหัวหิน โรงเรียนบางสะพานวิทยา โรงเรียนประจวบวิทยาลัย โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม โรงเรียนศรีธาดาสมุทรโรงเรียนถาวรานุกุล โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย โรงเรียนสมุทรสาครวุฒิชัย โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัยราชินีบูรณะ โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม โรงเรียนภุ.ร.ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา โรงเรียนสามพรานวิทยา โรงเรียนกรรณสูตรศึกษาลัย โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยสุพรรณบุรี โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสุดมารตุงวิทย” โรงเรียนสวนหลวง โรงเรียนอู่ทอง โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 โรงเรียนศรีประจันต์เมธีประมุข โรงเรียนหนองหญ้าไทรวิทยา โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย โรงเรียนด่านช้างวิทยา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) และเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 36 แห่ง ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 30 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวม 60 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) สามารถนำเสนอได้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่ง

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.ชาย	40	66.67
2.หญิง	20	33.33
รวม	60	100.0
2. อายุ		
1. อายุ 21-30 ปี	3	5.00
2. อายุ 31-40 ปี	12	20.00
3. อายุ 41-50 ปี	5	8.33
4. อายุ 51 ปีขึ้นไป	40	66.67
รวม	60	100.0
3. อายุราชการ		
1. น้อยกว่า 5 ปี	0	0.00
2. 5-10 ปี	8	13.33
3. 11-20 ปี	11	18.33
4. มากกว่า 20 ปี	41	68.34
รวม	60	100.0
4. ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
2. ปริญญาตรี	13	21.67
3. สูงกว่าปริญญาตรี	47	78.33
รวม	60	100.0
5. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	30	50.00
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	30	50.00
รวม	60	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 อายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคืออายุ 31-40 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และอายุ 41-50 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ที่น้อยที่สุดคืออายุ 21-30 ปี

จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 41 คน คิด เป็นร้อยละ 68.34 รองลงมาคือ 11-20 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็น ร้อยละ 18.33 และน้อยที่สุด คือ 5-10 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 ระดับการศึกษาสูงสุด คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 78.33 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.67 ตำแหน่งปัจจุบันมีผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน กลุ่มละ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่า มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 30 แห่ง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด ของดูบริน (DuBrin) โดยภาพรวม

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ( $X_1$ )	4.35	0.72	มาก
2.ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนด กลยุทธ์ ( $X_2$ )	4.27	0.71	มาก
3.การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $X_3$ )	4.32	0.71	มาก
4. วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_4$ )	4.37	0.74	มาก
5.การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_5$ )	4.28	0.87	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )	4.32	0.75	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.75) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ จากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ วิธีการคิดเชิงปฏิกิริยา ( $\bar{X}=4.37$ , S.D.=0.74) ผู้นำที่มีความคิด ความเข้าใจระดับสูง ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.72) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.71) การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X}=4.28$ , S.D.=0.87) ความสามารถในการนำปัจจัย นำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า

ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.71–0.87 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ( $X_1$ )			
1. ผู้บริหารรับรู้ และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนในโรงเรียน	4.33	0.60	มาก
2. ผู้บริหารใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน	4.37	0.68	มาก
3. ผู้บริหารมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้	4.37	0.80	มาก
4. ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาการบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร	4.42	0.76	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับครู การจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน พื้นฐานของนักเรียนและงบประมาณ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร	4.37	0.73	มาก
6. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างจากเดิม เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.27	0.77	มาก
7. ผู้บริหารเข้าใจผลที่จะเกิดตามมาจากการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.47	0.65	มาก
8. ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา	4.32	0.79	มาก
9. ผู้บริหารมีการแยก งานบริหาร โรงเรียนออกเป็นหลายระบบและมีหลายระดับการทำงาน	4.37	0.73	มาก
10. ผู้บริหารรับรู้ปัญหานั้นนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ โดยครู นักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	4.30	0.78	มาก
รวม	4.35	0.72	มาก

จากตารางที่ 11 ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.72) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารเข้าใจผลที่จะเกิดตามมาจากากการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.65) ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาการบริหารโรงเรียน เพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.76) ผู้บริหารใช้วิธีบูรณาการความคิดที่หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหารโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.68) ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับครู การจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน พื้นฐานของนักเรียน และงบประมาณ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.73) ผู้บริหารมีการแยกงานบริหาร โรงเรียนออกเป็นหลายระบบและมีหลายระดับการทำงาน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.73) ผู้บริหารมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ระบบต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาโรงเรียนได้ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.80) ผู้บริหารรับรู้ และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.=0.60) ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.79) ผู้บริหารรับรู้ปัญหามาไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ โดยครู นักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.=0.78) และ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างจากเดิม เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=0.77)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 มีการกระจายข้อมูลน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ( $X_2$ )			
1. ผู้บริหารนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.40	0.74	มาก
2. ผู้บริหารนำข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการทำดำเนินงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.27	0.73	มาก
3. ผู้บริหารนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในโรงเรียนและข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนรวมทั้งความต้องการของท้องถิ่นมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.20	0.75	มาก



ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.25	0.62	มาก
5. ผู้บริหารนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆซึ่งจะเสริมให้การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.35	0.75	มาก
6. ผู้บริหารมีการนำ จุดอ่อน ภายในของโรงเรียน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.48	0.56	มาก
7. ผู้บริหารนำโอกาส หรือสภาพการณ์ภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบัน และอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.33	0.62	มาก
8. ผู้บริหารนำอุปสรรค หรือสภาพการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.13	0.81	มาก
9. ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆโดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน	4.18	0.81	มาก
10. บริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ (Information System) และบริหารงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล (Database System)	4.15	0.68	มาก
รวม	4.27	0.71	มาก

จากตารางที่ 12 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{X}$  =4.27, S.D.=0.71) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีการนำ จุดอ่อน ภายในของโรงเรียน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X}$  =4.48, S.D.=0.56) ผู้บริหารนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X}$  =4.40, S.D.=0.74) ผู้บริหารนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆซึ่งจะเสริมให้การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X}$  =4.35, S.D.=0.75) ผู้บริหารนำโอกาส หรือสภาพการณ์ภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบัน และอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X}$  =4.33, S.D.=0.62)

ผู้บริหารนำข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการดำเนินงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=0.73) ผู้บริหารให้โอกาสครูมีส่วนร่วม ในการกำหนดความต้องการการจัดลำดับความสำคัญ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.=0.62) ผู้บริหารนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นภายในโรงเรียนและข้อมูลเกี่ยวกับชุมชนรวมทั้ง ความต้องการของท้องถิ่นมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.=0.75) ผู้บริหารมี การระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมา พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.=0.81) บริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบ สารสนเทศ (Information System) และบริหารงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล (Database System) ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.=0.68) และผู้บริหารนำอุปสรรคหรือสภาพการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.=0.81)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56– 0.81 มีการกระจาย ข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต(X<sub>3</sub>)</b>			
1. ผู้บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.40	0.58	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดสภาพที่คาดหวัง วิธีปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	4.30	0.61	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน	4.43	0.67	มาก
4. ผู้บริหารคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียน และแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน	4.35	0.65	มาก
5. ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงานและ มีความเหมาะสมกับเวลา	4.30	0.64	มาก
6. ผู้บริหารตอบสนองความต้องการและให้บริการแก่ ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นท่านรู้จัก	4.30	0.76	มาก
7. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆให้แก่ครู เช่น ทำให้ ครูเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง	4.22	0.82	มาก
8. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน	4.27	0.88	มาก

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. ผู้บริหารจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ	4.33	0.75	มาก
10. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.32	0.74	มาก
รวม	4.32	0.71	มาก

