ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษา สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

MANAGEMENT STRATEGIES AND LEADERSHIP FOR VIABILITY OF SCHOOLS UNDER THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND

ยุพิน ชัยราชา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
พ.ศ. 2561

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัย ยุพิน ชัยราชา

สาขาวิชา ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.มนัส สุวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.อนุรักษ์ ปัญญานุวัฒน์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภูวิภาดาวรรธน์)

.....กรรมการ
(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.มนัส สุวรรณ)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลณัฏฐ์ พลวัน)
วันที่ 30 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัย : ยุพิน ชัยราชา

สาขาวิชา : ผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

: ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.มนัส สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

: รองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ (2) กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสม และ (3) ตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียน จำนวน 355 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์กลุ่ม สอบถามและสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติพรรณนา และ SWOT Analysis ผลการศึกษา พบว่า (1) โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปี มีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษ และระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมากที่สุด 3 ลำดับ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ รองลงมาคือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางเทคโนโลยี ตามลำดับ (2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 5 ยุทธศาสตร์คือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานวิชาการ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไป และยุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้งหมด 24 กลยุทธ์ และ (3) คุณภาพของยุทธศาสตร์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, การบริหารจัดการ, ภาวะผู้นำ, การดำรงอยู่สถานศึกษา

Thesis Title : Management Strategies and Leadership for Viability of Schools under The Foundation of The Church of Christ in Thailand

The Author : Mrs. Yupin Chairacha

Program : Educational Leadership and Human Resource Development

Thesis Advisors : Emeritus Prof. Dr. Manat Suwan Chairman

: Asst. Prof. Dr. Saman Foosang Member

: Assoc. Prof. Suthep Pongsriwat Member

ABSTRACT

The objectives of this research were as follows: (1) to study the context and the magnitude of the factors affecting the school management's adaptation to changing situations in educational institutions under the Foundation of the Church of Christ in Thailand; (2) to develop and assign appropriate management and leadership strategies; and (3) to verify the quality of the strategies in terms of feasibility, appropriateness and utility. The sample group consisted of 355 individuals involved in school administration. Data were collected using in-depth personal, group interviews, questionnaire, and focus group discussion. Content analysis, descriptive statistics and SWOT analysis methods were used to analyze the data. The results were as follows: (1) the schools under the Foundation of the Church of Christ in Thailand were established by missionaries. They have a long reputation and history of over 100 years, and focus on cultivating students with ethics, morals, and English skills. The three most significant factors affecting school management were economic, environmental and technological factors respectively. (2) Five primary strategies and twenty-four tactics were identified. The strategies included: academic management, personnel management, budget management, general management and leadership, and (3) the quality of the strategies was deemed appropriate, feasible, and beneficial at the highest level.

Keywords: Strategy, Management, Leadership, Viability

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.มนัส สุวรรณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีก 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมาน ฟูแสง และรองศาสตราจารย์สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ การทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ พร้อมทั้งให้กำลังใจและความเมตตา ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.อนุรักษ์ ปัญญานุวัฒน์ ที่ให้ความกรุณาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ภู่วิภาดาวรรธน์ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สิรินันท์ ศรีวีระสกุล ดร.บานจิต สายรอคำ ดร.ชวนพิศ เลี้ยงประไพพันธ์ ดร.วีณา หาญใจและ ดร.อนงค์ อินตาพรหม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบเครื่องมือและคุณภาพของยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณศาสนาจารย์สยาม ม่วงศักดิ์ ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา ดร.สิริลักษณ์ เฟื่องกาญจน์ กรรมการบริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษาและที่ปรึกษางานวิชาการสำนักงานพันธกิจการศึกษา อาจารย์ชนะ ศรีเพ็ญ กรรมการบริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือในการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกท่านที่ได้เอื้อเฟื้อสถานที่และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัย พร้อมทั้งบุคลากรของโรงเรียนที่ได้เข้าร่วมให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัย

ขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ตลอดจนครูและบุคลากรของโรงเรียนดาราวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อย

สุดท้ายขอขอบคุณศาสนาจารย์ ดร.อภิเดช ชัยราชา ที่คอยเป็นกำลังใจ ช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ จนการทำวิทยานิพนธ์สำเร็จเรียบร้อย

ยุพิน ชัยราชา

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อ		**ข**
ABSTRACT		**ค**
กิตติกรรมประกาศ		**ง**
สารบัญ		**จ**
สารบัญตาราง		**ซ**
สารบัญแผนภาพ		**ญ**
บทที่		
1	**บทนำ**	**1**
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	คำถามการวิจัย	4
	วัตถุประสงค์การวิจัย	5
	ขอบเขตการวิจัย	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**8**
	แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	9
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์	26
	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน	33
	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	64
	มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	85
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	94
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**106**
	รูปแบบการวิจัย	107
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	109
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	114
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	119
	การวิเคราะห์ข้อมูล	121

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	**125**
	ตอนที่ 1 บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการ	125
	ตอนที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	158
	ตอนที่ 3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	169
	ตอนที่ 4 ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์	176
	ตอนที่ 5 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับสมบูรณ์	178
5	**สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ**	**188**
	สรุปผลการวิจัย	188
	อภิปรายผล	194
	ข้อเสนอแนะ	198
บรรณานุกรม		**201**
ประวัติผู้วิจัย		**210**
ภาคผนวก		**211**
ภาคผนวก ก	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	212
ภาคผนวก ข	ประเด็นสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview)	232
ภาคผนวก ค	แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview)	238
ภาคผนวก ง	แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) สถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	245
ภาคผนวก จ	รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมืองานวิจัย	249
ภาคผนวก ฉ	หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมืองานวิจัย	250
ภาคผนวก ช	หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทำวิทยานิพนธ์	256

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview)…….....……..	270
ภาคผนวก ฌ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำยุทธศาสตร์.....	279
ภาคผนวก ญ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อตรวจสอบและประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์……..……	280
ภาคผนวก ฎ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์.....	281

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS…….....	19
2.2	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix……	23
2.3	แสดงคำถามที่จะต้องหาคำตอบ 3 คำถามในการวางแผนยุทธศาสตร์.....	29
2.4	ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (full range leadership continuum model)…..…	66
2.5	สถิติจำนวนนักเรียนในสถาบันการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2013 - 2015.....	92
2.6	สถิติจำนวนครูและบุคลากรในสถาบันการศึกษาของสภาคริสตจักร ในประเทศไทยสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2013-2015..	93
3.1	การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 โรงเรียน……...…	108
3.2	เครื่องมือในการจัดทำ TOWS Matrix…….	123
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	125
4.2	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้……	127
4.3	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้....	127
4.4	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารงบประมาณที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้…	129
4.5	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้..	131
4.6	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารทั่วไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้……	132
4.7	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัย ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย……	133

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.8	จุดแข็งและจุดอ่อนด้านสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมภายนอก.....	162
4.9	การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix……	166
4.10	ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย…….	178

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2.1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน……	12
2.2	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์……..	14
2.3	รูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์……..	15
2.4	ปัจจัย 7 ประการ ในการประเมินองค์การ (Seven S - Framework) ของ Mckinsey……	20
2.5	กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	27
6	กระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์……..……..	28
7	กระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์……..……..	30
8	การปรับตัวขององค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม……..……..	46
9	การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21.....	57
10	โมเดล 5A's กับเส้นทางผู้บริโภค ……..…	62
11	โครงสร้างการบริหารพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย…….....	88
12	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	105

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้เกิดผลกระทบหลายด้านทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการเมืองของทุกประเทศ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอันไร้ขีดจำกัด ทุกประเทศในประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ การศึกษามีบทบาทสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ กรณีของประเทศไทยเองก็จำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้านและสมดุล ให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นศูนย์กลาง เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ”

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุดในการทำหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งพาตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการ โดยเน้นเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานระดับสากลและเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ จักได้ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564) ได้กำหนดหลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐาน การใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579 ที่มุ่งให้คนไทยคนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าประสงค์คือ ระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนได้รับโอกาสทาง

การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560,44) อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าคุณภาพการศึกษาของไทยโดยรวมยังเป็นปัญหาอยู่ตั้งแต่อดีตต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะมีการปฏิรูปการศึกษามาแล้วเป็น ระยะ ๆ ก็ตาม แต่คุณภาพการศึกษาในด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ด้านการเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาก็ยังไม่ทั่วถึงและยังไม่เท่าเทียมกัน ด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้

การจัดการศึกษาโดยภาคเอกชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศด้วยส่วนหนึ่ง เนื่องจากช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐเป็นอย่างมากในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยช่วยเสริมในส่วนที่ภาครัฐดำเนินการไม่ทั่วถึง อีกทั้งสร้างความหลากหลายในด้านรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษา ทำให้เกิดการศึกษาทางเลือกต่าง ๆ หากโรงเรียนเอกชนสามารถบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของสังคม และทำให้ผู้ปกครองเกิดความศรัทธาส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน โรงเรียนก็มีโอกาสคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณภาพไว้ได้ ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเอกชนต้องเร่งพัฒนาคุณภาพเพื่อรองรับผู้รับบริหารทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพการศึกษาที่ต้องสร้างให้ได้มาตรฐานสากลพัฒนาประเทศให้เข้มแข็งและสามารถแข่งขันในเวทีโลก นอกจากนี้การจัดการศึกษาของภาคเอกชนยังมีแนวดำเนินงานและนโยบายการจัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นส่งเสริมสนับสนุนการบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความมุ่งหมายในการพัฒนาวิชาการ การค้นคว้า วิจัยเพื่อพัฒนาความรู้และพัฒนาสังคม มีความคล่องตัว มีเสรีภาพในทางวิชาการ และสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองได้อย่างอิสระทั้งนี้อยู่ภายใต้การกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของรัฐ ทำนองเดียวกันกับยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มุ่งหวังให้ใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ไม่เกิดการสูญเปล่า และมีความคล่องตัว ซึ่งตอบสนองการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประสบกับภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีวิชาการต่าง ๆ ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ การเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ความต้องการของประชาชนที่ปรับเปลี่ยนไปก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันสูงทั้งในส่วนของโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองและโรงเรียน

ของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง ผู้ปกครองมีโอกาสเลือกสถานศึกษาสำหรับบุตรหลานของตนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ ทำให้โรงเรียนเอกชนบางโรงต้องล้มเลิกกิจการไป ซึ่งมีสาเหตุหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกาศนโยบายเงินเดือนของรัฐ 15,000 บาท สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูที่จบวิชาเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์มากขึ้น นอกจากนี้จำนวนเด็กที่เกิดในแต่ละปีลดลง และเกิดการแข่งขันสูง โรงเรียนเอกชนจึงต้องใช้กลยุทธ์สูงในการได้มาซึ่งนักเรียน (มติชนสุดสัปดาห์, www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401) จากสาเหตุดังกล่าวทำให้โรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้รับผลกระทบในด้านจำนวนนักเรียน ครูที่มีคุณภาพลาออกไปอยู่ภาครัฐ และโรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการที่ซับซ้อนขึ้น กระนั้นก็ตามยังมีโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ต้องการของผู้ปกครองและมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับสูง และยังมีโรงเรียนอีกหลายโรงที่ต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้ปกครองเกิดความศรัทธามากยิ่งขึ้น จากสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นปัจจัยสำคัญเกี่ยวข้องกับด้านการบริหารจัดการศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นโรงเรียนที่คณะมิชชันนารีได้ก่อตั้งและวางรากฐานไว้เป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกในประเทศไทยที่มีคุณภาพในการจัดการศึกษาบนพื้นฐานคำสอนของคริสต์ศาสนาให้แก่ชาวไทยมาเป็นเวลานับร้อยกว่าปีหลายโรงเรียนซึ่งมิชชันนารีได้มอบงานทุกอย่างให้คนไทยดูแลโดยการก่อตั้งเป็นมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2477 และขณะเดียวกันก็มีโรงเรียนที่ก่อตั้งขึ้นโดยคริสตจักรและคริสเตียนในระยะต่อมา งานทางด้านการศึกษาจึงเป็นพันธกิจหลักอันหนึ่งที่มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องรับผิดชอบดูแลและพัฒนาให้เจริญก้าวหน้า โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำหน้าที่ดูแล ประสานงาน สนับสนุนส่งเสริมสถาบันการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้เป็นไปตามปรัชญา นโยบาย และวิสัยทัศน์ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มุ่งมั่นให้สถาบันการศึกษาในสังกัด จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้ครบบริบูรณ์และพัฒนาการบริหารจัดการด้านการศึกษาเต็มศักยภาพสู่ระดับสากล ให้ปรัชญาชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย พัฒนาเยาวชนให้เจริญขึ้นตามศักยภาพของตน มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นพลเมืองดี รับใช้สังคมและประเทศชาติ อีกทั้งเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษา ซึ่งสถาบันการศึกษาเหล่านี้ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างดีทั่วทุกภาคของประเทศ ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 27 โรง และสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง โดยการบริหารจัดการของ

สถานศึกษาจะอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษา และสถาบันการศึกษาจะต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องปรัชญา นโยบาย และวิสัยทัศน์ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การบริหารจัดการต้องเผชิญกับความรุนแรงและความรวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้นำเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการให้องค์กรหรือสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม องค์กรใดที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยยังต้องมีการพัฒนา ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำโดยให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายและมุ่งไปสู่จุดหมายในทิศทางเดียวกันด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่ต้องสร้างให้นักเรียนมีคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานสากลและเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้ เพื่อสร้างความศรัทธาและไว้วางใจให้กับผู้ปกครองในสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการและการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีลักษณะอย่างไร ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีรูปแบบหรือลักษณะที่เหมาะสมอย่างไร

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจาก 11โรง ประกอบด้วย ผู้บริหาร 30 คน รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และครูผู้สอน 2,109 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1. บริบทการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษางานบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 โดยมีการบริหารงาน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ภาวะผู้นำและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. **ปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย** จากการศึกษางานวิจัยประกอบไปด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรในการทำงาน ด้านครูที่มีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านความผูกพันของครู

2.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

3. ใช้แนวคิดของ วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2004) โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ภายนอกใช้เทคนิค PESTLE และการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน โดยปรับปรุงจากรูปแบบของ 7s McKinsey ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหารจัดการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป และด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

5. การตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11โรง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการหรือกระบวนการที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ที่รวมเอาเป้าหมายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามเป้าประสงค์ขององค์การและสามารถรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำ หมายถึง ขีดความสามารถ (Competency) ของผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

ต่าง ๆ ขององค์การโดยรวมทั้งตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม

การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการดำเนินงานที่มุ่งสู่เป้าหมายทางด้านการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอย่างเป็นระบบทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

การดำรงอยู่ของสถานศึกษา หมายถึง การคงไว้ซึ่งจำนวนนักเรียน การได้รับการยอมรับ (School tone) จากสังคมหรือผู้ปกครอง สัดส่วนของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งเอกลักษณ์ในด้านการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักคริสต์ศาสนาสำหรับนักเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายพันธกิจการศึกษาของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้การบริหารงานของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง หน่วยงานที่เป็นนิติบุคคล ตั้งขึ้นโดยมิชชันนารีคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียน นิกายโปรเตสแต้นท์เป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2383 และตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2390 เป็นสมาชิกของสภาคริสเตียนเอเชีย (CCA , Christian Conference of Asia) และสภาคริสตจักรสากลปฏิรูป (WCC , World Council of Churches)

สภาคริสตจักรในประเทศไทย หมายถึง องค์กรทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนท์ที่รวมตัวกันเพื่อทำพันธกิจของพระเจ้าในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจด้านการประกาศเผยแพร่พระกิตติคุณ พันธกิจด้านการศึกษา พันธกิจด้านการรักษาพยาบาล และพันธกิจอื่น ๆ โดยมีหลักข้อเชื่อข้อปฏิบัติ ภายใต้ธรรมนูญการปกครองเดียวกัน ด้วยวิธีการเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเองและประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง

คุณภาพของยุทธศาสตร์ หมายถึง การตรวจสอบยุทธศาสตร์ว่า มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย รวมทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็นเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

1.2 ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1.3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.4 การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT

1.5 การกำหนดยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์

2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

3.1 การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

3.2 สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

3.3 การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์

3.4 นโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3.5 การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21

3.6 แนวคิดการอยู่รอดขององค์การในยุคปัจจุบัน

3.7 แนวคิดเกี่ยวกับ Marketing 4.0

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

4.1 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

4.3 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 5 มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.1 ประวัติมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.2 นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.3 ประวัติพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.4 ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบายพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.5 สถาบันการศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์

จากการศึกษาของพวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543,11) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ว่าเป็นเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบ เพื่อนำกองทัพเข้ารบศัตรูสู่ชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีการอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545,12-13) ที่กล่าวถึงความหมายของยุทธศาสตร์ในเชิงปฏิบัติว่าเป็นแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีความหมายกว้างและใช้ในความหมายที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่องค์กร ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการที่ใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรนั้นให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

บุญมี จันทรวงศ์ (2543,13) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง จุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจนซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อการปฏิบัติในอนาคตและเป็นแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวจะต้องตรงตามความเป็นจริงและเกิดจากความเข้าใจร่วมกันเพื่อมุ่งปฏิบัติเป็นสำคัญ ในส่วนของ ควินน์ และ เอฟเวอร์เร็ด (Quinn and Evered cited in Mintzberg, 1996, 2) กล่าวว่า แต่เดิมยุทธศาสตร์จะเกี่ยวกับบทบาทตามตำแหน่งในกองทัพ ต่อมาคำนี้มีความหมายเกี่ยวกับการใช้จิตวิทยาและทักษะการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทที่ได้รับในเชิงศิลปะของนักรบ ในขณะที่ มินเบอร์ก และ ควินน์ (Mintzberg and Quinn, 1996, 16) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง 5 Ps คือ Plan (แผน) Ploy (กลวิธี) Pattern (แบบแผน) Position (ตำแหน่งหรือสถานะ) และ

Perspective (โลกทัศน์ทางองค์กร) นอกจากนี้ ฮิลล์และจอห์น (Hill and Johns, 2004, 3) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจมีหนึ่งเป้าหมายหรือมากกว่าก็ได้ โดยเน้นการบรรลุเป้าหมาย สำหรับในทัศนะของสมาน อัศวภูมิ (2545,140) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว ในขณะที่ชรัติ อุ่นสัมฤทธิ์ (2550, 102) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นแนวทาง วิธีการ เทคนิคที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับจุฬาภรณ์ มาเสถียรวงค์ (2549, 45) ที่กล่าวว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้พลังหรือศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติการ หรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในส่วนของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544, 18) เสนอว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัตน์ สำหรับธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557,1) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์คือวิถีทางที่องค์การจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่างคือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเธียร (2549, 4) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ควรมีการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป้าประสงค์และกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปแล้วยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางวิธีการหรือกระบวนการที่ผ่านการคิดวิเคราะห์ไตร่ตรองอย่างรอบคอบที่รวมเอาเป้าหมายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามเป้าประสงค์ขององค์การและสามารถรองรับสภาพการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่ตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ความสำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็วทุกด้านในปัจจุบันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามต่อองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรรวมถึงการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ครอบคลุมในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด ค่านิยมและการเจริญเติบโตขององค์กร (ธนาชัย สุขวณิชและพรชัย อรัณยกานนท์, 2557, 84) ในขณะที่ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539, 12) กล่าวว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญและจำเป็น

อย่างมากสำหรับผู้บริหารขององค์การสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ในส่วนของภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547, 89-90) กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่ามีความสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและโอกาสที่จะเป็นไปได้ในอนาคต สามารถดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และมีทิศทางที่ชัดเจน ตลอดจนตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ลดความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในด้านบุคลากรและเป้าหมายของงาน อีกทั้งช่วยให้บรรยากาศภายในองค์กรดีขึ้น ลดปัญหาและอุปสรรคที่ไม่พึงประสงค์ได้ นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

กล่าวโดยสรุป แผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญโดยเป็นทิศทางกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินกิจการตามภารกิจหลักและความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อีกทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงาน และช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร

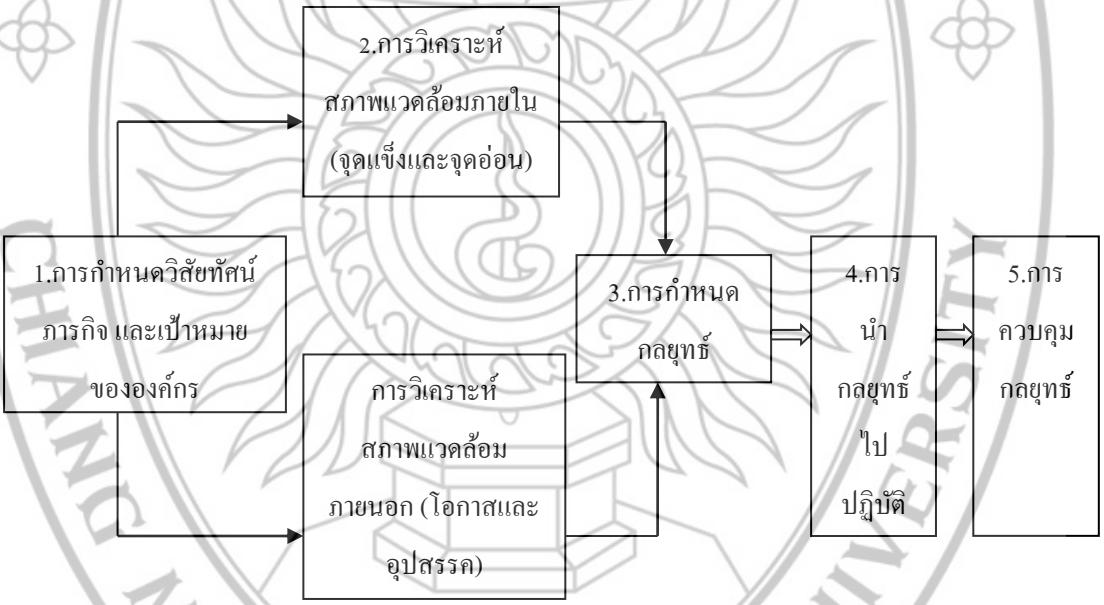
องค์ประกอบและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, 79) กล่าวว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นทิศทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะต้องตอบคำถามหลักทางยุทธศาสตร์ 3 คำถามคือ 1) ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?) 2) เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where do we want to be?) และ 3) เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will we get there?) โดยแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเกิดจากการร่วมกันคิดของสมาชิกในองค์กรว่าเป็นเป้าหมายที่องค์กรจะไปให้ถึง และมีการแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และวัดได้ ใช้เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปี การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, 85-121) กล่าวถึง กระบวนการจัดการ

เชิงยุทธศาสตร์สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะดำเนินตามยุทธศาสตร์นั้นเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุด จะใช้ได้กับองค์กรในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในเวลานั้น ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishment of an organizational direction)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Environment analysis)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)
4. การนำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implement)
5. การควบคุมยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic control)

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ สรุปได้ดังแผนภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน

ที่มา : ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์, 2557, 86

นอกจากนี้ ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, 120-121) กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์

ขององค์กร (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators:KPIs) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Environmental analysis) เป็นการให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อมที่แบ่งออกเป็น 3 ระดับที่มีความสำคัญเท่า ๆ กัน และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในองค์กร คือ 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และการรักษาสิ่งแวดล้อม 2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (General environment) ประกอบไปด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต กำลังการผลิต สภาวการณ์ทางธุรกิจระหว่างประเทศ และ 3) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย บุคลากร เงินลงทุน เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ทำงาน กำลังการผลิต ความสามารถในการผลิตและจำหน่าย กลุ่มฐานหลักลูกค้าและความสามารถหลัก (Core competency)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นรูปธรรมปฏิบัติได้จริง บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยดำเนินการสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามขององค์กรหรือการทำ SWOT Analysis ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร
2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
4. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
5. กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ
6. การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

ขั้นตอนที่ 4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ในการนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะต้องอาศัยทักษะด้านต่าง ๆ ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะในด้านการนำไปปฏิบัติ (Interacting Skill) โดยที่ผู้บริหารจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานในระดับปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยค้นหาวิธีการให้พนักงานทราบวิธีที่ดีที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

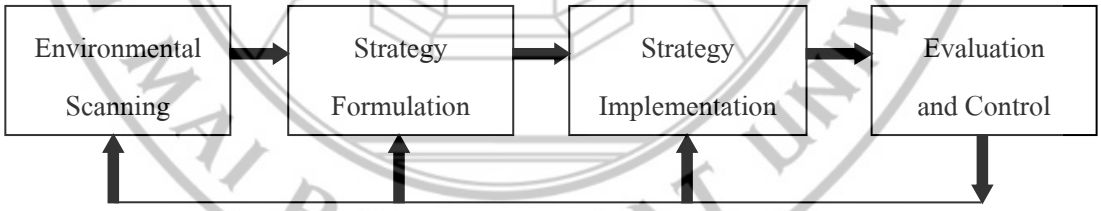
2. ทักษะทางด้านการจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skill) ผู้บริหารมีทักษะด้านการกระจายและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติตามกลยุทธ์

3. ทักษะทางด้านการตรวจสอบและดูแลผลการทำงาน (Monitoring Skill) ผู้บริหารสามารถพิจารณาว่าผลการทำงานเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นหรือไม่ เพื่อหาทางแก้ไข

4. ทักษะทางด้านการจัดองค์การ (Organizing Skill) ผู้บริหารจัดโครงสร้างการทำงาน จัดแบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเหมาะสม กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ให้มีการประสานงานที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบ ดูแลและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม จะเน้นที่ผู้บริหารพิจารณาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เช่น การประเมินผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด

ในทัศนะของ วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger 2004, 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลและควบคุม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันดังแสดงในแผนภาพที่ 2.2 ดังนี้

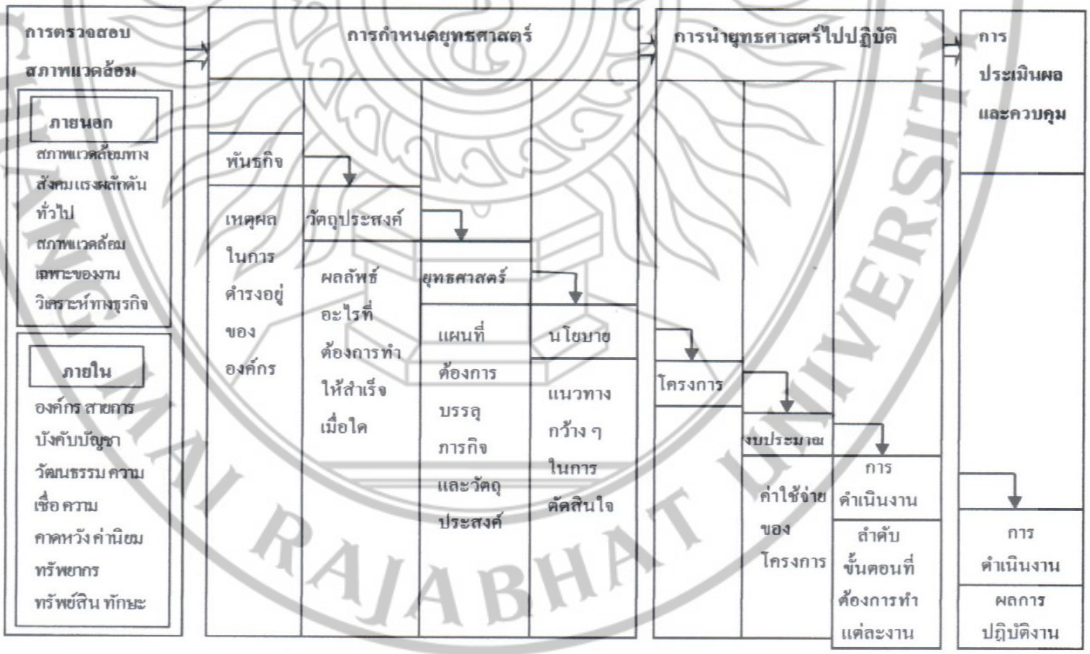


ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Wheelen and Hunger, 2004, 9

ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบพื้นฐานในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ดังที่กล่าวไปแล้ว Wheelen and Hunger ได้อธิบายการตรวจสภาพแวดล้อมว่าเป็นการตรวจตรา ประเมินผลและเผยแพร่ข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรให้กับผู้ที่รับผิดชอบงานสำคัญในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเป็นตัวสำคัญที่กำหนดอนาคตขององค์กร ซึ่งวิธีการที่ง่ายในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นองค์ประกอบทางยุทธศาสตร์สำหรับองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอกองค์กรและไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกับการบริหารจัดการภายใน ก่อให้เกิดบริบทขององค์กรที่เป็นอยู่ในขณะนั้นและอาจมีอิทธิพลและมีแนวโน้มจะเข้าไปในสิ่งแวดล้อมทางสังคม หรือเป็นองค์ประกอบเฉพาะที่จะเข้าไปมีส่วนในสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรที่มักจะเรียกว่าสภาพทั่วไปขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ประกอบด้วย สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (จุดแข็ง จุดอ่อน) ที่มีอยู่ในองค์กรและไม่ได้อยู่ในการควบคุมระยะสั้น ๆ ของการบริหารจัดการในระดับสูงสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดบริบทในการทำงานซึ่งหมายถึง โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมและแหล่งเรียนรู้ขององค์กร ส่วนที่เป็นจุดแข็งจะทำให้เกิดสมรรถนะแกนกลางที่สำคัญที่องค์กรสามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ ซึ่งวีเลนและฮังเกอร์ยังได้เสนอรูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 2.3 รูปแบบพื้นฐานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์

ที่มา : Wheelen and Hunger, 2004, 10

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ทุกองค์กรในปัจจุบันได้นำมาใช้เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในระยะยาว โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งนำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีหลายระดับ เพื่อให้ทุกระดับดำเนินกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, 13-27) กล่าวถึง ยุคของการแข่งขันที่รุนแรงมาก การที่องค์กรจะอยู่รอดได้จำเป็นที่จะต้องมีเครื่องมือหรือเทคนิคเพื่อสร้างวิถีทางที่จะแข่งขันกับผู้อื่นได้ ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การที่องค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพขององค์กรตนเองก่อน และต้องมีกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายคือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร อันจะนำพาธุรกิจหรือองค์กรให้เดินต่อไปเพื่อการแข่งขันหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

SWOT ย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats ซึ่งมีความหมายดังนี้

Strengths (จุดแข็ง) คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือทำได้ดี

Weaknesses (จุดอ่อน) คือ สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Opportunities (โอกาส) คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats (อุปสรรค) คือปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นปัญหาต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้รู้โอกาสที่ดีและภัยคุกคามที่อาจมาถึงองค์กรได้ สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำโอกาสที่ดีมาใช้และต่อสู้หรือหลีกหนีภัยคุกคาม ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT คือ SWOT Matrix ถึงแม้ว่า SWOT จะถูกคิดค้นมาจากปัญหาของธุรกิจ แต่ก็สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในภาค

อื่น และต่อมาก็มีผู้นำ SWOT ไปใช้กับองค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรอื่น ๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องตามแนวทางของระบบการบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management System) โดยที่เอกชัย บุญยาทิษฐานกล่าวถึงการวิเคราะห์ SWOT ว่าเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรภาคเอกชนในด้านการตลาด เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการแข่งขันหรือเพื่อสร้างความเป็นเลิศในทางธุรกิจ ใช้ประกอบในแผนธุรกิจ รวมถึงใช้ในแง่ของการบริหารเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน สำหรับองค์กรภาครัฐนั้นสามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT ในแง่ของการบริหารเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการทำงาน อีกทั้งยังสามารถใช้สร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร หากมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไว้แล้ว การวิเคราะห์ SWOT ทำให้องค์กรมีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ซึ่งสามารถนำลำดับขั้นตอนการจัดทำ SWOT ไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