จากตารางที่ 13 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.71) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารสามารถสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน ( $\bar{X}=4.43$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=0.58) ผู้บริหารคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=0.65) ผู้บริหารจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ ( $\bar{X}=4.33$ , S.D.=0.75) ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=0.74) ผู้บริหารกำหนดสภาพที่คาดหวัง วิถีปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.61) ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.64) ผู้บริหารตอบสนองความต้องการและให้บริการแก่ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นท่ามรัฐจ๊ก ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=0.76) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=0.88) และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆให้แก่ครู เช่น ทำให้ครูเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=0.82)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.58–0.88 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ  
ดูบริน (DuBrin) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>วิธีการคิดเชิงปฏิวัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง(X<sub>4</sub>)</b>			
1. ผู้บริหารศึกษา ดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆและนำมาพัฒนาปรับปรุง	4.37	0.71	มาก
2. ผู้บริหารมีความคิดแบบนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนา และแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลผลิต (จำนวนนักเรียนเข้าใหม่)	4.20	0.77	มาก
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย รู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.42	0.76	มาก
4. ผู้บริหารนำกระบวนการเชิงระบบ PDCA มาปรับปรุงคุณภาพให้สถานศึกษา	4.53	0.74	มากที่สุด
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลผลิตทั้งทางปริมาณและคุณภาพ	4.40	0.78	มาก
6. ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุก ใช้เทคนิคเสริมแรงให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน	4.35	0.75	มาก
7. ผู้บริหารการปฏิบัติงานคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน	4.42	0.72	มาก
8. ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน (คือการพัฒนาที่คำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ)	4.23	0.72	มาก
9. ผู้บริหารบริหารงานที่เป็นองค์รวม คือ การคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน	4.40	0.74	มาก
รวม	4.37	0.74	มาก

จากตารางที่ 14 วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.74) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารนำกระบวนการเชิงระบบ PDCA มาปรับปรุงคุณภาพให้สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.=0.74) ผู้บริหารการปฏิบัติงานคำนึงถึงวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และศีลธรรมของชุมชน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.72) ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย รู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D.=0.76) ผู้บริหารบริหารงานที่เป็นองค์รวม คือ การคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.74) ผู้บริหารมีความสามารถในการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผลผลิตทั้งทางปริมาณและคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.78) ผู้บริหารศึกษา ดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุง ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.71) ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุก ใช้เทคนิคเสริมแรงให้ครูเกิด

กำลังใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.75$ ) ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน (คือการพัฒนาที่คำนึงถึงความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ) ( $\bar{X} = 4.23, S.D. = 0.72$ ) และผู้บริหารมีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลผลิต (จำนวนนักเรียนเข้าใหม่) ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = 0.77$ )

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.71 – 0.78 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 มีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) การกำหนดวิสัยทัศน์

(n = 30)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_5$ )			
1. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต	4.28	0.90	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.28	0.90	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน	4.33	0.79	มาก
4. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง	4.32	0.87	มาก
5. ผู้บริหารให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.27	0.95	มาก
6. ครูรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างทั่วกัน	4.28	0.99	มาก
7. ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.30	0.83	มาก
8. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ	4.15	0.95	มาก
9. วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้	4.33	0.83	มาก
10. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล	4.30	0.67	มาก
รวม	4.28	0.87	มาก

จากตารางที่ 15 การกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.87) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.=0.79) วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.=0.83) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.87) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.=0.67) ผู้บริหารติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.=0.83) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.90) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.90) ครูรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างทั่วกัน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.99) ผู้บริหารให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=0.95) และผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.=0.95)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.67-0.99 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

ตารางที่ 16 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวม

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นเลิศทางวิชาการ ( $y_1$ )	4.02	0.83	มาก
2. สื่อสารสองภาษา ( $y_2$ )	3.77	0.86	มาก
3. ถิ่นทางความคิด ( $y_3$ )	3.81	0.73	มาก
4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ( $y_4$ )	3.94	0.75	มาก
5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ( $y_5$ )	3.97	0.68	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	3.90	0.77	มาก

(n = 30)

จากตารางที่ 16 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.=0.77) เมื่อพิจารณา จำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อย ดังนี้ เป็นเลิศทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.=0.83) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=0.68) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D.=0.75) ล้ำหน้าทางความคิด ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D.=0.73) สื่อสารสองภาษา ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D.=0.86)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.68 – 0.86 มีการกระจาย ข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

เมื่อวิเคราะห์ระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 17 ถึงตารางที่ 21

ตารางที่ 17 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก เป็นเลิศทางวิชาการ

(n = 30)

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เป็นเลิศทางวิชาการ (y <sub>1</sub> )			
1. นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ สูง	4.07	0.66	มาก
2. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ใน ระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ	3.95	0.89	มาก
3. นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ ประจักษ์สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ	4.00	0.93	มาก
4. นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึง ระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตรา สูง	4.05	0.83	มาก
รวม	4.02	0.83	มาก

จากตารางที่ 17 เป็นเลิศทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.=0.83) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิต มากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูง ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.=0.66) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ ในอัตราสูง ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.=0.83) นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์

สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.93) และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.89)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.93 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตกสื่อสารสองภาษา

(n = 30)

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
สื่อสารสองภาษา (y <sub>2</sub> )			
1.นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ในการสื่อสารได้ดี	3.77	0.83	มาก
2.นักเรียนสามารถผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ	3.53	1.03	มาก
3.นักเรียนมีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้น	3.95	0.74	มาก
4.นักเรียนมีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้ง ภาษาไทย และภาษาอังกฤษสูง	3.82	0.83	มาก
รวม	3.77	0.86	มาก

จากตารางที่ 18 สื่อสารสองภาษา ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.86) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนมีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X}=3.95$ , S.D.=0.74) นักเรียนมีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูง ( $\bar{X}=3.82$ , S.D.=0.83) นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ในการสื่อสารได้ดี ( $\bar{X}=3.77$ , S.D.=0.83) และนักเรียนสามารถผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ ( $\bar{X}=3.53$ , S.D.=1.03)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.74 – 1.03 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน



ตารางที่ 19 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐาน  
สากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตกล้าหน้าทางความคิด

(n = 30)

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ มัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ล้าหน้าทางความคิด ( $y_3$ )			
1. นักเรียนสามารถสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำ โครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียน นานาชาติ	3.62	0.88	มาก
2. นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถ ใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ได้	3.72	0.71	มาก
3. กล้านำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์และแตกต่าง	4.00	0.71	มาก
4. สามารถปรับตัว ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีแก้ปัญหาจัดการ กับความซับซ้อนได้	3.90	0.63	มาก
รวม	3.81	0.73	มาก

จากตารางที่ 19 ล้าหน้าทางความคิด ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.73) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิต  
มากไปหาน้อยดังนี้ กล้านำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์และแตกต่าง ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.71) สามารถ  
ปรับตัว ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีแก้ปัญหาจัดการกับความซับซ้อนได้ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.63) นักเรียนมี  
ความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่  
เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.71) และนักเรียนสามารถสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ  
จัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.88)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.63 – 0.88 มีการกระจาย  
ข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 20 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐาน  
 สากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงใต้ผลิตงานอย่าง  
 สร้างสรรค์

(n = 30)

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ มัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ (y<sub>4</sub>)</b>			
1. นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ ตนเอง สังคมและประเทศชาติ ค่านิยม และความเชื่อของ ตนเองและผู้อื่น	4.07	0.66	มาก
2. นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และ ใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ	4.00	0.61	มาก
3. นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ รู้จักตีความ สร้างสื่อ ในการพัฒนาการคิดการตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ ก้าวหน้าขึ้น	3.90	0.68	มาก
4. นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์และออกแบบ ผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ	3.80	1.03	มาก
รวม	3.94	0.75	มาก

จากตารางที่ 20 ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=3.94$ , S.D.=0.75) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ตนเอง สังคมและประเทศชาติ ค่านิยม และความเชื่อของตนเองและผู้อื่น ( $\bar{X}=4.07$ , S.D.=0.66) นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ ( $\bar{X}=4.00$ , S.D.=0.61) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น ( $\bar{X}=3.90$ , S.D.=0.68) และนักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ ( $\bar{X}=3.80$ , S.D.=1.03)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.61 – 1.03 มีการกระจายข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตารางที่ 21 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐาน  
สากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
สังกัดโลก

(n = 30)

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ มัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก (y <sub>5</sub> )			
1. นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลกสามารถ เรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน	3.97	0.80	มาก
2. นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความ หลากหลายทางวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี	4.05	0.56	มาก
3. นักเรียนสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบาย ของสาธารณะเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้	3.75	0.68	มาก
4. นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริม ให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อม	4.10	0.68	มาก
รวม	3.97	0.68	มาก

จากตารางที่ 21 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.68) โดยภาพรวมมี  
ค่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิต  
มากไปหาน้อยดังนี้ นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุม  
การใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อม  
( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.68) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม  
ขนบธรรมเนียมประเพณี ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.56) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก  
สามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.80) และนักเรียนสามารถระบุประเด็น  
ทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายของสาธารณะ  
เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.68)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.56 – 0.80 มีการกระจาย  
ข้อมูลมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation-coefficient) ดังรายละเอียดในตาราง ที่ 16

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )

- $X_1$  หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง
- $X_2$  หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์
- $X_3$  หมายถึง การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต
- $X_4$  หมายถึง วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ
- $X_5$  หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์

คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาคตะวันตก ( $Y_{tot}$ )

- $Y_1$  หมายถึง เป็นเลิศทางวิชาการ
- $Y_2$  หมายถึง สื่อสารสองภาษา
- $Y_3$  หมายถึง ล้ำหน้าทางความคิด
- $Y_4$  หมายถึง ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์
- $Y_5$  หมายถึง ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก



**ตารางที่ 22** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก  
โดยภาพรวมและรายด้าน

	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.392**	.395**	.621**	.405**	.465**	.506**
X <sub>2</sub>	.203**	.359**	.571**	.343**	.431**	.420**
X <sub>3</sub>	.299**	.454**	.658**	.439**	.512**	.523**
X <sub>4</sub>	.422**	.672**	.589**	.359**	.447**	.487**
X <sub>5</sub>	.336**	.441**	.633**	.469**	.510**	.530**
X <sub>tot</sub>	.357**	.431**	.653**	.432**	.504**	.527**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 22 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียน  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก ( $r_{xy}=0.527$ )  
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นความสัมพันธ์ทางน้อย อย่างมีนัยสูงทาง  
สถิติที่ระดับ 0.03-0.07

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน  
กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใน  
ภาคตะวันตก โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน ซึ่ง  
เป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .420 - .530 เมื่อเรียงลำดับค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้วพบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
.530 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคตกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล  
.523 ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล .506 วิธีการ  
คิดเชิงปฏิบัติกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล .487 ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า  
ต่างๆมากำหนดกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล .420 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมี  
ความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ  
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุดคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมาคือการมี  
ความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต และน้อยที่สุดคือความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า  
ต่างๆมากำหนดกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน  
กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูงกับคุณภาพผู้เรียน  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากล รายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .392 -.621 ความสามารถในการ  
การนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล รายด้าน มี

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .203 -.571 การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต  
กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .299 -.658  
วิธีการคิดเชิงปฏิบัติกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล รายด้าน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
ตั้งแต่ .359 -.589 การกำหนดวิสัยทัศน์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลรายด้าน มีค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .336 -.633 ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมี  
ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก จำนวน 36 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) และผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 72 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

#### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงสามารถนำไปใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์กับการบริหาร โดยผู้วิจัยเสนอผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก สรุปผลเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์

2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ เป็นเลิศทางวิชาการ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ล้ำหน้าทางความคิด และสื่อสารสองภาษา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

### การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ และความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะเนื่องมาจากผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เป็นผู้บริหารวิธีคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำกระบวนการ PDCA มาปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษานำมากำหนดทิศทางการบริหารงานตามนโยบายการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรมชุมชนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาพัฒนาศักยภาพครู เช่น จัดให้มีการศึกษาดูงาน เข้ารับการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับรูปแบบการสอนที่ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนให้ดียิ่งขึ้นโดยอาศัยความคิดแบบนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนาและแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสันและโชลส์ (Johnson and Scholes) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาพบว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการพัฒนากลยุทธ์และเป็นผู้ที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยข้อมูลในการออกแบบองค์กรผ่านกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นเป็นรูปแบบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ส่วนบุคคล และนอกจากนี้การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากความเป็นมาขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น บทบาทด้านความคิดที่เพิ่มเติมอย่างเด่นชัดของผู้นำกลยุทธ์คือ การมีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การกำหนดส่วนอื่นๆในองค์กรที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวนี้นำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร



สำหรับวิธีการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัธยเทศมากที่สุด อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยไม่กลัวความเสี่ยง ชอบท้าทายสถานการณ์ มักเป็นบุคคลที่มีความคิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก คิดเชิงบูรณาการ แบบองค์รวม มุ่งเน้นกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการ PDCA นำมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา โดยการดำเนินกิจกรรมจะส่งเสริมและคำนึงถึงศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ชุมชนด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นและเปิดกว้างแก่ทุกคนตามหลักการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เมื่อพบปัญหาจะแก้ปัญหาให้ได้ผลระยะยาวด้วยวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาผลผลิตด้านปริมาณควบคู่กับคุณภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการ สร้างความพึงพอใจ ประทับใจให้แก่ลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณ ประศรี ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เพราะการใช้ความคิดเชิงปฏิบัติเข้ามาบริหารงานนั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เป็นการสร้างแนวคิดใหม่และเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ผู้บริหารหรือครูผู้สอนอาจจะเคยชิน กับระบบการทำงานแบบเดิมที่คิดว่าดีอยู่แล้วและสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน จึงไม่ค่อยยอมรับหากต้องมีการ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ เพราะจะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานเพื่อให้เกิดความชำนาญ

สำหรับความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัธยเทศน้อยที่สุด อาจเป็นผู้บริหารเพราะมีการนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นมาพิจารณาเพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ลีลา สีนานูเคาะห์ กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้ 1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2. การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดระดับขั้นตอนของงานให้เหมาะสม 3. การจัดทำรายละเอียดของการปฏิบัติงานแต่ละอย่างว่าควรจะทำอะไรบ้าง 4. กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อจัดคนให้เข้ากับงานตามความเหมาะสม 5. กำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงาน 6. กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 7. ควบคุมและประเมินผลงาน 8. กำหนดความยืดหยุ่นของแผนงาน

2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ เป็นเลิศทางวิชาการ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ล้ำหน้าทางความคิด และสื่อสารสองภาษา ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบายยกระดับคุณภาพการศึกษา มีความเข้มข้น ผู้นำองค์กรการศึกษาทุกระดับรับรู้ และมีความเข้าใจชัดเจน จึงพยายามสูงในการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติจริงจัง ด้วยความเชื่อว่าต้องยกเครื่องการศึกษาไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากลเพราะประเทศไทยเป็นสมาชิกของสังคมโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่วนใหญ่มีความเป็นผู้นำ คิดเป็น ร้อยละ 78.30 สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมากกว่า 20 ขึ้นไป และ

โรงเรียน มาตรฐานสากลในการวิจัยนี้ล้วนเป็นโรงเรียนชั้นนำมีความพร้อมสูงผ่านการประเมินคุณภาพของสำนักรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ สมศ. ระดับดีมาก สอดคล้อง กับงานวิจัยเรื่อง Globalization and World-Class School โดยไมล์เนอร์ (Milnor) ที่ศึกษาแนวโน้มการเตรียม ผู้เรียนให้มีความรู้หรือทักษะใดในการเข้าสู่ตลาดแรงงานยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า ความรู้ความเข้าใจและทักษะที่ จำเป็นระดับมากที่สุด คือ ภาษาอังกฤษ รองมาคือ ด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งความรู้ความเข้าใจและทักษะทั้งสองนี้ สอดคล้องกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ว่าผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก งานวิจัยของคัสตุลาซารี (Kustulasari) พบว่าคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย ประกอบด้วย 1. กำหนดนโยบายที่มุ่งสู่มาตรฐานสากลระดับโลกไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน 2. เคารพในคุณค่าวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วย 3. นักเรียนสื่อสารได้ 2 ภาษา ทั้งภาษาอินโดนีเซียและภาษาอังกฤษ 4) มี แผนพัฒนาความเป็นมืออาชีพ 5. ใช้หลักสูตรนานาชาติและ 6. มีทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอในการจัดการ เรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล การวิจัยเรื่อง Building a World Class Islamic School : Teaching with your Strengths โดยแอบบาซี (Abbasi) ที่พบสิ่ง ที่แสดงการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับโลก คือ 1. มีผู้นำที่เข้มแข็ง 2. มีการคัดเลือกครูที่มีศักยภาพสูง 3.มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร 4. มีหลักสูตรที่ดี และ 5. มี แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยวิลัยพรณ์ เสรีวัฒน์ เรื่อง การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยใช้รูปแบบจำลอง CIPPI (Context-Input-Process-Product-Impact) ผลการประเมินพบว่า 1. ด้านบริบทวัตถุประสงค์โครงการที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก เป็นเลิศวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก อยู่ระดับมาก 2. ด้านปัจจัยนำเข้า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณภาพระดับมาก 3. ด้านกระบวนการ ทุกกระบวนการ ของการปฏิบัติตามแนวนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล คือ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ปฏิบัติในระดับมาก 4. ด้านผลผลิตนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณลักษณะบรรลุตามคุณลักษณะที่หนึ่งของคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐาน คือ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกในระดับมาก และ 5. ด้านผลกระทบ คือ การวิจัย/พัฒนา/เครือข่ายอยู่ระดับปานกลาง

สำหรับเป็นเลิศทางวิชาการ มีค่าเลขมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเป็นเพราะนักเรียนมีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้นและมีทักษะความสามารถด้านภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูงโดยนักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆในการสื่อสารได้ดีและนักเรียนสามารถผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติทั้งนี้ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงและนอกจากนี้ นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ PISA หรือ TIMSS ในปี พ.ศ. 2558 มีคะแนนผลการสอบโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียน นานาชาติที่เข้าร่วมโครงการ PISA หรือ TIMSS ในปีเดียวกัน สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์ จุมพล พูลภัทรชีวิน และอมรวิรัช นาคทรพร พบว่า สภาพปัจจุบันและแนวโน้มของโลกที่ส่งผลต่อ การศึกษาไทย ในอนาคต 10-20 ปี ข้างหน้าจะต้องเผชิญกับแนวโน้มสำคัญและความไม่แน่นอนในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก

เยาวชน และการศึกษาไทย ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมี นโยบาย และ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทิศทางของวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ในทศวรรษใหม่จะเชื่อมโยงกันมากขึ้น เพื่อให้การศึกษาไทยเป็นการเตรียมการพัฒนาคนไทยสำหรับ สังคมโลกในอีก 10-20 ปีข้างหน้า และเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ควรเร่ง ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเร่งด่วน ต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา 2) ระยะกลาง ต้องเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา 3) ระยะยาว ต้องปรับระบบการบริหารและการจัดการ การศึกษา

ด้านสื่อสารได้ออย่างน้อย 2 ภาษา มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สาเหตุอาจเนื่องมาจาก กระบวนการเรียน การสอน ยังไม่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการ กำหนดนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การสอนภาษาต่างประเทศยังไม่มีคุณภาพ ปัญหาที่พบคือ การสอนภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะ ภาษาอังกฤษแม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้น แต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากร สอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก และจากรายงานสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2552 ได้เสนอแนะให้ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาสากลเป็น ภาษาที่สองตั้งแต่วัยประถมศึกษาขั้นพื้นฐานและการเรียนรู้ภาษาที่สาม เพื่อให้สามารถสื่อสารกันได้ และเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้อย่างกว้างขวางไร้พรมแดนส่งเสริมสถาบันการศึกษาจัดหลักสูตรนานาชาติ หรือ หลักสูตรรวมกับสถาบันต่างประเทศเพื่อความเป็นสากลของการศึกษาและรองรับ ตลาดแรงงานนานาชาติ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2554 ได้วางนโยบาย การขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่ประชาคมอาเซียน ต้องการให้โรงเรียนมีความตื่นตัวในการก้าวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนในปี 2558 จึงพยายามให้ทุกโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องนี้เพื่อให้ เด็กไทยได้เรียนรู้ถึงสิทธิของตนเองในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยได้เร่งผลักดันและดำเนินการใน หลายด้านการอบรมภาษาอังกฤษให้กับครู เพื่อให้ครูยุคใหม่สามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษ และใช้ ICT ได้ซึ่งในยุคปัจจุบันระบบการศึกษาต้องรองรับความก้าวหน้า และจากการสนทนากลุ่ม นักเรียนที่ ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นสองภาษาให้ชัดเจน และเพิ่มเวลาในการเรียน ภาษาให้มากกว่านี้ ควรมีครูเจ้าของภาษามาสอนโดยตรงของแต่ละประเทศ และมีมาตรฐานเดียวกัน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกมีความสัมพันธ์กันมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกหรือมีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน นั่นคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามากคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ก็จะเพิ่มมากขึ้นไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการ วิจัยครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก มีความสัมพันธ์กัน เหตุที่เป็น เช่นนี้เพราะ ผู้บริหารในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณภาพในระดับมาก สาเหตุอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ทางการศึกษามีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ส่งผลให้

ผู้บริหารมีคุณภาพในระดับมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ของจตุรงค์ ธนสีลังกูร ที่พบว่าประสพการณ์การดำเนินงานเป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่องประกอบกับ นโยบายทางการศึกษาในทุกระดับที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนา ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ตนเองที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และสังคมไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ได้มีการเตรียมคนไทยให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม รู้จักสิทธิหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) ที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ในส่วนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่มาตรฐานสากล มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ พัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ครูดี ครูเก่งมีคุณธรรม มีคุณภาพและมีวิทยฐานะสูงขึ้น และ ประการสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมคือนโยบายประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ภายในปี ค.ศ. 2020 โดยระบุให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ส่วนของเศรษฐกิจโดยผ่านการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา การพัฒนาทักษะ ศักยภาพ และการฝึกอบรม สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ Abbasi (2012) พบว่า สิ่งที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) มีการคัดเลือกครู (Qualified Teachers) มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity) มีหลักสูตรที่ดี (Good Curriculum) และมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (Resources) สอดคล้องกับ McKinsey & Company (2007) ได้สังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานสากลประการหนึ่งคือ การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (high support) ในด้านระบบการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งที่ได้คนเก่งเหมาะสมกับงาน การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การสนับสนุนการประเมินผลความรู้ของครูและนักเรียน และ Asia Society (2008) ที่เสนอนโยบายที่ควรมีของสหรัฐอเมริกาเพื่อความสำเร็จทางการศึกษาในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ว่าควรมีการสำรวจความรู้ของครูและผู้บริหารด้านความเป็นสากลและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิลัยพรณ์ เสรีวิวัฒน์ เรื่อง การประเมินเชิงระบบโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยใช้รูปแบบจำลอง CIPPI (Context-Input-Process-Product-Impact) ผลการประเมินพบว่า 1) ด้านบริบท วัตถุประสงค์โครงการ ที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก เป็นเลิศวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิต งานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก อยู่ระดับมาก 2) ด้านปัจจัยนำเข้า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณภาพระดับมาก 3) ด้านกระบวนการ ทุกกระบวนการ ของการปฏิบัติตามแนวนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล คือ การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียง มาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ปฏิบัติในระดับมาก 4) ด้านผลผลิตนักเรียนโรงเรียน มาตรฐานสากลมีคุณลักษณะบรรลุตาม

คุณลักษณะที่หนึ่งของคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐาน คือ ผู้เรียนมี ศักยภาพเป็นพลโลกในระดับมาก และ 5) ด้านผลกระทบ คือ การวิจัย/พัฒนา/เครือข่ายอยู่ระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลในภาพรวม มีค่าเลขมัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลต้องอาศัยผู้นำที่จะพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างชาญฉลาด เราจึงต้องมีผู้นำที่มี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic leadership) ซึ่งหมายถึงการเป็นผู้ที่สามารถสร้างงานที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะ มีความรู้ความสามารถและมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะพบบุคลากรในองค์กรเดินไปในทิศทางไหนและเพื่ออะไร ซึ่งหัวใจของความสำเร็จก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการจัดการศึกษาสาเหตุอาจเนื่องมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) ได้ปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อสนองตอบต่อแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ ตลอดจนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยยึดหลักการสำคัญคือมุ่งสนับสนุนการทำงานลงสู่ระดับห้องเรียนและโรงเรียนให้มากที่สุด แกไขการทำงานของโรงเรียนหากไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ภายใต้การดูแลขององค์คณะบุคคล และความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นฐานการพัฒนาและจากการลงพื้นที่ พบว่าทุกโรงเรียนได้กำหนดแนวนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ มุ่งสู่คุณภาพมาตรฐานสากล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ประเมษฐ์ โมลี ที่พบว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โรงเรียนอัจฉริยะ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคน และองค์การให้มีความสามารถโดดเด่น โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษาระดับสูง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ (Operational vision statement) มีเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดกว้าง และหลากหลาย ยอมรับแนวคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมีการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงนโยบาย Kustulasari พบว่า คุณลักษณะโรงเรียนนานาชาติในประเทศอินโดนีเซีย ได้มีการกำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาไว้ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงเรียน ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อพาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจิตวิญญาณที่ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคือ การมีวิสัยทัศน์ (visionary) การมีความรักให้ลูกน้อง (passionate) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) การมีความยืดหยุ่น (flexible) มีความสามารถในการจูงใจ (inspiring) มีการใช้นวัตกรรม (innovation) มีความกล้า (courageous) มีจินตนาการสูง (imaginative) ชื่นชมการทดลอง (experimental) มีความเป็นอิสระ (independent)

และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ จิรภา สงวนสุข ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญของ ผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้ คุณลักษณะส่วนตัวด้านบุคลิกภาพ คือ เชื้อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลด้านมนุษยสัมพันธ์คือ ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ ยึดหลักความถูกต้อง หรือหลักคุณธรรมในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านภาวะ ผู้นำ คือคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะการวิจัยไว้ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำผลการศึกษาที่ทำให้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตกโดยนำปัจจัยดังกล่าวมาส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อพัฒนาความรู้และความก้าวหน้าให้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดอบรมสัมมนาทางวิชาการให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วนด้านความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ที่อยู่ในระดับน้อย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีนโยบายให้ผู้บริหารมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานโดยนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา โดยนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆซึ่งจะเสริมให้การดำเนินการของโรงเรียน บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ผู้บริหารควรนำโอกาส หรือสภาพการณ์ภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาในการทำงานโดยนำข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการดำเนินงานของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน โดยให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการ โดยระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมาพิจารณาโดยบริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ โดยใช้ระบบฐานข้อมูล (Database System) จากนั้นผู้บริหารนำอุปสรรค หรือสภาพการณ์ภายนอกมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน

2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้มีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้ง ภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูงในระดับเดียวกับนักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง ทั้งเพื่อ การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ เพื่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนำเสนอผลงาน เพื่อการโต้แย้งให้เหตุผล และเพื่อการเจรจาความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน และนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีความสนใจเรียนวิชาภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมากขึ้น

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรพัฒนาทักษะการบริหารทักษะที่จำเป็นที่จะช่วยทำให้เด็กและเยาวชนไทย สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสากลได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ่อื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาระยะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก
3. ควรมีการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตกทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานการมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
**แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์  
 การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”.  
 ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต  
 วิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- จตุรงค์ณะสีลังกูร. “ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.”  
 วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์เมชั่นเทคโนโลยี, 2543.
- เซวงศักดิ์ พงษ์เทเวศ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ของผู้บริหาร” สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. **การจัดการ.** กรุงเทพฯ : ส. เอเซียเพรส, 2548
- ดิฐารัตน์ ลีวรางกุล. “ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลกับ  
 การเตรียมการและแสวงหาผู้ร่วมพัฒนา”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
 บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.
- ทรรศนะ บุญขวัญ. **วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : เอ็มบีไอ, 2548.
- ทองอินทร์ วงศ์ไสสร. “ทฤษฎีระบบ” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
 การศึกษา** หน้าที่ 3. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- ทิพวรรณ โอชคลัง. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย  
 เขต 1.” วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- ธ สุนทรายุทธ. **ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์,  
 2551.
- เนตร์ พัฒนายาวิราช. **การจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2550.
- เนตร์ พัฒนายาวิราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ล  
 กรุ๊ป จำกัด, 2552.
- เนตร์พัฒนา ยาวิราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.  
 บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด, 2554.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.**  
 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.



- ปรเมษฐ์ โมลี. “การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตร์ ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ปณณวิชญ์ ซาไซ. “ศึกษากาการบริหารแบบสมดุลกับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล”. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.
- พรรณิภา เต็มศักดิ์. **การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๙ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตลาดฟ้า พัชลิเคชั่น, 2550.
- พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณพันธ์. “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม”. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ไพจิตรศรี โนนยาง. “ความคิดเห็นของบุคลากรการศึกษาต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2.” การศึกษาอิสระ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.
- ภิญญาภา สนิทพจน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก”. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- มณฑา วิญญูโสภิต. “การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร.” ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ยงยุทธ เกษสาคร. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรินติ้ง, 2551.
- รวีวรรณ กลิ่นหอม. “การพัฒนารูปแบบการวัดและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสายสามัญ.” ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. 2550.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2548.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2551.
- วรพงษ์ เถาว์ชาลี. “ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. **การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คลังนานาวิทยา : อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2548.
- วิเชียร วิทยอดม. **ทฤษฎีองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2548.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.

- สมบูรณ์ นนทสกุล. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน.” วารสารศึกษาศาสตร์. 16,1:(105-148).
- สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา”.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2548.
- สรินรัตน์ มุสิกการกุล. “ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2.”  
ปริญญาานิพนธ์ การศึกษา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10. “รายงานจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2557”. เอกสารกลุ่มนโยบายและแผน ลำดับที่ 1/2557,1-2.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2551.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพ  
โรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง  
ประเทศไทยจำกัด, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารจัดการคุณภาพ  
โรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง  
ประเทศไทยจำกัด, 2553.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข  
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 ตอนที่ 74ก.19.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA).  
[online] เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2555, เข้าถึงได้จาก  
<http://www.tqa.or.th/th/tqa-history>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. แผนการศึกษาแห่งชาติ  
(พ.ศ.2552-2559) ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,  
2553.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2553.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ. เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2553.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 กระทรวงศึกษาธิการ, **เป้าหมายและตัวชี้วัดด้านผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล.**  
 กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด,2553, 4.  
 สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสาก**  
**ฉบับปรับปรุง.** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
 จำกัด, 2555.

สุดาลักษณ์ บุปผาดา. **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์.** 15 กุมภาพันธ์ 2554. เข้าถึงได้จาก <http://www.khuen.ac.th/Images/nokk/bonkhuam.htm>

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.**  
 พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2548.

สุพล วังสินธุ์. “บทบาทของผู้บริหารในการปฏิรูปการศึกษา”. **วารสารวิชาการ,** (2542):138.

#### ภาษาต่างประเทศ

Adair, John Eric, **Strategic leadership : How to think and plan strategically and provide direction.** London : and Organization. Boston: Houghton Mifflin Co.

Babrara J. Davies and Brent Davies, **Strategic Leadership (School leadership an Management**23(1) ,20040) ,29-38.

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>.

Burnham. **Handbook of Educational Leadership and Management.** (London : Longman, 2003).

Clark Plexico, “**Global Trends Necessitating a World Class Education**” (Dissertation Abstracts Internatioal.2008), 23.

Daft, L. 1989. **Educational Theory.** Sydney : Wiley.

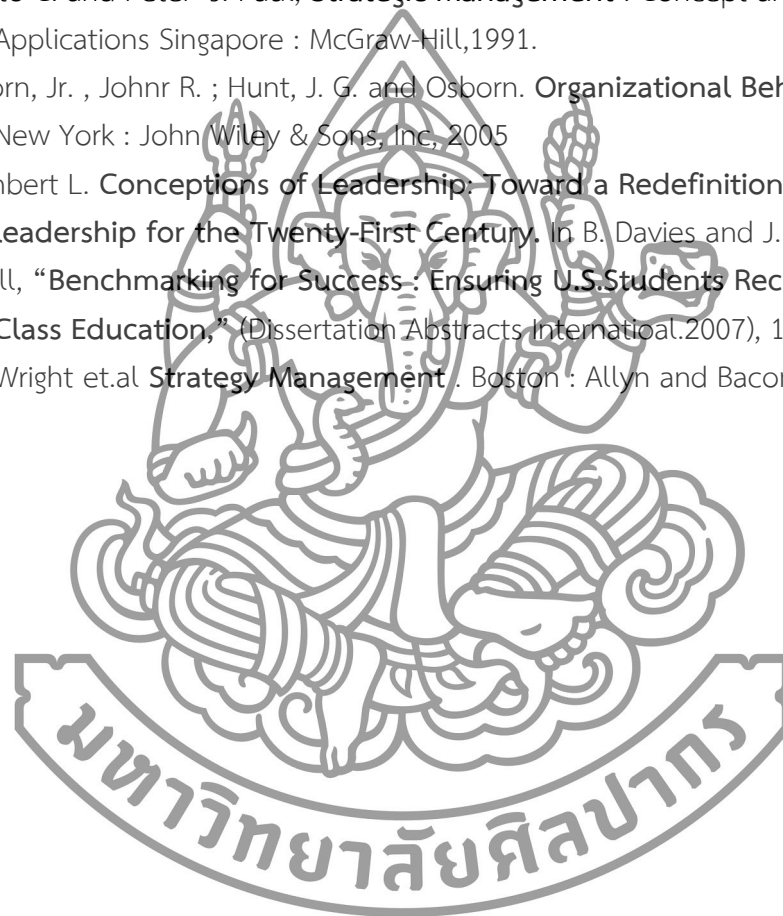
Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization.**2<sup>nd</sup> ed. (New York: John Wiley& Son,1978),20.

DuBrin A. J., **Leadership: Research Finding ,Practice, and Skills,** (Boston: Houghton,1998),335. อ่างโน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์,2554).

\_\_\_\_\_. **Leadership Research Finding. Practice and Skills.** 4<sup>th</sup> ed.New York:Houghton Mifflin Company,2004.

- Finkelstein S. and D.C. Hambrick, **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. West: Minneapolis/St. Paul, 1996.
- Gary Yukl, **Leadership in Organization**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice-CCHall, 2006.
- Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management** (Singapore : McGraw-Hill, 1993).
- Heyns “**Quality Management Systems for Education and Training Providers**”, (South Africa., 2001).
- HM Inspectorate of Education, “**Quality Management in Education : Self-evaluation for quality improvement**”, 2006.  
<http://www.nqa.com/en/atozservices/what-is-iso-9001.asp>.
- Ingrid Pufahl, “**Going : Preparing Our Students for an Interconnected World**”  
 Dissertation Abstracts International, 2001.
- James L. Gibson,; Ivancevich, John M.; & James H. Donnelly, **Organization Behavior Structure Process**. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1997.
- John W. Best, **Research in Education** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1970.
- Johnson G., and K. Scholes, **Strategic Management in Practice from Exploring Corporate Strategy**, 6<sup>th</sup> ed. London : Prentice- Hall, 2003.
- Kustulasari. A, **The International Standard School Project in Indonesia : a Policy Document Analysis**. Ohio State University, Graduate School. Ohio : Ohio State University, 2009.
- Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper& Row Publishers, 1974.
- Linda Reid, “**The Relationship Between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State- Supported and Private Institutions of Higher Education,**” Dissertation in Business Administration, Nova Southeastern University, 2005.
- Michael A Hitt., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskission, **Management of strategy: Concept and cases**. China: Thomson South-Western, (2007), 372
- Moorhead. G. & Griffin. R.W., 2001. **Organizational Behavior : Managing People**  
 National Quality Assurance, **National Quality Assurance The Premier Management System Registrar** , accessed June 8, 2011, available
- Paul Samuel, **Strategic Management of Development Programs** (Geneva : International Labor Office, 1983).

- Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Double day,1990.
- Preedy M., R. Glatter , and C. Wise, **Strategic Leadership and Educational Improvement**. London : Cromwell, 2003.
- Robert V. Krejcie and Parley W. Morgan, **Statistics : An Introductory Analysis** New York : Harper & Rows Publisher, 1973.
- Samuel Certo C. and Peter J. Paul, **Strategic Management : Concept and Applications** Singapore : McGraw-Hill,1991.
- Schermerhorn, Jr. , John R. ; Hunt, J. G. and Osborn. **Organizational Behavior**. (9thed). New York : John Wiley & Sons, Inc, 2005
- Shifting Lambert L. **Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century**. In B. Davies and J. West-Williams Hall, “Benchmarking for Success : Ensuring U.S.Students Receive a World Class Education,” (Dissertation Abstracts International.2007), 14.
- Wright et.al **Strategy Management** . Boston : Allyn and Bacon,1992.













ที่ ศธ 0520.203.2 / ๗๑๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 เมษายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายดำรง รอดสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเยาวรินทร์ อีมรอด รหัสนักศึกษา 56252370 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพ  
ผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก” ในการนี้  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ  
การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา 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 สาขาการบริหารการศึกษา  
ตำแหน่ง รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

### 2. นายดำรง รอดสิน

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี

### 3. นางสาวบุษราคัม ดุลบุตร

วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนคงคารามจังหวัดเพชรบุรี

### 4. นายชยทัศน์พงษ์ กิจเพิ่มพูน

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพมหานคร  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี

### 5. นางอรัญญา มหาแก้ว

วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี





ภาคผนวก ข

คำความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร





ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์)

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
21	การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ผู้บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารกำหนดสภาพที่คาดหวัง วิธีปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารสามารถสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
24	ผู้บริหารคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
25	ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงาน และมีความเหมาะสมกับเวลา	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการและให้บริการแก่ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นที่ท่านรู้จัก	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆให้แก่ครู เช่น ทำให้ครูเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
31	วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารศึกษา ดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆและนำมาพัฒนาปรับปรุง	1	1	1	0	0	0.8	สอดคล้อง
32	ผู้บริหารมีความคิดแบบนอกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลผลิต (จำนวนนักเรียนเข้าใหม่)	1	1	1	0	0	0.8	สอดคล้อง



ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์)

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความ คิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
46	ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
47	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรทั้ง ด้านปริมาณและคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
48	วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สื่อสารเข้าใจง่ายและสามารถ เป็นไปได้	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
49	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่ มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง









ภาคผนวก ค

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย  
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ (Try out)





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑45

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสมเด็จพระปิยมหาราชรมณีเขต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวเขยารินทร์ ยัมรอด รหัสนักศึกษา 56252370 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือวิจัย

### กาญจนบุรี

- โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์
- โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี
- โรงเรียนท่าม่วงราษฎร์บำรุง
- โรงเรียนวิสุทธิรังสี
- โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
- โรงเรียนร่มเกล้ากาญจนบุรี
- โรงเรียนประชามงคล
- โรงเรียนสมเด็จพระปิยมหาราชรมณีนเขต

### ราชบุรี

- โรงเรียนเบญจมราชูทิศ
- โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
- โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี
- โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
- โรงเรียนสายธรรมจันทร์

### เพชรบุรี

- โรงเรียนชะอำ (คุณหญิงเนื่องบุรี)

### สมุทรสาคร

- โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ



ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย



Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	50.0
	Exclude d(a)	30	50.0
	Total	60	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	69

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	288.07	1122.409	.795	.982
Q2	288.00	1122.552	.782	.982
Q3	288.07	1115.995	.814	.982
Q4	288.07	1128.754	.589	.982
Q5	288.10	1130.921	.595	.982
Q6	288.17	1124.144	.664	.982
Q7	287.97	1122.585	.780	.982
Q8	288.20	1120.372	.629	.982
Q9	288.07	1134.616	.499	.983

No	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q10	288.10	1122.576	.734	.982
Q11	288.07	1120.478	.774	.982
Q12	288.20	1126.786	.617	.982
Q13	288.20	1121.821	.726	.982
Q14	288.23	1121.909	.738	.982
Q15	288.03	1120.171	.776	.982
Q16	287.97	1126.378	.760	.982
Q17	288.10	1130.231	.612	.982
Q18	288.37	1119.551	.631	.982
Q19	288.30	1111.803	.743	.982
Q20	288.27	1122.961	.678	.982
Q21	288.10	1126.438	.705	.982
Q22	288.13	1120.120	.799	.982
Q23	288.10	1124.162	.648	.982
Q24	288.13	1120.947	.724	.982
Q25	288.17	1115.661	.848	.982
Q26	288.17	1120.971	.792	.982
Q27	288.27	1115.030	.793	.982
Q28	288.17	1108.695	.835	.982
Q29	288.13	1120.051	.695	.982
Q30	288.10	1120.783	.775	.982
Q31	288.07	1125.582	.660	.982
Q32	288.30	1126.079	.626	.982
Q33	288.00	1119.793	.849	.982
Q34	287.90	1121.886	.802	.982
Q35	288.00	1120.345	.770	.982
Q36	288.13	1122.533	.744	.982
Q37	288.00	1119.724	.783	.982
Q38	288.17	1126.833	.718	.982
Q39	288.00	1124.552	.734	.982



No	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q40	288.17	1118.351	.695	.982
Q41	288.17	1109.454	.821	.982
Q42	288.07	1123.375	.709	.982
Q43	288.10	1113.128	.827	.982
Q44	288.17	1106.075	.805	.982
Q45	288.17	1107.799	.745	.982
Q46	288.13	1115.568	.785	.982
Q47	288.30	1114.010	.674	.982
Q48	288.07	1113.651	.811	.982
Q49	288.13	1126.189	.721	.982
Q1	288.37	1137.757	.434	.983
Q2	288.37	1144.516	.226	.983
Q3	288.33	1135.264	.343	.983
Q4	288.40	1133.766	.385	.983
Q5	288.67	1131.471	.439	.983
Q6	288.90	1113.679	.574	.983
Q7	288.47	1123.085	.577	.982
Q8	288.67	1115.057	.648	.982
Q9	288.77	1114.392	.696	.982
Q10	288.67	1125.195	.679	.982
Q11	288.43	1122.254	.689	.982
Q12	288.57	1124.185	.705	.982
Q13	288.30	1127.390	.646	.982
Q14	288.33	1131.195	.635	.982
Q15	288.50	1126.190	.652	.982
Q16	288.47	1137.499	.263	.983
Q17	288.37	1129.826	.534	.983
Q18	288.30	1137.872	.496	.983
Q19	288.60	1123.352	.703	.982
Q20	288.23	1133.978	.511	.983

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย





ที่ ศธ 0520.203.2 / พิษ ๕๗๕

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวเยาวรินทร์ ยี่มรอด นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาคตะวันตก” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องตามที่ได้แจ้งข้างต้นทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วยตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัย

### เพชรบุรี

โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี  
โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี  
โรงเรียนคณาภิบาล

### ประจวบคีรีขันธ์

โรงเรียนบางสะพานวิทยา  
โรงเรียนหัวหิน  
โรงเรียนประจวบวิทยาลัย  
โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม

### สมุทรสงคราม

โรงเรียนศรัทธาสมุทร  
โรงเรียนถาวรานุกุล

### สมุทรสาคร

โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย  
โรงเรียนสมุทรสาครวุฒิชัย  
โรงเรียนกระทุ่มแบน“วิเศษสมุทคุณ”  
โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร

### นครปฐม

โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย  
โรงเรียนราชินีบูรณะ  
โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน  
โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา  
โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย  
โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม  
โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์  
โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายาในพระสังฆราชูปถัมภ์  
โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา  
โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา  
โรงเรียนสามพรานวิทยา





## แบบสอบถาม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านได้ตอบแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุดและขอความอนุเคราะห์ท่านส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ที่ได้ให้ไว้

2. การตอบแบบสอบถามของท่านมีคุณค่าต่อการวิจัยอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และใช้เพื่อการวิจัยในครั้งนี้อย่างเดียว โดยจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมไม่เจาะจงที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ จึงไม่เกิดผลเสียหายที่กระทบต่อตัวท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

3. แบบสอบถามมี 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของดูบริน (DuBrin) ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาคตะวันตก ประกอบด้วยข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรดังนี้ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเยาวรินทร์ ยัมรอด

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ( ) หน้าข้อความให้ตรงกับสถานภาพตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
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.	อายุราชการ (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
4.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี
5.	ตำแหน่งในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ (กรณีผู้ตอบเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง ผู้บริหารรับรู้ และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด ของครูและนักเรียนในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารใช้วิธีบูรณาการความคิดที่ หลากหลายของครูเพื่อร่วมกันบริหาร โรงเรียน					
3	ผู้บริหารมีความรอบรู้ เข้าใจ วิเคราะห์ ระบบต่างๆนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนา โรงเรียนได้					
4	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับ นโยบายการจัดการศึกษาการบริหาร โรงเรียนเพื่อนำไปกำหนดทิศทางของ องค์กร					
5	ผู้บริหารสามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับครู การจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน พื้นฐานของนักเรียนและงบประมาณ เพื่อนำไปกำหนดทิศทางขององค์กร					
6	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ แตกต่าง จากเดิม เพื่อหาวิธีการใหม่ๆในการ ปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารเข้าใจผลที่จะเกิดตามมาจาก การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน ของโรงเรียน					



ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่นและใช้วิธีประชาธิปไตยแก้ปัญหา					
9	ผู้บริหารมีการแยกงานบริหารโรงเรียน ออกเป็นหลายระบบและมีหลายระดับ การทำงาน					
10	ผู้บริหารรับรู้ปัญหามาไปสู่การแก้ปัญหา ได้อย่างสร้างสรรค์ โดยครู นักเรียน และ ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
11	<b>ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้า ต่างๆมากำหนดกลยุทธ์</b> ผู้บริหารนำนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ เกณฑ์มาตรฐานของ โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมา พิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการ ทำงาน					
12	ผู้บริหารนำข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูล เชิงคุณภาพ จากการดำเนินงานของ โรงเรียนในปีที่ผ่านมา มาพิจารณาเพื่อ กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
13	ผู้บริหารนำข้อมูลจากการสำรวจข้อมูล เบื้องต้นภายในโรงเรียนและข้อมูล เกี่ยวกับชุมชนรวมทั้งความต้องการของ ท้องถิ่นมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ในการทำงาน					
14	ผู้บริหารให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการ กำหนดความต้องการการจัดลำดับ ความสำคัญ มาพิจารณาเพื่อกำหนดกล ยุทธ์ในการทำงาน					
15	ผู้บริหารนำจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบที่ แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆซึ่งจะเสริมให้ การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุ วัตถุประสงค์มาพิจารณาเพื่อกำหนดกล ยุทธ์ในการทำงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16	ผู้บริหารมีการนำจุดอ่อนภายในของโรงเรียน มาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
17	ผู้บริหารนำโอกาสหรือสภาพการณ์ภายนอกโรงเรียนทั้งปัจจุบันและอนาคตที่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
18	ผู้บริหารนำอุปสรรค หรือสภาพการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของโรงเรียนมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
19	ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆโดยเปิดโอกาสให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน					
20	บริหารจัดการข้อมูลเป็นระบบสารสนเทศ (Information System) และบริหารงานโดยใช้ระบบฐานข้อมูล (Database System)					
21	<b>การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต</b> ผู้บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					
22	ผู้บริหารกำหนดสภาพที่คาดหวัง วิธีปฏิบัติ และวิธีการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน					
23	ผู้บริหารสามารถสร้างวิกฤตให้เป็นโอกาส นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24	ผู้บริหารคิดหาทางเลือกหลายทางในการพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน					
25	ผู้บริหารคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติตามแผนงานและมีความเหมาะสมกับเวลา					
26	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการและให้บริการแก่ผู้ปกครองและนักเรียนได้ดีกว่าโรงเรียนอื่นที่ท่านรู้จัก					
27	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นด้านต่างๆให้แก่ครู เช่น ทำให้ครูเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารและตนเอง					
28	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน					
29	ผู้บริหารจัดบุคคลให้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนและมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความสามารถ					
30	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างชัดเจน					
31	วิธีการคิดเชิงปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารศึกษา ดูงานจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆและนำมาพัฒนาปรับปรุง					
32	ผู้บริหารมีความคิดแบบนอกกรอบค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนาและแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มผลผลิต (จำนวนนักเรียนเข้าใหม่)					
33	ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ทันสมัย รู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
34	ผู้บริหารนำกระบวนการเชิงระบบ PDCAมาปรับปรุงคุณภาพให้สถานศึกษา					
35	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิจัยเพื่อ แก้ปัญหาและพัฒนาผลผลิตทั้งทาง ปริมาณและคุณภาพ					
36	ผู้บริหารมีความคิดเชิงรุก ใช้เทคนิค เสริมแรงให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน					
37	ผู้บริหารการปฏิบัติงานคำนึงถึง วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และ ศีลธรรมของชุมชน					
38	ผู้บริหารจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการ พัฒนาที่ยั่งยืน (คือการพัฒนาที่คำนึงถึง ความสมดุลของสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ)					
39	ผู้บริหารบริหารงานที่เป็นองค์กรรวม คือ การคำนึงถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบ ต่างๆที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน					
40	การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยง ปัจจุบันและอนาคต					
41	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้อง กับความต้องการและการเปลี่ยนแปลง ของสังคม					
42	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริม การพัฒนาที่ยั่งยืน					
43	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ นำไปสู่การกำหนดทิศทางที่จะปฏิบัติได้ จริง					
44	ผู้บริหารให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
45	ครูรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อย่างทั่วกัน					
46	ผู้บริหารติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
47	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการ สร้างผลกำไรทั้งด้านปริมาณและ คุณภาพ					
48	วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สื่อสารเข้าใจ ง่ายและสามารถเป็นไปได้					
49	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์โดยคำนึงถึง ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น นโยบายรัฐบาล					



ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือหัวหน้ากลุ่มสาระ (กรณีผู้ตอบเป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว ถ้าท่านตอบ

- ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ มาก  
 ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร มีการปฏิบัติในระดับ น้อย  
 ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	เป็นเลิศทางวิชาการ นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุก กลุ่มสาระ การเรียนรู้อื่นสูง					
2	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนผ่านการ ประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่ ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ					
3	นักเรียนมีความสามารถ ความถนัด เฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์สามารถ แข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ					
4	นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูง					
5	สื่อสารสองภาษา นักเรียนสามารถใช้ภาษาไทย/ ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้ดี					
6	นักเรียนสามารถผ่านการวัดระดับ ความสามารถทางภาษาจากสถาบัน ภาษานานาชาติ					
7	นักเรียนมีความสนใจเรียนวิชา ภาษาต่างประเทศภาษาที่สองเพิ่มมาก ขึ้น					

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
8	นักเรียนมีทักษะและความสามารถด้านภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษสูง					
9	<b>ล้าหน้าทางความคิด</b> นักเรียนสามารถสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ					
10	นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้					
11	กล้านำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์และแตกต่าง					
12	สามารถปรับตัว ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีแก้ปัญหาจัดการกับความซับซ้อนได้					
13	<b>ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์</b> นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ตนเอง สังคมและประเทศชาติ ค่านิยม และความเชื่อของตนเองและผู้อื่น					
14	นักเรียนมีความสามารถประเมินแสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ					
15	นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนาการคิดการตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น					
16	นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์สร้างสรรค์และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ					

ข้อ	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17	ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ ของโลกสามารถเรียนรู้และจัดการกับ ความซับซ้อน					
18	นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และ ตระหนักในความหลากหลายทาง วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี					
19	นักเรียนสามารถระบุประเด็นทาง เศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและ นโยบายของสาธารณะเปรียบเทียบ ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้					
20	นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและ เป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและ ควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้ เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้อง คุ้มครองสังคม สิ่งแวดล้อม					





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาวเยาวรินทร์ ยิ้มรอด  
 ที่อยู่ บ้านเลขที่ 99/1 หมู่ 6 ตำบลหนองกะปูลำ อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี  
 ที่ทำงาน โรงเรียนคงคาราม จังหวัดเพชรบุรี  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนบ้านลาดวิทยา  
 พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาระดับศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2552 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนห้วยยางวิทยา  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10  
 พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ครู คศ.1 โรงเรียนคงคาราม จังหวัดเพชรบุรี  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10