1. จัดตั้งทีมงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำ
3. ฝึกอบรมทีมงาน
4. วางแผนงาน
5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
6. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
7. จัดทำ SWOT Matrix
8. กำหนดกลยุทธ์
9. จัดทำแผนกลยุทธ์
10. กำหนดวัตถุประสงค์
11. กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
12. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
13. จัดทำแนวทางการปฏิบัติ/ โครงการ
14. จัดทำงบประมาณ
15. ดำเนินการตามแผน
16. วัดและเฝ้าติดตามแผนปฏิบัติการ
17. หากไม่ได้ตามแผนให้วิเคราะห์สาเหตุและดำเนินการแก้ไข พร้อมกับปรับปรุงแผน
18. จัดทำและจัดเก็บเอกสารไว้อ้างอิงในอนาคต

นอกจากนี้ เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, 29-30) ยังได้กล่าวว่าสิ่งที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT คือสภาพแวดล้อม เนื่องด้วยการมีชีวิตอยู่ของบุคคล หรือการดำเนินการขององค์กรนั้นต้องอาศัยและเป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่บุคคลหรือองค์กรนั้นตั้งอยู่ ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั้นสำคัญที่สุด ระบบการบริหารจัดการในระดับสุดยอดนั้นนอกจากจะวางระบบแล้วจุดมุ่งหมายที่แท้จริงจะอยู่ที่การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นเทคนิค SWOT จึงต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีความสำคัญมากทีเดียว

หลักการสำคัญของ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT นั้นมีหลักการสำคัญคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรเพื่อให้รู้จักตนเองที่ชัดเจน (รู้เรา) และวิเคราะห์โอกาสอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อรู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และการดำเนินตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม อีกทั้งการวิเคราะห์ SWOT เป็นกระบวนการสำคัญในการตั้งประเด็นคำถามและมุ่งหาคำตอบที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาเป็นการศึกษาหาสาเหตุเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงาน โดยมีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาสรุปได้ดังนี้ (งานแผนและงบประมาณ กองนโยบายและแผน, สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2559)

1. สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร
2. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคลากรหรือไม่มากน้อยเพียงใด
3. อะไรคือมูลเหตุที่ทำให้เกิดสภาพการณ์เช่นนั้น
4. มีใครบ้างที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
5. องค์กรมีขีดความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหานั้นหรือไม่

นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ SWOT มีหลักการสำคัญสรุปได้ดังตารางที่ 2.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS

ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง) Strengths , S	**ปัจจัยภายใน (จุดอ่อน) Weaknesses , W**
1. อะไรที่องค์กรทำได้ดี 2. ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีเหนือผู้อื่น หรือเป็นเอกลักษณ์พิเศษ 3. อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรทำได้ดี	1. อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้ 2. อะไรที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง 3. ทรัพยากรอะไรที่องค์มีน้อยกว่าผู้อื่น 4. อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของเขา
ปัจจัยภายนอก (โอกาส) Opportunities , O	**ปัจจัยภายนอก (อุปสรรค) Threats , T**
1. โอกาสดี ๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร 2. องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ได้จากอะไรแนวโน้มที่ดี 3. องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสได้อย่างไร	1. แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร 2. สิ่งที่คู่แข่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กรเกิดความกังวล 3. จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอะไร

ที่มา : ณฐวัฒน์ พระงาม, 2555, 16

สำหรับการระบุประเด็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีประเด็นใดที่เป็นโอกาสที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาและมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามที่ทำให้การบริหารงานสะดุดหยุดลงหรือเกิดปัญหาอย่างรุนแรงเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ย้อนกลับมาพิจารณาว่าภายในองค์กรมีขีดความสามารถอะไรบ้างที่จะฉกฉวยโอกาสหรือเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นหรือไม่มีประเด็นปัจจัยใดที่เป็นจุดแข็งที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีประเด็นใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องรีบแก้ไขหรือป้องกัน โดยที่การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนมีการวิเคราะห์อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งเอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, 79-89) ได้กล่าวไว้สรุปได้ดังนี้

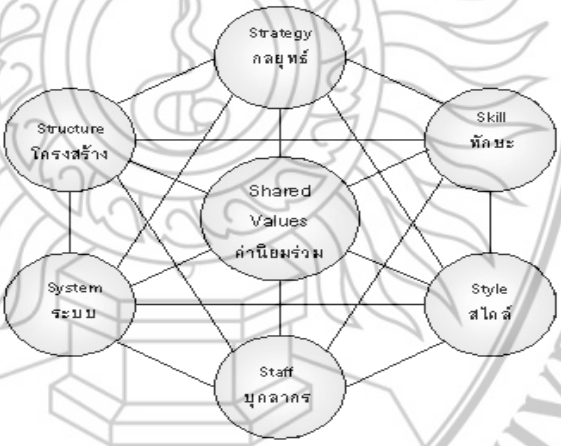
1.1 PRIMO-F analysis รูปแบบนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 6 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) P-People หรือบุคลากร 2) R-Resources หรือทรัพยากร 3) I-Innovations หรือ Ideas หรือนวัตกรรมและความคิด 4) M-Marketing หรือการตลาด 5) O-Operations หรือการปฏิบัติการ และ 6) F-Finance หรือการเงิน

1.2 4P analysis รูปแบบนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4 ปัจจัยด้วยกันคือ 1) P-People หรือบุคลากร 2) properties หรือทรัพย์สิน 3) P-Processes หรือ กระบวนการและ 4) P-Products and Services หรือผลิตภัณฑ์และการบริการ

1.3 Seven-S Framework of McKinsey รูปแบบนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) ระบบการปฏิบัติงาน (System) 3) จำนวนบุคลากร(Staff) 4) ความสามารถของบุคลากร (Skill) 5) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กร (Strategy) 6) รูปแบบการบริหาร (Style) และ 7) วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

1.4 MMPF รูปแบบนี้จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4 ประเด็นด้วยกันคือ Marketing (การตลาด) Management (การบริหารจัดการ) Production (การผลิตหรือการบริการ) และ Finance (การเงิน)

รูปแบบที่นิยมใช้ คือการวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ ของ McKinsey (Seven-S Framework of McKinsey) เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การ เพื่อนำไปวิเคราะห์ SWOT ในตัวแปรแต่ละด้านว่าองค์การนั้น ๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ สรุปได้ดังแผนภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ (Seven S - Framework) ของ Mckinsey

ที่มา : เอกชัย บุญยาทิษฐาน,2553, 85

โดยคุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งเป็นแนวทางให้บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบสะดวกในการติดต่อประสานงานทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) การจัดระบบการทำงาน (Working System) มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) และระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต มีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การ ส่งผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ แยกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) และทักษะความถนัด (Aptitudes) ซึ่งองค์การต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ทักษะไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) วัฒนธรรมองค์กรมีรากฐานคือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมนั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุปคือ รูปแบบแนวคิด 7s McKinsey เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กร ดังนั้นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และรู้จักองค์กรตนเองได้ดีขึ้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการตรวจสอบประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม ในการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้วิธีการระดมสมองช่วยกันคิดหาคำตอบ ทำความเข้าใจกับสิ่งที่จะช่วยกันคิดให้ชัดเจน เพื่อค้นหาปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งรูปแบบที่มีผู้นิยมใช้เป็นการสร้างแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหลายรูปแบบ แต่ที่ผู้วิจัยจะใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรคือ PESTLE analysis ซึ่งเป็นตัวย่อของปัจจัย 6 ตัว คือ

1) P-Political –Legal Factors (ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย) เป็นการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาลที่มีผลกระทบต่อบทบาทและความรับผิดชอบ การแทรกแซงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้นำระดับสูง ความร่วมมือกับองค์กรภายนอกทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

2) E - Economic Factors (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค ระดับจุลภาค ที่เป็นระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลกระทบของสภาพเศรษฐกิจต่อภาระงานของหน่วยงาน ความเพียงพอของงบประมาณ การพัฒนาทางเศรษฐกิจทำให้เกิดความวุ่นวายในการจัดการทางสังคม ตลาดแรงงานวิชาชีพ ภาวะการจ้างงานและค่าแรง และการลงทุนภาคเอกชน

3) S - Socio cultural Factors (ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ผลของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีต่อหน่วยงาน ความคาดหวังของประชาชน ความร่วมมือขององค์กรภายนอก คุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคม โอกาสในการสร้างเครือข่ายทางราชการ จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม

4) T- Technological Factors (ปัจจัยทางเทคโนโลยี) เป็นการวิเคราะห์ผลของการเจริญทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศที่มีต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น การผลิต คิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

5) L- Legal Factors (ปัจจัยทางกฎหมาย) เป็นการวิเคราะห์ผลของกฎหมายที่มีบทบาทและหน้าที่ต่อหน่วยงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกฎหมายที่กำหนดของรัฐต่อการบริหารของหน่วยงาน พระราชบัญญัติต่าง ๆ มีผลกระทบอย่างไรต่อหน่วยงาน

6) E- Environmental Factors (ปัจจัยสภาพแวดล้อม) เป็นการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ รวมทั้งการปฏิบัติตามข้อกำหนดในการรักษาสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นการทำ SWOT นั้นทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของตัวองค์กรเอง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่าวสารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์

โดยต้องวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงไม่ใช่จินตนาการต้องทำให้เป็นไปในทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Objective) หรือเข้ากับทรัพยากรในองค์กรและความสามารถที่เข้ากับสิ่งที่องค์กรถนัด แล้วนำมาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรเขียนรายการออกมาให้น้อยที่สุดโดยดูข้อมูลจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม

กล่าวโดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างมาก ที่จะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การต่อไป นอกจากนี้ยังทำให้องค์การทราบว่าองค์การมีศักยภาพมากน้อยเพียงใดโดยพิจารณาจากจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์การมีอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งที่ควรคงไว้และอะไรบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ โดยพิจารณาจากโอกาส และภัยคุกคามเพื่อปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกต่อไป

การกำหนดยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จากนั้นจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ ซึ่งเป็นการจับคู่หัวข้อของ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งมีทางเลือกได้ 4 ประการ ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้ TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses
โอกาส Opportunity	ยุทธศาสตร์ SO นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	ยุทธศาสตร์ WO นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
ภัยคุกคาม Threats	ยุทธศาสตร์ ST นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค	ยุทธศาสตร์ WT ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค

ที่มา : ธนาชัย สุขวณิชและพรชัย อรัณยกานนท์, 2557, 104

การดำเนินการจัดทำ TOWS Matrix มี 2 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว องค์กรจะต้องนำจุดแข็งจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาสอุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร ซึ่งองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1.1 สถานการณ์ที่ 1 SO (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นการวิเคราะห์พร้อมกันว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไรและมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เป็นสถานการณ์ที่องค์กรพึงปรารถนาที่สุด โดยดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ หาประโยชน์อย่างเต็มที่

1.2 สถานการณ์ที่ 2 WT (จุดอ่อน-ภัยคุกคาม) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ให้วิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคและยังกระทบกับจุดอ่อนขององค์กรโดยตรง

1.3 สถานการณ์ที่ 3 WO (จุดอ่อน-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรมีโอกาส ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างโดยวิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้องค์กรแล้ว แต่ถ้ายังมีจุดอ่อน อะไรที่จะทำให้องค์กรฉกฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

1.4 สถานการณ์ที่ 4 ST (จุดแข็ง-ภัยคุกคาม) เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรมีอุปสรรคอะไรบ้าง และจะสามารถใช้จุดแข็งแก้ไขอุปสรรคนั้นได้อย่างไร

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัดหรืออุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ ทำให้เกิดยุทธ์ศาสตร์ที่แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้

2.2 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดทอนหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก ซึ่งองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ดังนั้นองค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

2.3 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อกำจัดหรือ

แก้ไขจุดอ่อนภายในให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้นำมากำหนดเป็นยุทธ์ศาสตร์ในเชิงแก้ไขโดยที่องค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก เนื่องด้วยองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและอุปสรรคจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์กรคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลีกเลี่ยงภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

ดังนั้นเมื่อองค์กรวิเคราะห์แล้วองค์กรจะได้รายการหัวข้อ SWOT ออกมาให้จัดประเภทดูว่าเป็น SO, ST, WO และ WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อน (SWOT Analysis and TOWS Matrix

ในส่วนของ ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, 104) กล่าวถึง ผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถกำหนดยุทธศาสตร์สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ WT รีบสลายจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคเมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่งขัน ต้องพัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้

ยุทธศาสตร์ WO เลี่ยงจุดอ่อน นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง กล่าวคือมีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยงบางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกแผนตั้งรับ (Defensive)

ยุทธศาสตร์ ST เอาจุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรคหรือภัยคุกคาม เช่น ใช้ จุดแข็งทางเทคโนโลยีเพื่อจัดการอุปสรรคที่มีคู่แข่งมาก กล่าวคือมีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง

ยุทธศาสตร์ SO มีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการมากที่สุด โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดี สร้างแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขันและยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (Competitive)

กล่าวโดยสรุปแล้วการทำ SWOT ในองค์กรควรใช้ทีมงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและอาจใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมาทำร่วมกัน เพื่อรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคทั้งหมดมารวมกัน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงให้หัวข้อนี้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสหรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่ หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่นและใช้ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หลังจากที่มีการวิเคราะห์ SWOT เรียบร้อยแล้ว

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

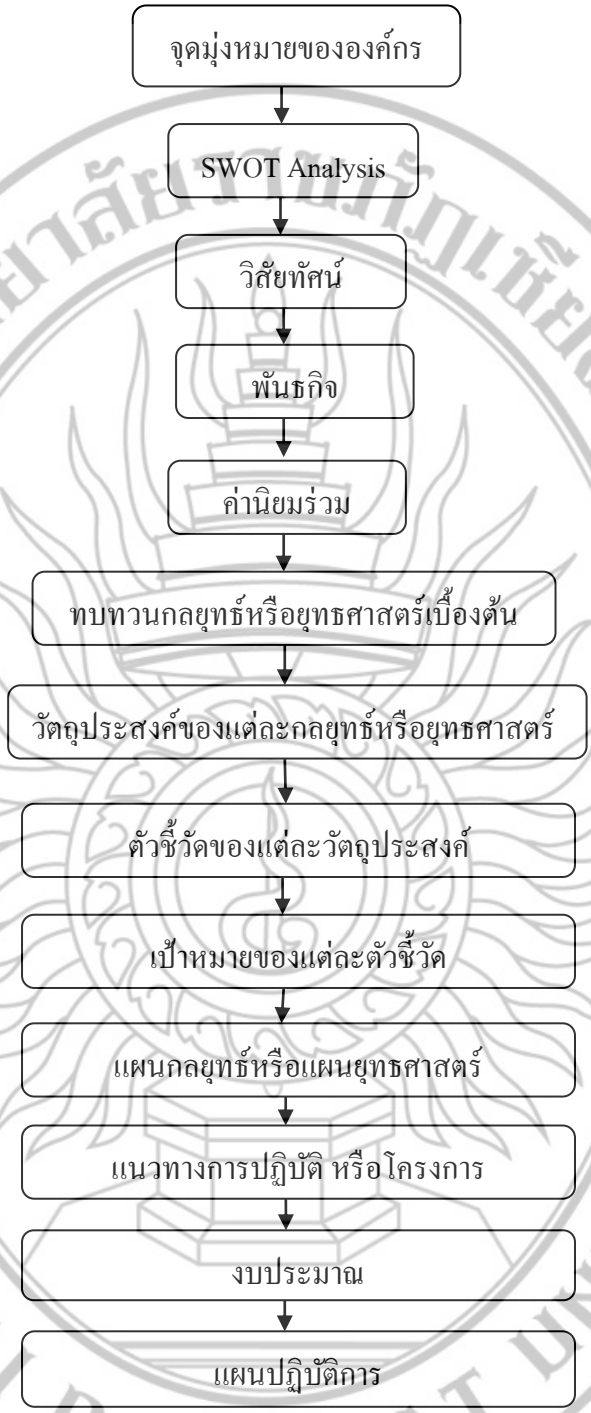
เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, 13-16) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์เชิงรุก โดยมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน สรุปได้คือ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล ซึ่งกระบวนการที่สำคัญมากใน 3 ขั้นตอนนี้ที่ต้องทำให้ดีและถูกต้อง คือ กระบวนการวางแผนโดยสรุปแล้วจะต้องตอบคำถามอยู่ 3 ข้อคือ

1. ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)

2. เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where do we want to be?)

3. เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will we get there?)

คำถามทั้ง 3 ข้อนี้เป็นคำถามที่กำลังจะกำหนดแผนที่ชีวิตให้กับกิจการหรือองค์กรว่าจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร จึงถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำธุรกิจหรือการบริหารงาน ซึ่งในศาสตร์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การที่จะได้คำตอบขณะนี้เราอยู่ที่ไหนก็คือ การวิเคราะห์ SWOTในคำถามที่ว่า เราต้องการไปที่ไหนในอนาคต หรือเราต้องการเป็นอะไรในอนาคต เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งเปรียบเสมือนเป้าหมายในอนาคต ในส่วนของคำถามที่ว่าเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร เป็นการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการ งบประมาณ การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันหรือหาช่องทางอย่างอื่นของภาคธุรกิจ หรือเป็นกรอบในการเดินเข้าสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนขององค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังแผนภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ที่มา : เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2553, 18

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ โดยมีแนวคิดว่าองค์การอยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม องค์กรต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรเพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นฐานรากสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาจัดสรรสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งงบประมาณ บุคลากร ตลอดจนเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อีกทั้งจะต้องผนึกกำลังและประสานการดำเนินงานภายในให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเผชิญกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ผู้บริหารต้องคิดอย่างละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับองค์กรว่าองค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร โดยพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถประเมินสถานการณ์ว่าองค์กรมีสภาพอย่างไรและสภาพการณ์ในอนาคตเป็นอย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารต้องคิดว่าองค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างไร แนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเป็นแนวทางไปสู่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและลดความเสี่ยงน้อยที่สุด

ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือเชิงกลยุทธ์ จึงให้ความสำคัญกับการจัดการที่เน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม ธุรกิจ เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นมีองค์ประกอบสำคัญที่สุด คือ การวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ 3 ขั้นตอนคือการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control) ดังแผนภาพที่ 2.6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 กระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : งานแผนและงบประมาณกองนโยบายและแผน, สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2559

กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เริ่มต้นด้วยขั้นตอนการเตรียมการซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องการวางแผนกระบวนการจัดทำแผนเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้รูปแบบการระดมสมองจากกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งร่วมกันคิดร่วมกันทำบนพื้นฐานของความมีเหตุผลและบรรยากาศที่สร้างสรรค์การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงคำถามที่จะต้องหาคำตอบ 3 คำถาม ดังตารางที่ 2.3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 คำถามที่จะต้องหาคำตอบ 3 คำถามในการวางแผนยุทธศาสตร์

คำถาม	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
1.ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน (Where are we now?)	วิเคราะห์ -สภาพแวดล้อมภายนอก -สภาพแวดล้อมภายใน -นโยบาย -ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -ผู้รับบริการ	S- จุดแข็ง W- จุดอ่อน O- โอกาส T- อุปสรรค/ภัยคุกคาม
2. เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Where do we want to be?)	นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	-วิสัยทัศน์ -พันธกิจ -วัตถุประสงค์ -เป้าหมาย
3. เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How will we get there?)	โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ TOWS Matrix	-ประเด็นยุทธศาสตร์ -กลยุทธ์

ที่มา : งานแผนและงบประมาณกองนโยบายและแผน, สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2559

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Management Process) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map

2. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองคาพยพทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

ซึ่งกระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปดังแผนภาพที่ 2.7 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 กระบวนการในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะยึดประเด็นคำถามหลัก คือ ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน เราต้องการไปที่ไหนในอนาคตหรือเราต้องการจะเป็นอะไรในอนาคตและเราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติคือ

1. การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการหรือ Action plan

การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการหรือโครงการ กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจที่เป็นแนวทางที่จะบรรลุเป้าประสงค์ แต่ละกลยุทธ์ไม่จำเป็นจะต้องถอดออกมาเป็น 1 โครงการ อาจรวมหลาย ๆ กลยุทธ์จัดทำ 1 โครงการ

2. การปรับแต่งองคาพยพ (parameter) ทางด้านการบริหารจัดการ การปรับแต่งองคาพยพทางด้านการบริหาร ทั้งด้านกระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน ตามแนวทางของ Kaplan & Norton ในเรื่อง Balanced Scorecard และตามหลักการของ Total Quality Management, TQM นั้น ต้องปรับแต่งอีกหลายด้าน ดังนี้

2.1 Leadership หรือความสามารถของผู้บริหารองค์การ

2.2 Strategy Deployment หรือการทำให้เกิดการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์การลงไปสู่ตัวบุคคล เพื่อให้เกิดการ Share Vision ว่าองค์การของเรากำลังจะมุ่งไปสู่ ณ จุดใด

2.3 Information & Analysis หรือการมีระบบข้อมูล หรือระบบสารสนเทศที่ดีเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้

2.4 HR Focus หรือการพัฒนาทักษะของคนในองค์กร ให้มีความรู้ในเรื่องยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อให้องค์การสามารถก้าวไปข้างหน้าได้

2.5 Process Management หรือการวางกระบวนการในการทำงานใหม่ เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ใหม่ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.6 Customer & Market Focus หรือการมุ่งเน้นและดูแลความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558)

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การทำงานสามารถประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นในการบริหารยุคโลกาภิวัตน์คือข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) นอกเหนือจากองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทั้งคน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งการมีไหวพริบ ประสบการณ์และปฏิภาณในการบริหารจัดการรวมทั้งการแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่จะมีกลวิธีอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กลง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น ผู้บริหารในยุคนี้จะใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุ 3 ประเด็น คือ ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลงและคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าแต่การที่จะบรรลุใน3 ประเด็นนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ยุทธศาสตร์ (อธิปัตย์ คลี่สุนทร, 2547) สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) รวดเร็ว ถูกต้องทันสมัย และประยุกต์ใช้ได้เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารทางไกล (High-Tech Administration) โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารสะดวกรวดเร็วมาก เช่น โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ ในการทำงานเรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) จะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก โดยต้องมีการจัดระบบ ระเบียบ และเครือข่ายการรับส่งให้ดีพอ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ผู้บริหาร ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการในการเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้การแก้ไขข้อมูลบางรายการได้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การมองการณ์ไกล (Introspection) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกลบนพื้นฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคตจากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมายในอนาคตนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การใช้หน่วยงานหรือองค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า โดยเฉพาะภาคเอกชนควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องด้วยมีความคล่องตัวกว่า ปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนนัก ปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงาน (Re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัย การจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม ให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อหรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์การสหประชาชาติให้เก่งจะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการพัฒนาทั้งคน วิธีการ เครื่องมือเทคโนโลยีและระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อทำงานได้สำเร็จรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยใช้ต้นทุนด้านแรงงานและทรัพยากรน้อยลงได้นั้น มีสิ่งที่ควรคำนึงถึงหลายประการ คือ

1. การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ช่วยแก้ปัญหาหรือเสนอแนะสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกว่าได้ในหลายเรื่อง ซึ่งจะช่วยให้งานบางงานสำเร็จได้โดยง่าย เนื่องด้วยเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่สืบทอดกันมา และสามารถปรับใช้ในหลายสถานการณ์ได้

2. การถนอมใช้ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาสภาพแวดล้อม นักบริหารต้องรู้จักใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า

3. การปลูกฝังจริยธรรมและคุณธรรม ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ต้องใช้เพื่อกระจายคุณภาพ ความเสมอภาคและความเป็นธรรมสำหรับผู้รับบริการหรือส่วนรวมมากกว่า ทุกคนควรมีจิตสำนึกในเรื่องความถูกต้อง การตอบแทนชุมชนและสังคม

4. ยุคโลกาภิวัตน์ในยุคนี้ต้องคำนึงถึงหน่วยย่อย ธุรกิจย่อย ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแต่ละสังคมด้วยสิ่งเล็ก ๆ เหล่านั้น มีความดีงาม ความพอดีและเป็นหลักแฝงอยู่ (Small is Beautiful)

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์มุ่งลดต้นทุนการผลิต เพิ่มปริมาณและคุณภาพของสิ่งผลิต รวมทั้งการบริการที่ดี ให้กระจายไปอย่างขว้างขวางได้ โดยใช้บุคลากรบริหาร ควบคุมดูแลไม่มาก มีการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันและสามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบ นักบริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน ทำงานให้สำเร็จโดยลงทุนพอสมควร ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด แต่ได้งานที่ให้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แก่องค์กรของตนเองและแก่ส่วนรวมมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2556, 2 - 8) กล่าวถึง แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2560 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “การศึกษาเอกชนมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล” และมีพันธกิจที่สำคัญคือ 1) เร่งปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน 2) เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาเอกชนให้แก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และ 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้สู่สังคมสันติสุขนอกจากนี้ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเอกชนให้ได้มาตรฐานสากลเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ได้พัฒนาตามศักยภาพพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพส่งเสริม การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และเพื่อร่วมสร้างสันติสุขโดยใช้กลไกการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์วิถีชีวิตอาชีพโดยมีเป้าหมายหลักสรุปได้ดังนี้

1. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ (O-NET, PISA)
2. สถานศึกษาเอกชนทุกระดับทุกประเภทผ่านการรับรองมาตรฐานทางการศึกษา
3. ผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเอกชนได้รับการพัฒนา
4. สัดส่วนผู้เรียนในระบบระหว่างเอกชนต่อรัฐเพิ่มขึ้น
5. ผู้เรียนและกำลังแรงงานได้รับการเตรียมความพร้อมสู่สังคมและประชาคมอาเซียน
6. การบริหารจัดการการศึกษาเอกชนมีประสิทธิภาพ

7. ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเอกชน

8. ผู้เรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

9. ผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเอกชนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

10. สถานศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ใช้การศึกษาสร้างสันติสุข

นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชนยังได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้

1. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการประเมินระดับชาติเพิ่มขึ้น

2. ร้อยละของสถานศึกษาเอกชนที่ผ่านการประเมินมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ระดับดีขึ้นไปเพิ่มขึ้น

3. ร้อยละของนักเรียนในสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับเครื่องคอมพิวเตอร์พกพา (แท็บเล็ต) เพื่อการศึกษา

4. ร้อยละของผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเอกชนได้รับการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้น

5. จำนวนสถานศึกษาเอกชนที่ผ่านการประเมินคุณภาพมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น

6. จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น

7. จำนวนข้อตกลงความร่วมมือด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพิ่มขึ้น

8. จำนวนผู้ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. สัดส่วนผู้เรียนในระบบระหว่างเอกชนต่อรัฐเป็น 30 , 70

10. ร้อยละของผู้เรียนสถานศึกษาเอกชนนอกระบบเพิ่มขึ้น

11. ร้อยละของผู้จบอาชีวศึกษาเอกชนมีงานทำได้รับค่าตอบแทนตามคุณวุฒิวิชาชีพ/สมรรถนะวิชาชีพ

12. ร้อยละของผู้เรียนอาชีวศึกษาเอกชนเพิ่มขึ้น

13. จำนวนกฎหมายลำดับรองที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา

14. จำนวนสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัด (สช.จังหวัด) ที่ได้รับการจัดตั้งเพิ่มขึ้น

15. จำนวนเครือข่ายที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนเพิ่มขึ้น

16. จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเอกชนที่มีการจัดทำอย่างเป็นระบบ

17. ร้อยละของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระจากการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้น

18. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาอิสลามศึกษา (I-NET) ของผู้เรียนสถานศึกษาเอกชนทุกระดับเพิ่มขึ้น

19. ร้อยละของผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรของสช.จังหวัด/อำเภอในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น

20. ร้อยละของสถานศึกษาเอกชนที่จัดกิจกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้เพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์

การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 4 ยุทธศาสตร์คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเอกชนยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาเอกชนยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาเอกชนและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนและยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้แต่ละยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์การดำเนินงานดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเอกชน

กลยุทธ์

1.1 เร่งรัดพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเอกชน

1.2 เร่งรัดส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปใช้จัดการเรียนการสอน

1.3 แสวงหาความร่วมมือทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกนชน

1.4 เร่งรัดพัฒนาศักยภาพผู้บริหารครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาเอกชน

กลยุทธ์

2.1 ประกันโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาเอกชน

2.2 ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในและต่างประเทศ

2.3 สร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษาเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาเอกชนและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชน

กลยุทธ์

3.1 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการการจัดการศึกษาเอกชน

3.2 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการวางแผนงบประมาณการตรวจติดตามประเมินผลและการวิจัยการศึกษาเอกชน

3.3 ส่งเสริมทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนเพื่อเสริมสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์

4.1 เร่งพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.2 ส่งเสริมการศึกษาเป็นเครื่องมือสร้างสันติสุขในจังหวัดชายแดนภาคใต้

4.3 พัฒนาแนวทางในการบูรณาการการพัฒนาการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

สมาคมสภาการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) นำเสนอถึงปัญหาและข้อเสนอแนะของสถานศึกษาเอกชนในการจัดการศึกษา โดยสรุปดังนี้

1. อาชีวศึกษาเอกชน ปัญหาที่ต้องการให้รัฐบาลแก้ไขมี 3 ประเด็น คือ 1) ข้อจำกัดของคุรุสภาเรื่องใบประกอบวิชาชีพครูอาชีวศึกษา 2) ต้องการให้แก้ไขระเบียบค่ารักษาพยาบาลจากกองทุนสงเคราะห์ที่ต้องเบิกจ่ายล่วงหน้าไปก่อน รวมทั้งปรับค่ารักษาพยาบาลให้มากขึ้นจากอัตราปัจจุบันที่ได้รับ 1 แสนบาทต่อคนต่อปี และ 3) ส่งเสริมการศึกษาอาชีวะเอกชนให้เสมอภาคกับอาชีวะของรัฐ

2. ประถมศึกษาเอกชน มีปัญหาเกี่ยวกับการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาล และค่าครองชีพของครู

3. สภาการศึกษาเอกชน ต้องการให้รัฐส่งเสริมและพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนให้มากขึ้น

4. สมาคมโรงเรียนเอกชน มีปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนขาดแคลน

5. มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยพบปัญหาและความไม่สะดวกในการขอใบอนุญาตการทำงานในประเทศไทย (Work Permit) ของครูชาวต่างชาติ จึงขอให้รัฐจัดให้มีระบบศูนย์บริการวีซ่าและใบอนุญาตทำงาน (One Stop Service Center For Visa and Work Permit) รวมทั้งการสอบบรรจุครูผู้ช่วยของภาครัฐ ขอให้กำหนดการสอบและบรรจุครูก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อครูโรงเรียนเอกชนที่ต้องลาออกกลางคันในช่วงเปิดภาคเรียน

6. โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย ปัจจุบันเปิดสอนด้วยภาษาต่างประเทศสำหรับเด็กไทยและเด็กต่างชาติด้วยหลักสูตรที่หลากหลายทั้งภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น ฯลฯ แม้ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ แต่สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงมาก ส่งผลให้เด็กที่จบการศึกษาสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา 10 อันดับของมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยและต่างประเทศได้จำนวนมาก ต้องการให้ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินมาตรฐานสถานศึกษาภายในและภายนอกให้เกิดความคล่องตัวและไม่ซ้ำซ้อนกันหลายหน่วยงาน รวมทั้งเสนอประเด็นปัญหาครูต่างชาติ ที่มีขั้นตอนการขออนุญาตยุ่งยากจากหลายหน่วยงาน ทั้งกระทรวงแรงงานและคุรุสภา นอกจากนี้ต้องการให้รัฐส่งเสริมสนับสนุนโดยจัดให้มีระบบกลไกที่ต่อยอดให้ก้าวไกลไปในระดับสูงขึ้น

7. สมาคมโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน (English Program) แตกต่างไปจากโรงเรียนนานาชาติ เพราะเป็นสถานศึกษาที่บริหารงานโดยคนไทย หลักสูตรไทย เพียงใช้บุคลากรต่างชาติมาช่วยสอน พบปัญหาข้อกฎหมายของกรมส่งเสริมและพัฒนาชีวิตคนพิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่กำหนดให้สถานประกอบการของเอกชนและหน่วยงานของรัฐต้องรับคนพิการเข้าทำงานในอัตราส่วน จำนวน 50 คนต่อคนพิการ 1 คน หากโรงเรียนสรรหาคนพิการเข้าทำงานในโรงเรียนเอกชนไม่ได้ จะต้องส่งเงินให้กองทุนคนพิการวันละ 300 บาท

8. สมาคมครูสถานศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เสนอให้แก้ไขเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลที่รวมค่าตรวจสุขภาพไว้ด้วย และต้องการให้มีการทำผลงานวิชาการของครูโรงเรียนเอกชนเพื่อความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจสำหรับครูโรงเรียนเอกชน

9. โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในพระพุทธศาสนา ต้องการให้รัฐบาลสนับสนุนกองทุนสงเคราะห์ฯ ครูโรงเรียนเอกชนซึ่งปัจจุบันได้รับเงินอุดหนุน 100 % แต่เหลือเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายเพียง 10 % เท่านั้น

นอกจากนี้ภาคเอกชนมีส่วนสำคัญยิ่งที่ช่วยภาครัฐพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ ในปัจจุบันการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนของไทยมีคุณภาพมาตรฐานกลางสูงกว่าการจัดการศึกษาของภาครัฐมาก โดยเฉพาะผลตัวชี้วัดด้านการสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2558 ทุกรายวิชามีค่าเฉลี่ยสูงกว่ามาก โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยมาตรฐานกลาง 51.76 % สูงกว่าโรงเรียนของรัฐถึง 15.15 % วิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ย 52.67 % สูงกว่าโรงเรียนของรัฐ 4.28 % วิชาคณิตศาสตร์ 49.20 % สูงกว่าโรงเรียนของรัฐ 7.44 % อย่างไรก็ตามปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายสำคัญ ๆ ที่ต้องการให้ภาคเอกชนมีส่วนสนับสนุนนโยบายในการจัดการศึกษา ในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาการอ่านออกเขียนได้ รวมทั้งการให้นักเรียนได้รับการปลูกฝังค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ที่ต้องเน้นการส่งเสริมและเทคนิคในการจัดกิจกรรมให้เด็กสามารถปฏิบัติได้

2. การลดเวลาเรียนในชั้นเรียนตามนโยบาย "ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้" หรือ Teach Less Learn More โดยให้โรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นนำร่องลดเวลาเรียนในชั้นเรียนถึงเวลาประมาณ 14.30 น. จากนั้นให้ทำกิจกรรมเสริมเพิ่มความรู้หลังเลิกเรียนอีกประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งอาจเป็นการจัดกิจกรรมที่เน้นด้านทักษะชีวิตของเด็ก เช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนนานาชาติจำนวนมากที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว

3. การยกระดับมาตรฐานภาษาอังกฤษให้สูงขึ้น กระทรวงศึกษาธิการได้วางแผนเรื่องนี้อย่างเป็นระบบ โดยใช้กรอบอ้างอิงทางภาษาของสหภาพยุโรป CEFR ที่จำแนกผู้เรียนออกเป็น 3 กลุ่มหลัก และวางระบบการพัฒนาการเรียนการสอนให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและทุกระดับ

4. การให้ความสำคัญกับเทคนิคการสอนและการสื่อความหมาย โดยต้องการให้ครูเน้นการเรียนการสอนให้เด็กเรียนรู้เข้าใจง่าย สนุกและมีเทคนิคในการจูงใจเด็กให้สนใจในการเรียนการสอน

5. แนวทางการอุดหนุนรายบุคคลนักเรียนโรงเรียนเอกชน จะให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พิจารณาสนับสนุนหรือแก้ปัญหานี้ตามความจำเป็นเร่งด่วนต่อไป

6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาอาชีวะให้มีความเป็นเลิศเฉพาะด้าน มุ่งเน้นให้ฝึกงานในสถานประกอบการ จบแล้วสามารถประกอบอาชีพได้ทันที

7. การแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะต้องให้หน่วยงานและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องหารือร่วมกันในโอกาสต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักมีภารกิจในการส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนเพื่อพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีความพร้อมทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญาความรู้คุณธรรมและมีจิตสำนึกวัฒนธรรมที่ดีงามรู้คุณค่าความเป็นไทยมีโอกาสและสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตการวางแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาเอกชนในแต่ละช่วงต้องอาศัยผลการดำเนินงานที่ผ่านมาสถานการณ์ในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตที่พึงประสงค์เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนดังนั้นเพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-พ.ศ.2560 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันรวมทั้งมียุทธศาสตร์เป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงต้องศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาประเทศสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงจากยุคข้อมูลข่าวสารเข้าสู่ยุคสังคมใหม่ที่ไร้

พรมแดนที่มีผลต่อการจัดการศึกษาเอกชนและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556, 32 - 36) สรุปได้ในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ มีการนำมาตรการใหม่ ๆ มาเป็นข้ออ้างในการกีดกันการค้ามากขึ้น พัฒนาอาเซียนให้เป็นเขตการค้าเสรีโดยการรวมเป็นประชาคมอาเซียนในปีพ.ศ. 2558 ของประเทศในภูมิภาคอาเซียนและกรอบความร่วมมืออื่น ๆ อีกทั้งมีการใช้พลังงานทดแทนมากขึ้นในขณะเดียวกันมีการสร้างรายได้จากการให้บริการและสินค้าจากเศรษฐกิจสร้างสรรค์เนื่องจากอุตสาหกรรมมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและสิ่งแวดล้อมประกอบกับแรงงานภาคการเกษตรมีแนวโน้มลดลงรวมทั้งมีการพึ่งพาเทคโนโลยีและปัจจัยการผลิตจากต่างประเทศทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจของไทยทั้งนี้ประเทศไทยต้องพัฒนาสินค้าส่งออกของไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพมาตรฐานสินค้าและประสิทธิภาพในการผลิตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญดังนั้นการจัดการศึกษาเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถทักษะและเป็นพลเมืองที่รับผิดชอบ

2. ด้านสังคมศาสนาศิลปะและวัฒนธรรม จากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมยุคใหม่ที่ไร้พรมแดนสังคมอุตสาหกรรมและสังคมฐานความรู้สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมอย่างรวดเร็วผ่านกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมไทยกลายเป็นสังคมกึ่งเกษตรอุตสาหกรรมและการบริการมีการแข่งขันกันมากขึ้นมีวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงกับความหลากหลายทางวัฒนธรรมจากต่างประเทศมากขึ้นสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อและเทคโนโลยีส่งผลให้สังคมไทยเกิดความเสื่อมถอยทางด้านคุณธรรมจริยธรรมมีความเป็นวัตถุนิยมพฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงทั้งการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์กับผู้อื่นมุ่งหารายได้เพื่อสนองความต้องการของตนเองการช่วยเหลือเกื้อกูลกันลดลงต่างแย่งชิงเอารัดเอาเปรียบกันและมีความเหลื่อมล้ำทางสังคมซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งอีกทั้งครอบครัวไม่สามารถดูแลบุตรหลานได้อย่างเต็มศักยภาพจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวการศึกษาเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาคนอย่างเต็มศักยภาพตั้งแต่เกิดจนตายให้มีความรู้ ทักษะประสบการณ์รวมทั้งจัดการศึกษาที่สอนให้เด็กเป็นทั้งคนเก่งคนดีมีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อดำรงชีวิตอยู่ในวัฒนธรรมอันดีงามของไทยและประกอบอาชีพได้ในสังคมข้อมูลข่าวสารและปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

3. ด้านการเมืองการปกครอง สถานการณ์โลกเกิดการจัดระเบียบและกฎกติกาใหม่ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเมืองเป็นไปในลักษณะควบคู่กับผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจและทรัพยากรธรรมชาติและความเป็นผู้นำทางการค้ารวมทั้งเกิดการก่อการร้ายสากลเพิ่มมากขึ้นขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพสิทธิมนุษยชนการปกครองที่คำนึงถึงการกระจาย

อำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชนตลอดจนการตรวจสอบจากภาคประชาชนในการทำงานของหน่วยงานทางราชการ ในขณะเดียวกันประเทศไทยการเมืองภาคประชาชนที่ออกมาเรียกร้องให้เกิดประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ดังนั้นการจัดการศึกษาเอกชนจะต้องเป็นเครื่องมือให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในยุคโลกาภิวัตน์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีบทบาทและเป็นกลไกการขับเคลื่อนความเป็นไปของโลกมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์และความเป็นไปของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองการปกครองและสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีจะเป็นทั้งแรงขับเคลื่อนและภูมิคุ้มกันให้กับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้ของแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันโดยในระดับบุคคลจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันเพื่อการดำเนินชีวิตในขณะที่ภาคเอกชนจะใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจดังนั้นการศึกษาเอกชนจะต้องเป็นกลไกสำคัญในการผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งผลิตบุคลากรด้านการวิจัยที่สามารถทำงานแบบเต็มเวลาให้สามารถผลิตผลงานด้านการวิจัยเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจในอนาคต ทันการเปลี่ยนแปลง รองรับการแข่งขันและตอบสนองเศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต

5. ด้านทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อมเกิดขึ้นทุกพื้นที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น ซึ่งเป็นปัญหาทั้งเขตเมืองและชนบทโดยในเขตเมืองจะมีความเสื่อมโทรมเร็วกว่าในชนบท ปัจจุบันประเทศที่มีขนาดใหญ่และมีจำนวนประชากรมากมีความต้องการปัจจัยพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้นแต่ทรัพยากรที่สามารถสนองความต้องการของประชากรนั้นอยู่ในสภาพที่คงที่และหลายอย่างลดลง บางอย่างสูญพันธุ์หรือหมดไป มนุษย์ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างฟุ่มเฟือย มีการใช้สารเคมีก่อให้เกิดสารพิษตกค้างกลายเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เป็นวิกฤตการณ์เป็นภัยวิบัติรุนแรงต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์และต่อสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ของโลก นอกจากนี้การดำรงชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันมีความผูกพันกับทรัพยากรพลังงานประเภทที่ไม่สามารถสร้างทดแทนได้ จะเห็นได้ว่าเมื่อมีการขึ้นราคาน้ำมันครั้งใดคนทุกอาชีพจะได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้าสิ่งที่น่าวิตกมากที่สุดคือปัญหาการขาดแคลนพลังงานหรือวิกฤตการณ์พลังงาน ซึ่งนับวันจะมีความรุนแรงมากขึ้นปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ตระหนักถึงปัญหานี้ จึงได้ศึกษาแสวงหาและพัฒนาพลังงานจากแหล่งอื่นมาใช้ทดแทนพลังงานจากน้ำมันปิโตรเลียมถ่านหินและก๊าซธรรมชาติช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาวและลดมลภาวะในสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการจัดการศึกษาเอกชนจึงต้องมุ่งเน้นกระบวนการให้ความรู้พื้นฐานและความ

เข้าใจที่ถูกต้องด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงานกับประชาชนรวมทั้งกระตุ้นจิตสำนึกให้เกิดการพัฒนาอนุรักษ์และปกป้องสิ่งแวดล้อมไม่ให้ถูกทำลาย

6. ด้านประชากร โครงสร้างประชากรมีแนวโน้มที่ประชากรวัยสูงอายุจะเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุส่งผลให้ผู้สูงอายุถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการเอาใจใส่และดูแลเท่าที่ควรปัญหาด้านสุขภาพที่เสื่อมโทรมของผู้สูงอายุประชากรวัยเด็กมีแนวโน้มลดลงมีผลมาจากอัตราการเกิดลดลงรวมทั้งในอนาคตประชากรวัยแรงงานจะลดลงแต่ความต้องการแรงงานในระบบเศรษฐกิจจะเพิ่มมากขึ้นและจะมีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีมากขึ้นตามกระแสความร่วมมือทางเศรษฐกิจทั้งในระดับทวิภาคีและระดับพหุภาคีมีผลทำให้เกิดการแย่งชิงแรงงานที่มีคุณภาพมากขึ้นการศึกษาจะมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์มีภูมิปัญญามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนได้มากขึ้นในขณะเดียวกันก็ต้องจัดการศึกษาให้กับคนกลุ่มนี้ให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตรวมทั้งจัดการศึกษาเอกชนให้กับแรงงานที่จะมีการเคลื่อนย้ายทั้งที่จะย้ายออกไปทำงานต่างประเทศและที่จะย้ายเข้ามาทำงานในประเทศไทย

7. ด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ปัจจุบันอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีแนวโน้มแข่งขันรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพหรือการท่องเที่ยวเพื่อการประชุมและนิทรรศการ (MICE) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลกส่งผลกระทบต่อแหล่งท่องเที่ยวการจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศและพันธกรณีต่างๆความเสี่ยงของโรคระบาดมีเพิ่มขึ้นความไม่แน่นอนของสภาวะเศรษฐกิจโลกความขัดแย้งและการก่อการร้ายการรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ ข้อตกลงเขตการค้าเสรีและความร่วมมือในการพัฒนากับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการสำหรับแนวโน้มทางด้านกีฬา มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้ข่าวสารด้านการกีฬาทั่วโลกเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึงการแข่งขันกันเป็นผู้นำด้านการกีฬา และการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬาการใช้การกีฬาในการสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศการเติบโตของธุรกิจการกีฬาและธุรกิจต่อเนื่องการกีฬายังมีส่วนสำคัญในการสร้างความภาคภูมิใจ สร้างแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดความสมานฉันท์และสามัคคีของคนในชาติยิ่งกว่านั้นยังสามารถเป็นอาชีพที่สามารถสร้างรายได้และมีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้การพัฒนาด้านกีฬาควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทั้งมิติด้านสังคมและมิติด้านเศรษฐกิจโดยการรณรงค์ให้เด็ก เยาวชนและประชาชนเห็นความสำคัญและตื่นตัวในการเล่นกีฬาออกกำลังกายและประกอบกิจกรรมนันทนาการและสนับสนุนให้มีกิจกรรมการกีฬา การออกกำลังกายและกิจกรรมนันทนาการ การจัดสร้างสถานกีฬา

ส่งเสริมการใช้และบริหารจัดการสถานกีฬา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน นอกจากนี้ แนวโน้มของการใช้ความสำเร็จด้านการกีฬามาสร้างความโดดเด่นของชาติควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและสนับสนุนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาการเตรียมความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานสนามกีฬาและนักกีฬาให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ สำหรับมิติด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นพัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพที่ได้มาตรฐานสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการธุรกิจกีฬา

นอกจากนี้ตลาดท่องเที่ยวไทย บุคลากรด้านการท่องเที่ยวจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะและองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ดังนั้นการจัดการศึกษาเอกชนต้องคำนึงถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวและมีการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาการเตรียมความพร้อมและสร้างนักกีฬาให้มีศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ

8. ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การแพร่ระบาดของยาเสพติดและการเพิ่มขึ้นของการพนันเป็นปัญหาสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนการก่ออาชญากรรมที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวน 150.4 คดีต่อประชากรแสนคนนอกจากนี้ผลกระทบจากปัญหาทางเศรษฐกิจส่งผลให้คนไทยเข้าสู่วงจรการเสี่ยงโชคมากขึ้นขณะเดียวกันกลุ่มเด็กและเยาวชนมีแนวโน้มเล่นการพนันมากขึ้นจากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชนที่ต้องคำนึงถึงการจัดการเรียนการสอนที่สร้างความรู้ความเข้าใจถึงพิษภัยของยาเสพติดการพนันทุกรูปแบบเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเด็กและเยาวชนได้ตระหนักอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ประกาศกำหนดนโยบายปีการศึกษา 2559 เป็นปีแห่งการเสริมสร้างการเรียนรู้และทักษะชีวิตสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนมีทักษะการอ่าน (Reading) ทักษะการเขียน (Writing) ทักษะทางคณิตศาสตร์ (Arithmetic) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (CriticalThinking) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (Collaboration) ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ (Career and Life Skills) รวมทั้งได้รับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย จิตสำนึกในความเป็นไทย และยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ทั้งนี้โรงเรียนเอกชนจะต้องร่วมขับเคลื่อนนโยบายและดำเนินการให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนด

นอกจากนี้พะโยม ชิณวงศ์เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีแนวทางพัฒนาการศึกษาเอกชนปี พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564 สรุปดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ดังนี้ 1) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน เพื่อปลูกฝังทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์(คุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย จิตสาธารณะ เศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ) 2) พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาตามมาตรฐาน หลักสูตรและมีทักษะในศตวรรษที่ 21 (Active Learning / STEM / ปฐมวัย / คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ / ประเมินผลการศึกษา ฯลฯ) 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างจิตสำนึกความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ปลูกฝังและเสริมสร้างวิถีประชาธิปไตย มีภูมิคุ้มกันต่อภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ ๆ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

2. การปฏิรูประบบทรัพยากรเพื่อการศึกษาเอกชน ดังนี้ 1) อุดหนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี โดยศึกษาอัตราค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมสำหรับใช้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน (Minimum Standard) 2) กำหนดแนวทางเพื่อให้โรงเรียนสามารถเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาสำหรับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานขั้นต้น (Minimum Standard) ได้ตามศักยภาพของโรงเรียนและความต้องการของผู้เรียน 3) วางระบบการคัดกรองและจัดทำฐานข้อมูลนักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษเพื่อให้ความช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม 4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดสรรและติดตามเงินอุดหนุนที่อ้างอิงจากเลขบัตรประจำตัวประชาชนและเชื่อมโยงกับระบบของกระทรวงศึกษาธิการ

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ดังนี้ 1) จัดกลุ่มสถานศึกษาด้วยระบบภูมิสารสนเทศ (GIS) เพื่อวางแผนการบริหารจัดการ 2) ส่งเสริมธรรมาภิบาลในโรงเรียน 3) ส่งเสริมการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชน เช่น ตำแหน่งทางวิชาการ เครื่องแบบ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ 4) ส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่มาตรฐานสากล โดยกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานสากลที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนและ 5) ส่งเสริมโรงเรียนเอกชนให้มีอัตลักษณ์ สร้างความแตกต่างหลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน เช่น ด้านวิชาชีพ กีฬา ดนตรี ภาษาต่างประเทศ ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ โรงเรียนคุณธรรม Montessori Thinking School

4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเอกชน ดังนี้ 1) เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้หน่วยงานภาครัฐมีการปฏิบัติต่อโรงเรียนเอกชน ในฐานะผู้จัดการศึกษาภายใต้กฎกติกาที่เป็นมาตรฐานเดียวกันกับโรงเรียนรัฐ 2) พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสกช.) ให้เป็นศูนย์กลางการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาเอกชนอย่างแท้จริง 3) เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งของการศึกษาเอกชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษาเอกชน 4) ส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือ

กับหน่วยงาน/สถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนทั้งในระบบและนอกระบบ และ 5) ส่งเสริมโรงเรียนเอกชนเป็นศูนย์กลางการศึกษาในอาเซียนและนานาชาติ

5. การส่งเสริมการศึกษานอกระบบเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษานอกระบบ (Cluster) 2) จัดกิจกรรมเสริมสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนเอกชนนอกระบบให้เป็นที่รู้จักของสังคม 3) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาต่างประเทศ 4)ใช้ศักยภาพของโรงเรียนเอกชนนอกระบบในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในระบบ5) ส่งเสริมระบบการเทียบโอนความรู้ การสะสมหน่วย ส่งเสริมระบบการเทียบโอนความรู้ การสะสมหน่วยกิต (Credit bank) Credit bank) 6) ยกระดับมาตรฐานคุณวุฒิของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานฝีมือแรงงาน และมาตรฐานกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ 7) พัฒนาโรงเรียนเอกชนนอกระบบเป็นศูนย์ฝึกอาชีพ และ 8) ศึกษาแนวทางสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อช่วยเหลือผู้เรียนที่ยากจนหรือด้อยโอกาส

6. การพัฒนาการศึกษาเอกชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้ 1) ยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนภาษาไทยให้ผู้เรียนใช้สื่อสารและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์ สะเต็มศึกษา การบูรณาการอิสลามศึกษากับการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เช่น การปรับพื้นฐานความรู้ การสอนเสริมกิจกรรมส่งเสริมทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความรู้และประสบการณ์ด้านพหุวัฒนธรรมแก่ผู้เรียน 5) ส่งเสริมการจัดการศึกษาที่เป็นอัตลักษณ์ของชุมชน ได้แก่ สถาบันศึกษาปอเนาะ ศูนย์ตาดีกาฯ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 6) ส่งเสริมระบบการเทียบโอนผลการเรียนในศูนย์ตาดีกาฯ/ปอเนาะกับการเรียนโรงเรียนในระบบ 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่ในการสนับสนุนการจัดการศึกษา และ 8) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเอกชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการวางแผนการพัฒนา

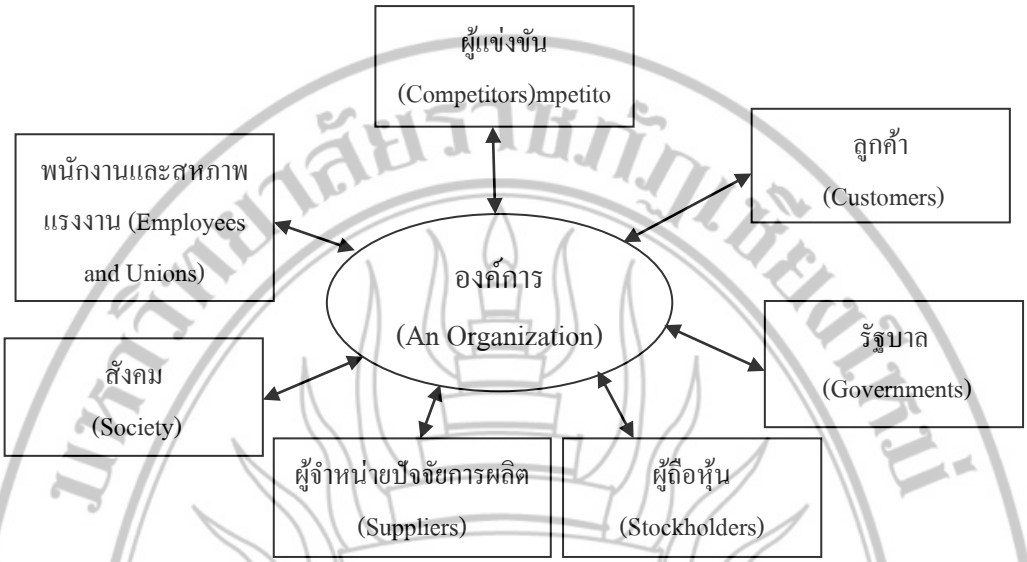
7. การเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้ 1) ปรับปรุงโครงสร้างและจัดทำแผนอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนให้ทันสมัย 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการแก่โรงเรียนและประชาชน 3) พัฒนาการเป็นศูนย์ทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ให้มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงกับกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานภายนอก 4) ศึกษาวิจัยเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้พิจารณากำหนดนโยบายส่งเสริมการศึกษาเอกชน 5) บูรณาการแผนพัฒนา ยุทธศาสตร์และนโยบายจากส่วนกลางเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วประเทศ และ 6) ให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้การดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการยึดยุทธศาสตร์ชาติ ยึดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีแผนการศึกษาแห่งชาติ 2564 แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564 และแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน ปี พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564 ในการขับเคลื่อนการศึกษาเอกชน (พะโยม ชิณวงศ์, 2560)

การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์

การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การเมือง สังคมที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน ทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ต้องใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ริชาร์ดเบคฮาร์ด (Richard Beckhard, 1998 อ้างถึงในเนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 65) กล่าวว่า การวางแผนอย่างเป็นระบบขึ้นอยู่กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และทางด้านวัฒนธรรมที่มาจากแรงผลักดันของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งปัจจุบันกลยุทธ์ขององค์การมักเกี่ยวข้องกับเรื่องการควบคุมกิจการ การสร้างพันธมิตรธุรกิจ การสร้างเครือข่าย ซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขัน กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางการตลาดและต้องมีการสร้างทีมงาน วิจัยปฏิบัติการ การสำรวจผลสะท้อนกลับควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน องค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยอาจมีการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การปรับโครงสร้างการปฏิรูป (Transforming) การปรับองค์การแบบแนวราบ (Flattening) การลดขนาดองค์การ (Downsizing) ทั้งนี้เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่มาจากการแข่งขันในระดับสากลมีมากขึ้น (Laura Rubach, อ้างถึงในเนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 65) ยิ่งกว่านั้นการแข่งขันในระดับสากลเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบอย่างยิ่ง ถ้ามีการบริหารที่ผิดพลาดอาจทำให้องค์กรมีพนักงานมากเกินไป เชื่องช้า ทำงานยุ่งยากมากขึ้น การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การแข่งขันที่มากขึ้นต้องมีการเพิ่มผลผลิต คู่แข่งมีจำนวนมากขึ้น ต้นทุนสูง แรงกดดันจากภายนอกและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร การปรับตัวขององค์กรจึงต้องเกิดขึ้นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สรุปได้ดังแผนภาพที่ 2.8 ดังนี้



ภาพที่ 2.8 การปรับตัวขององค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
ที่มา : Brown (2010)
(อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558 , 66)

นโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาที่สำคัญมีดังนี้

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, 75 – 80) ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษาการเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตรของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีวิสัยทัศน์คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รัก

สามัคคีและร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง นอกจากนี้มีเป้าหมาย 2 ด้าน คือเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) และเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) โดยเป้าหมายด้านผู้เรียนนั้นมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วยทักษะและคุณลักษณะดังนี้

3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics)

8Cs ได้แก่ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตากรุณามีวินัยคุณธรรมจริยธรรม(Compassion)

สำหรับเป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations)ของแผนการศึกษาแห่งชาติมี 5 ประการ คือ1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) 2) ผู้เรียนทุกคนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) 3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Quality) 4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) และ5) ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy)

นอกจากนี้แผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, 103-139) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ โดยมีเป้าหมายดังนี้

1.1 คนทุกช่วงวัยมีความรักสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษ ได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

1.3 คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

2.1 กำลังคนมีทักษะและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2.2 สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน

2.3 การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายดังนี้

3.1 ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

3.2 คนทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ

3.3 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

3.4 แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

3.5 ระบบและกลไกการวัดการติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพ

3.6 ระบบการผลิตครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล

3.7 ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา โดยมีเป้าหมายดังนี้

4.1 ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

4.2 การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สำหรับคนทุกช่วงวัย

4.3 ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมินและรายงานผล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าหมายดังนี้

5.1 คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรมและน้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

5.2 หลักสูตร แหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการน้อมนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

5.3 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายดังนี้

6.1 โครงสร้าง บทบาทและระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัว ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

6.2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

6.3 ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

6.4 ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

ปัญหาและความท้าทายจากสภาวการณ์ของโลก

ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและดำรงอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันจากภายนอก จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อีกทั้งแรงกดดันภายใน จากสภาวการณ์และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองการเตรียมความพร้อมของพลเมืองและประเทศเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนประเทศไปสู่“ประเทศไทย 4.0” ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาซึ่งเป็นกลไกหลักของประเทศในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศซึ่งประเด็นหนึ่งที่เป็นปัญหาและความท้าทายที่เกิดจากจากระบบการศึกษาคือ การจัดการศึกษายังขาดคุณภาพและมาตรฐานในทุกระดับ คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังอยู่ในระดับ

ค่อนข้างต่ำคนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้นโดยมีจำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำในทุกกลุ่มสาระและผลคะแนนจากการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (PISA) อยู่ในระดับต่ำกว่าอีกหลายประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกันปัญหาเหล่านี้เกิดจากข้อจำกัดเรื่องหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนที่เน้นการสอนเนื้อหาสาระและความจำมากกว่าการพัฒนาทักษะและสมรรถนะส่งผลให้ผู้เรียนขาดความคิดสร้างสรรค์ปัจจัยสนับสนุน การจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึงโดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลนอกจากนี้การบริหารจัดการของสถานศึกษายังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว เนื่องจากมุ่งเน้นการบริหารตามกฎระเบียบ (Rule Driven) มากกว่าการบริหารเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (management Driven) ประเทศไทยจึงต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศตามโมเดล“ประเทศไทย 4.0” ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2579) และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) ที่สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนในโลกที่หนึ่งในอีก 20 ปีข้างหน้าและรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ภายใต้ระบบเศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันภายใต้กลไกตลาดเสรีและไร้พรมแดน โดยมีประเด็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการในระยะ 5 ปีแรกเพื่อการเปลี่ยนระบบคิด (Mind Set) และปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, 69 - 73)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2579)

ภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2559 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมกับการปฏิรูปและการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยในทุกภาคส่วนและนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ปัญหาการทุจริตคอรัปชั่น และปัญหาความขัดแย้งในสังคม รวมถึงสามารถรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้ ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยยังคงรักษาบทบาทสำคัญของเวทีโลก สามารถดำรงรักษาความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และคนไทยมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้ากันโดยสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติประกอบด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายของชาติที่คนไทยทุกคนต้องบรรลุร่วมกัน รวมทั้งนโยบายแห่งชาติและ

มาตรการเฉพาะ ซึ่งเป็นแนวทาง ทิศทาง และวิธีการที่ทุกองค์กรและคนไทยทุกคนต้องมุ่งดำเนินการไปพร้อมกันอย่างประสานสอดคล้อง เพื่อให้บรรลุซึ่งสิ่งที่คนไทยทุกคนต้องการ คือ ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมียุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์สร้างความมั่นคงให้กับประเทศ 2) ยุทธศาสตร์สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ยุทธศาสตร์สร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, 11 - 12)

ดังนั้นทุกองค์การและคนไทยทุกคนจะต้องร่วมมือกันทุกภาคส่วนในการดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์อย่างประสานสอดคล้อง เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพของประเทศไทยและนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นหรือบรรเทาความรุนแรงของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สามารถรักษาบทบาทสำคัญของเวทีโลก ดำรงรักษาความเป็นชาติให้มีความมั่นคง และคนไทยในประเทศมีความอยู่ดีมีสุขอย่างถ้วนหน้ากัน รวมทั้งรับมือกับภัยคุกคามและบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถเปลี่ยนผ่านประเทศไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ใหม่ของโลกได้

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2564)

แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – พ.ศ.2564) (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, 50-56) ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ให้เกิดกับผู้เรียนและดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการโดยสะท้อนถึงการจัดการทรัพยากร เพื่อมุ่งบรรลุความสำเร็จต่อเด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษาและประชาชน โดยมีเป้าหมายสำคัญ 5 ด้าน คือการเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 15 ปี ข้างหน้านอกจากเป้าหมายที่สำคัญทั้ง 5 ด้านนี้ การดำเนินงานของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ยังมุ่งหวังเห็นความสำเร็จที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นพลเมืองของผู้เรียน ตามวิสัยทัศน์“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม”โดยกำหนดยุทธศาสตร์และวางเป้าหมายเพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ใน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล 2) ยุทธศาสตร์ยกระดับคุณภาพ มาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

3) ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมรองรับความต้องการของตลาดงาน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และ 6) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วน โดยมีหลักการคือ 1) รัฐมีหน้าที่จัดการให้พลเมืองทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสามารถพัฒนาขีดความสามารถที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็มตามศักยภาพ จากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม 2) รัฐจะประกันโอกาสและความเสมอภาค ในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล 3) แยกบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐ ในฐานะผู้กำกับนโยบายและแผน ผู้กำกับการศึกษา ผู้ประเมินผลการศึกษา ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้จัดการศึกษาออกจากกัน 4) รัฐพึงปฏิบัติต่อสถานศึกษาภายใต้กฎกติการะเบียบ วิธีปฏิบัติ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 5) ทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งเป็นผู้ได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการได้รับการศึกษาของพลเมืองต้องมีส่วนร่วมระดมทุน และร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา 6) สถานศึกษาต้องบริหารและจัดการที่แสดงความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อคุณภาพและมาตรฐานของบริการการศึกษาที่ให้แก่ผู้เรียน 7) รัฐจะกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนากำลังคน จำแนกตามระดับ/ประเภทการศึกษา คณะ/สาขาวิชาที่สนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ และ 8) หลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องมีความยืดหยุ่นหลากหลาย สนองตอบความต้องการของผู้เรียน ทั้งผู้ที่อยู่ในวัยเรียน และผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ1) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ (Productivity) ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักของประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างยั่งยืน ภายใต้พลวัตรของโลกศตวรรษที่ 21 2) ประชากรทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาและการเรียนรู้ จากระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อยกระดับชนชั้นของสังคม ภายใต้ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่เอื้อต่อการสร้างสังคมแห่งปัญญาและการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 3) ผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคล และมีคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ มีองค์ความรู้ที่สำคัญและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งทักษะการดำรงชีวิตและทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ 4) ภาคการศึกษามีทรัพยากรและทุนที่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาที่มี

คุณภาพมาตรฐาน จากการส่วนร่วมในการระดมทุนและสนองทุนเพื่อการศึกษาจากทุกภาคส่วนในสังคม ผ่านการเสียภาษีตามสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง การบริจาค และการร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษา และ 5) สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการบริบทเชิงพื้นที่ระดับประเทศและระดับภูมิภาค ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการบริการด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน (Hub for Education) และเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งของระบบเศรษฐกิจของประเทศและของภูมิภาค ที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทย

ดังที่กล่าวมาข้างต้นหลักการของแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” ให้มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน โดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี (2559, 63-65) กล่าวถึงการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) สรุปดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์คือ มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคงและยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ โดยมีหลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกลไกเชื่อมต่อในลำดับแรกที่จะกำกับและส่งต่อแนวทางการพัฒนาและเป้าหมายในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ให้เกิดการปฏิบัติในทุกระดับและในแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกัน ซึ่งจุดเปลี่ยนสำคัญในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีหลายเรื่อง ได้แก่ 1) การกำกับกรอบเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาหลักในระยะยาวด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป็นกลไกเชื่อมโยงสู่การขับเคลื่อนการพัฒนากำหนด

เป้าหมายที่จะต้องบรรลุและแนวทางพัฒนาที่ต้องดำเนินการในช่วง 5 ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี 2) การปรับเปลี่ยนเรื่องการเชื่อมต่อกับการแปลงแผนสู่การปฏิบัติให้มีกรอบและทิศทางในการกำกับที่ชัดเจนขึ้น โดยได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในรายละเอียดที่จะเชื่อมต่อถึงการปฏิบัติ กำหนดแผนงาน/โครงการกลุ่มสำคัญ ที่ต้องดำเนินการในการรับแผนงานและโครงการสำคัญ (Flagship Program) นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 กำหนดยุทธศาสตร์ไว้10 ยุทธศาสตร์โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 4) ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน 6) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ 8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม 9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจและ10) ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาสำนักนายกรัฐมนตรี

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศในอนาคต

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) มีดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ เศรษฐกิจโลกยังมีแนวโน้มขยายตัวช้ารูปแบบการค้ามีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปสู่การค้าเสรีมากขึ้นและมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจที่หลากหลายขึ้นบทบาทของประเทศมหาอำนาจในภูมิภาคอาเซียนจะมากขึ้น

2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เป็นกุญแจสำคัญของความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตและการทำงานเช่น การปฏิวัติดิจิทัล (Digital revolution) ทำให้เกิดยุคอินเทอร์เน็ทในทุกสิ่งทุกอย่าง (Internet of things) การเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) จะเป็นยุคที่มีการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตทั้งหมด

3. การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลกแรงงานทักษะสูงและมีความสามารถเฉพาะทางจะขาดแคลนมากในขณะที่แรงงานทักษะต่ำจะตกงานความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียมกันขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมสู่อุตสาหกรรม 4.0 และการเคลื่อนไหลของกระแสวัฒนธรรมโลกที่รวดเร็วขึ้นในยุคดิจิตอล

4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภัยธรรมชาติมีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ความร่วมมือทางด้านนี้มีความเข้มข้นมากขึ้นเช่น ข้อตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพภูมิอากาศจะทวีความเข้มข้นการเติบโตของลัทธิก่อการร้ายและวิกฤติอพยพย้ายถิ่นของผู้ลี้ภัยในยุโรปที่กำลังแผ่ขยายการบริหารจัดการอาชญากรรมไซเบอร์และสิทธิเสรีภาพความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์และการสร้างอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจ

5. วาระการพัฒนาของโลกหลัง ค.ศ. 2015 เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกในอีก 15 ปีข้างหน้า

6. ความมั่นคงภายในและระหว่างประเทศ เช่น ความเสี่ยงด้านภูมิรัฐศาสตร์และการสร้างอำนาจต่อรองทางเศรษฐกิจสถานการณ์ความมั่นคงกับประเทศรอบบ้านการเติบโตของลัทธิก่อการร้ายและวิกฤติอพยพย้ายถิ่นของผู้ลี้ภัยในยุโรปที่กำลังแผ่ขยายการบริหารจัดการอาชญากรรมไซเบอร์และสิทธิเสรีภาพ

จะเห็นได้ว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ มีผลต่อการพัฒนาประเทศไทยในอนาคตเป็นอย่างยิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ความท้าทายในการพัฒนาประเทศไทย

ความท้าทายในการพัฒนาประเทศไทยในระยะต่อไป สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ การขยายตัวทางเศรษฐกิจชะลอตัวลงมีความผันผวนมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวไม่เพียงพอที่จะทำให้หลุดพ้นจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางได้

2. สังคม ศักยภาพและระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยหลายด้านยังต่ำกว่าเป้าหมายและไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้

3. ด้านสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติส่วนใหญ่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาจำนวนมากก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่องและเกิดปัญหาความขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้นปัญหาสิ่งแวดล้อมเพิ่มสูงขึ้นตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและชุมชนเมือง

4. ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการประเทศยังไม่บรรลุเป้าหมายเพราะการบริหารจัดการในภาครัฐยังมีประสิทธิภาพต่ำบริการสาธารณะมีความล่าช้าและไม่ได้มาตรฐานสากลภาครัฐมีโครงสร้างที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้นคุณภาพของบุคลากรภาครัฐลดลง

5. ความมั่นคง ประเทศไทยต้องเผชิญกับปัญหาความไม่มีเสถียรภาพและความมั่นคงภายในประเทศและภัยคุกคามจากภายนอกเพิ่มมากขึ้นหลายรูปแบบจะทำให้ทำลายความเชื่อใจเชื่อมั่นในภูมิภาคอาเซียนและประชาคมโลกโดยมีปัญหาคือปัญหาความมั่นคงภายในประเทศมีความซับซ้อนสะสมมานานและขยายวงกว้างจากเดิมจนมีสัญญาณเตือนถึงความเสียหายที่กาลังเกิดขึ้นปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติมีหลากหลายรูปแบบและวิธีการที่ซับซ้อนมากขึ้น

โอกาสและความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมที่ประเทศไทยจะต้องเผชิญใน 5 ปีข้างหน้า สรุปได้คือ 1) ฐานการผลิตและบริการมีความเข้มแข็งและสามารถต่อยอดต่อไป 2) ความร่วมมือและโอกาสใน ASEAN และ RCEP เช่น ขยายตลาดปัจจัยการผลิตและแรงงานศูนย์กลางด้านการผลิตบริการและโลจิสติกส์และ 3) โอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องเช่น ชนชั้นกลางของโลกขยายตัวความร่วมมือของไทยในกรอบต่าง ๆ ทั้งพหุภาคีและทวิภาคีมีความเข้มข้นมากขึ้นเป็นสังคมผู้สูงอายุเต็มตัว เมื่อสิ้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เศรษฐกิจโลกเติบโตช้าและผันผวนทุกประเทศต้องแข่งขันสูงความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อนบ้านและคู่ค้าเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

กล่าวโดยสรุปประเทศไทยยังต้องใช้เวลาในช่วงเปลี่ยนผ่านอีกค่อนข้างนาน และยังมีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถก้าวข้าม กับดักความยากจน Middle Income Trap ในช่วงเปลี่ยนผ่านดังกล่าวยังต้องอาศัยปัจจัยการขับเคลื่อนการขยายตัวเชิงปริมาณและปรับเปลี่ยนเข้าสู่การขับเคลื่อนเชิงคุณภาพมากขึ้น

การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21

การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อการบริหารงานผู้บริหารเผชิญกับความไม่แน่นอนในการแข่งขัน (Brown, 2010 อ้างใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 67) ได้แก่ 1)กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคหรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 2) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ ทั้งภายในประเทศและคู่แข่งจากต่างประเทศ 3) การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ในด้านการดำเนินชีวิตและแนวโน้มของประชากร และ 4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการผลิต การให้บริการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิธีการแก้ไขให้สถานการณ์ดีที่สุด ต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่ การเปลี่ยนแปลงด้านราคา การลดต้นทุนการผลิต การต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตหรือให้บริการ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการแข่งขันของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังแผนภาพที่ 2.9 ดังนี้



ภาพที่ 2.9 การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21

ที่มา : Brown (2010) An Experiential Approach to Organization Development 8th edition (อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 68)

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในทุกวันนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความยืดหยุ่นเสมอมีความรวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ ๆ และท้าทายกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Reich,1998) การใช้องค์การเสมือน (Virtual Organization) จะช่วยให้ทำงานได้ตลอด ทำให้เกิดเป็นเครือข่ายการทำงานที่ประสานกัน นักวิชาการเชื่อว่าการพัฒนาองค์การที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว นอกจากนี้โยกี้ เบอร์ร่า (Yogi Berra, 2008, อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 70) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จขององค์การในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะ สรุปได้ดังนี้

1. รวดเร็ว (Faster) มีการกระทำและการคิดที่เร็วกว่าคู่แข่งขัน เป็นผู้ขับเคลื่อนคนแรก (First Mover) มีการตอบสนองต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ

2. คำนึงถึงคุณภาพ (Quality Conscious) มีสำนึกของความมีคุณภาพที่มอบให้แก่ลูกค้าเสมอ

3. คำนึงถึงพนักงาน (Employee Evolved) ให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. คำนึงถึงลูกค้า (Customer Oriented) สร้างสินค้าบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างทั่วถึง

5. มีขนาดเล็ก (Smaller) โดยสร้างหรือเพิ่มหน่วยเล็ก ๆ ขึ้นมาหรือแตกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ บริหารงานอย่างมีความเป็นอิสระ

กล่าวโดยสรุปแล้วในศตวรรษที่ 21 การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

แนวคิดการอยู่รอดขององค์การในยุคปัจจุบัน

คำว่า VUCA เป็นคำย่อของสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำองค์กรธุรกิจในปัจจุบันกล่าวถึง สรุปได้ดังนี้

1. Volatility (V) การเปลี่ยนสภาพ ในสภาวะปัจจุบันสภาพสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นตลอดเวลา มีการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง (Unexpected) เกิดขึ้นได้เสมอมีทั้งระดับความรุนแรงและมีพลวัตรขับเคลื่อน สิ่งที่เราเห็น ข้อมูลที่เราได้รับไม่มีความเสถียร (Unstable) มีข้อมูลใหม่เข้ามาทำให้ปรับเปลี่ยนได้เสมอ เนื่องด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา

2. Uncertainty (U) ความไม่แน่นอน เป็นสัจธรรมที่เราต้องยอมรับอยู่แล้วว่าทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้ตั้งอยู่บนความไม่แน่นอนเพราะมีตัวแปร (Variables) มากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด แม้ว่าเราจะมีข้อมูล ความรู้วิชาการและเทคโนโลยี แต่ก็มีข้อจำกัดที่ไม่สามารถรับรู้และจัดการทั้งหมดได้ในเวลาเดียวกัน สิ่งที่เรายังไม่รู้มีอีกมากมายในโลกนี้ ทำให้เราควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างจำกัด สิ่งที่ควบคุมไม่ได้มีอีกมากมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมได้เสมอ เนื่องจากว่าเราคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก

3. Complexity (C) ความซับซ้อน เรื่องราวต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันเหมือนกับเป็นเรื่องง่าย ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว แต่จริง ๆ แล้วแต่ละเรื่องมีความซับซ้อนอย่างมาก เนื่องจากสภาพสังคมในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากกว่าสังคมในอดีต ความรวดเร็วของเทคโนโลยีที่สามารถเชื่อมโยงการติดต่อทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ยากต่อการควบคุม ความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นได้เสมอในเวลาเดียวกัน

4. Ambiguity (A) ความคลุมเครือ กำกวม ในยุคที่มีข้อมูลสื่อสารกันทั่วโลกอย่างรวดเร็วและมากมายการรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดความไม่ชัดเจน (Unclear) เกิดความคลุมเครือ กำกวมในความหมาย ทำให้เกิดความไม่แน่ใจและยากที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากไม่แน่ใจว่าทุกเรื่องเป็นเรื่องจริงทั้งหมดที่สามารถเชื่อถือได้

สภาพของสังคมในโลกปัจจุบันอยู่ในสภาวะทั้งสี่ดังที่กล่าวมา ผู้นำองค์กรทุกองค์กรต้องเผชิญและต้องบริหารจัดการให้ได้ภายใต้สภาวการณ์ VUCA ซึ่งเริ่มต้นมาจากในค่ายทหารของกองทัพสหรัฐอเมริกา ที่สอนการประเมินสถานการณ์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์การรบ เพราะการทำสงครามในรูปแบบใหม่ เป็นสงครามเย็นที่สภาพการต่อสู้กับศัตรูไม่ได้ตั้งกองทหารเป็นแบบแนวรบต่อสู้กันเหมือนในอดีต แต่เป็นการต่อสู้ในหลากหลายรูปแบบ ผู้นำกองทัพจึงต้องประเมินสถานการณ์การต่อสู้อยู่ตลอดเวลา บนฐานข้อมูลที่ไม่แน่นอน ซับซ้อน คลุมเครือและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรธุรกิจได้นำความคิดของทหารสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้ เนื่องจากเห็นว่าสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในเวลานี้มีลักษณะคล้ายกับการทำสงคราม เหมือนกัน มีการแข่งขันที่รุนแรงและต้องใช้หลากหลายรูปแบบวิธีการในการแข่งขันเหมือนทำสงครามกัน

ในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจเอกชน หน่วยงานราชการหรือองค์กรมูลนิธิการกุศล ต้องดำรงอยู่ในสภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ การเงิน สังคมและเทคโนโลยีผู้นำองค์กรทุกองค์กรต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถอยู่รอด (Survive)ได้ และพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าและเกิดความยั่งยืน วงจรการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเริ่มจากสภาวะปัจจุบันที่เป็นปกติ องค์กรต้องเผชิญกับความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพการเมือง เศรษฐกิจ การเงิน สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องทำการปรับตัวให้สามารถต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค และสามารถแข่งขันได้ องค์กรต้องปรับตัวใหม่เพื่อทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเกิดการพัฒนาต่อไปได้ โดยต้องดิ้นรนเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปกติในปัจจุบันไปสู่สภาวะใหม่ที่ดีกว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะเข้าสู่สภาวะใหม่ที่องค์กรปรับตัวกลายเป็นสภาวะใหม่ขององค์กรที่ผู้นำองค์กรต้องนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งสภาวะใหม่ขององค์กรจะอยู่ได้ระยะหนึ่งก็จะกลายเป็นสภาวะปกติขององค์กรอีกครั้ง องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปสู่สภาวะรอบใหม่ขององค์กรอีกครั้งหนึ่งเป็นวัฏจักรวงจรการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไปเรื่อย ๆ ซึ่งในอดีตวงจรการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรอบหนึ่งจะใช้เวลา 7-10 ปี แต่ปัจจุบันวงจรการเปลี่ยนแปลงสั้นลงมากต้องเปลี่ยนแปลงกันทุกปีหรือสองปีตามแต่สถานการณ์มีข้อเสนอแนะจากนักวิชาการในการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้เมื่อสถานการณ์อยู่ในสภาวะ VUCA ดังต่อไปนี้

1. Business Agility เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ หมายถึงองค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจก็ต้องเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งการที่องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวรวดเร็วได้นั้น องค์กรต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ (Talent leader) มีเครือข่ายข้อมูลที่กว้างขวาง ทำให้ได้รับทราบข้อมูลจากหลายแหล่ง พร้อมทั้งสามารถนำข้อมูลมาตรวจสอบวิเคราะห์ได้รวดเร็วและปรับตัวได้ทันเวลา

2. Strategic Workforce Planning เป็นองค์กรที่มีการวางแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการใช้บุคลากร องค์กรต้องรู้ว่ามีบุคลากรที่มีศักยภาพมากแค่ไหนก่อนจะทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้รู้จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรในการใช้ทรัพยากรบุคคล ถ้าองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถองค์กรก็ไม่สามารถแข่งขันได้ จึงต้องสำรวจว่าองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถและเก่งด้านใด (Talent Gap) เพื่อจะได้แสวงหามาเพิ่มเติม และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพภายในองค์กรให้มีความสามารถสูงขึ้น

3. Pursuit of readiness เป็นองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรตลอดเวลา และถือว่าความพร้อมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการแข่งขัน เพราะโลกธุรกิจปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงขึ้น ถ้าองค์กรไม่พร้อมแข่งขันก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ องค์กรต้องเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรเป็นอันดับแรก

4. Gathering and Using Data เป็นองค์กรที่มีการประมวลข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด โลกยุคการสื่อสารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจ ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจโดยใช้ความคิดความรู้สึกแต่เพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลเป็นหลักในการวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผน แน่นอนทีเดียวองค์กรต้องมีความพร้อมในระบบการรวบรวมจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารวิเคราะห์ ตัดสินใจและวางแผน องค์กรที่ไม่มีระบบสารสนเทศที่แข็งแรงย่อมเสียเปรียบองค์กรที่มีความพร้อมมากกว่า

5. Learning Organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่คนในองค์กรแสวงหาความรู้ทั้งงานวิชาการงานวิจัย งานนวัตกรรมงานพัฒนาคุณภาพ งานพัฒนาศักยภาพบุคลากร แม้แต่ภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

6. Talent Management Sustainability เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าอย่างยั่งยืนคือมีคนเก่ง มีความสามารถ มีทักษะที่หลากหลายอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสัตย์ซื่อจงรักภักดีต่อองค์กร และร่วมมือทำงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร (Aligned With Organization's Strategy) อย่างแข็งขัน ซึ่งเรื่องนี้กำลังเป็นปัญหาขององค์กรในประเทศไทย เนื่องจากคนรุ่นใหม่ไม่สนใจที่จะอยู่ทำงานในองค์กรยาวนาน พอเรียนรู้งานจากองค์กรได้แล้วก็

ลาออกไปทำงานกับองค์กรที่ให้ผลประโยชน์มากกว่า ความรักองค์กรมีน้อย และมีความมั่นใจในตนเองสูงมาก

ผู้นำระดับโลกหลายท่านได้กล่าวไว้เป็นข้อคิด โดยที่ Winston Churchill กล่าวว่า “To improve is to change; to be perfect is to change often.” หมายถึงการปรับปรุงให้ดีขึ้นคือการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ถูกต้องสมบูรณ์ต้องเปลี่ยนบ่อย ๆ นอกจากนี้ John F. Kennedy กล่าวว่า “Change is the law of life, and those who look only to the past or present are certain to miss the future.” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเป็นกฎของชีวิต และบรรดาผู้ที่มองเฉพาะอดีตหรือปัจจุบันแน่นอนว่าเขาจะพลาดอนาคต ในขณะที่ Barack Obama กล่าวว่า “Change will not come if we want for some other person or some other time. We are the ones we’ve been waiting for. We are the change that we seek.” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นถ้าเราต้องการเพื่อให้ผู้อื่นเป็นคนทำหรือรอที่จะทำในเวลาอื่น เรานั่นแหละคือคนที่เรารอให้เป็นคนทำ เรานั่นแหละคือการเปลี่ยนแปลงที่เราแสวงหา (6 Talent Strategy Levers for A VUCA World , Development DimensionsInternational, http,//www.ddiworld.com/DDI/media/guidebooks/6-talent-strategy-levers-for-a-vuca-world_gb_ddi.pdf?ext=.pdf)

แนวคิดเกี่ยวกับ Marketing 4.0

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญในโลกการตลาดและกลุ่มผู้บริโภค ฟิลิป คอตเลอร์, เหมะวัน การตะจายา และ ไอวัน เซเตียวาน (Philip Kotler and Kartajaya Hermawan and Setiawan Iwan, 2560) ได้เขียนหนังสือ Marketing 4.0 ที่เป็นแนวทางสำคัญของการตลาด 4.0 เริ่มจากการตลาดที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ ซึ่งเน้นการทำให้ตราสินค้ามีคุณลักษณะคล้ายมนุษย์ รวมทั้งการนำการตลาดแบบเข้าถึงแบรนด์ได้ทุกช่องทาง เป็นการตลาดที่เอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ามากยิ่งขึ้น การทำการตลาดจะก้าวมาสู่โลกออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและเป็นการตลาดที่มีมนุษย์เป็นจุดศูนย์กลางด้วย เพราะเรากำลังใช้เทคโนโลยีให้เข้าถึงลูกค้าที่เป็นมนุษย์

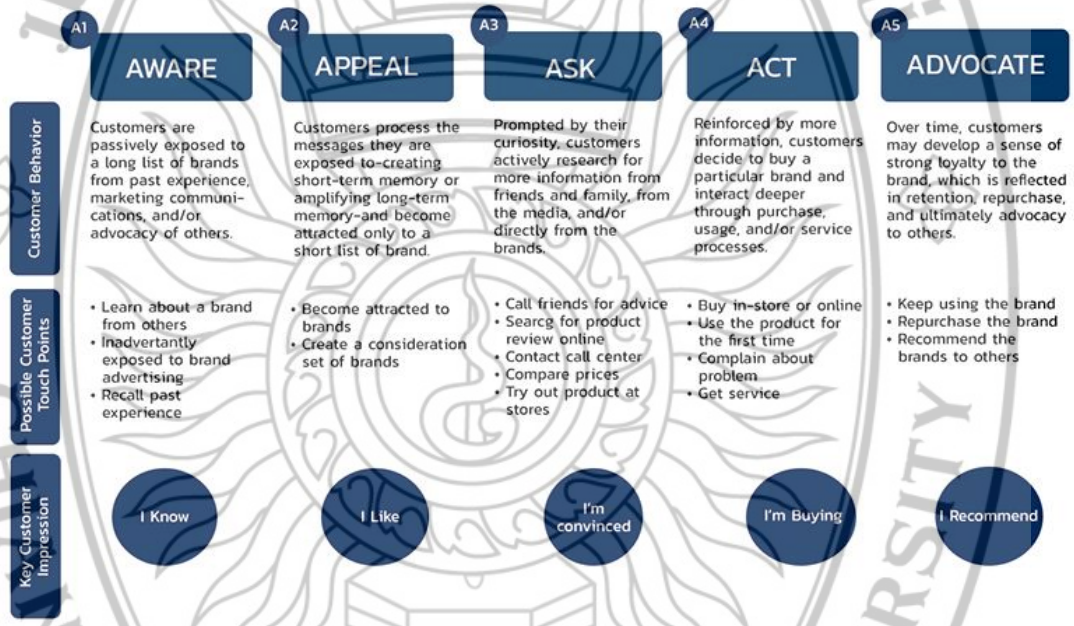
Marketing 4.0 และ Thailand 4.0 มีความเกี่ยวข้องกัน โดยที่ Thailand 4.0 เป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลไทย ซึ่งก่อนจะมาถึงยุค Thailand 4.0 นั้น ในแต่ละยุคจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกันคือ ยุค 1.0 เน้นการลงทุนทางเกษตรกรรม ยุค 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบาแต่หันมาใช้แรงงานจำนวนมากแทน ยุค 3.0 เป็นยุคของอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก ส่วนยุค Thailand 4.0 จะเน้นการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรม โดยที่หลักการของ Thailand 4.0 จะเน้นอยู่ 3 เรื่องหลักดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าทั่วไป เป็นสินค้าเชิงนวัตกรรมมากขึ้น
2. มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในอุตสาหกรรม

3. เปลี่ยนจากประเทศที่รับจ้างการผลิตในเชิงอุตสาหกรรม เป็นการเน้นภาคบริการมากกว่าเดิม

ทั้ง Marketing 4.0 และ Thailand 4.0 นำเอาเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามาช่วย อาทิ การเกษตรแบบดั้งเดิมที่ใช้แรงงานคนในการเก็บเกี่ยว หันมาใช้เทคโนโลยี ใช้อุปกรณ์ช่วยเก็บเกี่ยวที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มผลผลิตมากขึ้นกว่าเดิม หรือถ้าเป็นกลุ่มธุรกิจ SMEs ธรรมดา ก็จะยกระดับให้กลายเป็น SMEs ผสมกับ Startups ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ฟิลิป คอตเลอร์ (Philip Kotler, 2017) ปรมาจารย์ด้านมาร์เก็ตติ้งกล่าวไว้ในหนังสือ Marketing 4.0 เกี่ยวกับเรื่อง กลยุทธ์ 5A ที่สามารถมัดใจลูกค้าดังแผนภาพที่ 2.10 ดังนี้



ภาพที่ 2.10 โมเดล 5A's กับเส้นทางผู้บริโภค

ที่มา : Philip Kotler, 2560, 78

จากแผนภาพที่ 2.10 กลยุทธ์ 5A's ในการทำการตลาดของ Philip Kotler ที่สามารถมัดใจลูกค้า มีดังนี้

1. Aware รู้จักสินค้า เป็นช่วงที่ลูกค้าจะรู้จักสินค้าหรือแบรนด์ต่าง ๆ จากประสบการณ์เดิม จากข้อความที่สื่อสารทางการตลาด หรือจากการแนะนำของผู้อื่น ผู้ที่มีประสบการณ์เดิมกับแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งจะมีแนวโน้มจดจำแบรนด์นั้นได้ จากโฆษณาและการบอกต่อแบบปากต่อปากจากลูกค้าคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นแหล่งสำคัญที่ลูกค้าได้รับรู้ว่ามีสินค้าหรือแบรนด์นี้อีกด้วย

2. Appeal ชื่นชอบสินค้าลูกค้าจะประมวลข้อมูลข่าวสารทั้งหมดที่ได้รับ บันทึกเป็นความทรงจำระยะสั้น หรือขยายเป็นความทรงจำระยะยาว จากนั้นลูกค้าจะสนใจแบรนด์เพียงไม่กี่แบรนด์เมื่อลูกค้ารู้สึกสนใจแบรนด์ และกำหนดกรอบในการพิจารณาแบรนด์เป็นช่วงที่นักการตลาดต้องดึงดูดให้ลูกค้าสนใจ และชื่นชอบสินค้าท่ามกลางแบรนด์คู่แข่งมากมายโดยทำให้เปลี่ยนจาก Long list ให้เรากลายเป็น Short list ให้ได้

3. Ask ถามต่อ การที่ลูกค้าเรียนรู้สินค้าจากการถาม ลูกค้าที่สนใจมักจะกระตือรือร้นเสาะหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบรนด์ที่ตนสนใจจะเริ่มมีการซักถามถึงรายละเอียดสินค้าหรือตรวจสอบราคาและรวมถึงลูกค้าเริ่มถามเพื่อน คนในครอบครัว คนใกล้ตัวที่เคยใช้สินค้านั้น ๆ สื่อมวลชน หรือจากแบรนด์โดยตรง

4. Act การตัดสินใจซื้อ หลังจากลูกค้าได้ถามถึงแบรนด์แล้ว ถ้าลูกค้าพอใจและรู้สึกว่าสินค้าหรือแบรนด์ตัวนี้เป็นแบรนด์ที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าก็จะเกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือแบรนด์นั้น

5. Advocate เกิดการแนะนำสินค้าสู่ผู้อื่นหรือเอาไปบอกต่อเพื่อน ๆ ซึ่งเป็นช่วงที่สำคัญมาก เนื่องจากเป็นช่วงที่ลูกค้าอาจภักดีต่อแบรนด์มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการคงเป็นลูกค้าแบรนด์นั้น มีการซื้อซ้ำและนำไปสู่การสนับสนุนที่ดีหรือการบอกต่อให้คนอื่นด้วย การที่ลูกค้าบอกต่อสินค้า จะเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าไปในตัว กลายเป็นผู้สนับสนุนให้กับแบรนด์ทำให้เกิดพลังของการบอกต่อแบบปากต่อปาก ซึ่ง Marketing 4.0 จะเกี่ยวกับเทคโนโลยี แต่ธุรกิจจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับพลังของผู้คนด้วย

คอตเลอร์ (Kotler, 2017) ยังได้กล่าวถึง WOW factors ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าได้รับบริการเกินความคาดหวัง ส่งผลให้ลูกค้ามีความรู้สึกดีต่อตราสินค้าและสามารถแนะนำต่อลูกค้าคนอื่นเช่นเดียวกัน ซึ่งเขาได้กล่าวไว้อีกว่า เราจะใช้ Marketing 4.0 กับธุรกิจได้ 3 วิธี ดังนี้

1. นำเสนอสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ ปัจจุบันลูกค้าไม่ได้ไปหาสินค้าทางหน้าร้านเพียงอย่างเดียว แต่เป็นยุคของข้อมูล ใครอยากซื้ออะไร อยากรู้รายละเอียดสินค้าตัวไหน ก็สามารถค้นหาข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟน ดังนั้นเพื่อไม่ให้เสียโอกาสทางด้านธุรกิจ เราควรเปิดเว็บไซต์หรือสร้างเพจเฟซบุ๊คนำเสนอสินค้าผ่านช่องทางเหล่านี้ จะทำให้คนสามารถค้นหาและเห็นสินค้าได้ เป็นการทำการตลาดออนไลน์ผ่าน Facebook ได้อีกช่องทางหนึ่ง

2. เชื่อมโยงหน้าร้านออฟไลน์กับออนไลน์เข้าด้วยกัน เราสามารถมีทั้งหน้าร้านออฟไลน์ และหน้าร้านออนไลน์ควบคู่กันไป โดยสร้างกิจกรรมที่ทำให้สองโลกนี้เชื่อมต่อกันได้ โดยอาจสร้างแอพลิเคชั่น GPS บอกตำแหน่งของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ

3. สร้างช่องทางให้ลูกค้าได้แสดงความคิดเห็น ปัจจุบันเป็นยุคที่พลังปากต่อปากค่อนข้างมีพลังสูงใคร ๆ ก็ใช้ชีวิตไปกับเทคโนโลยีหรือโซเชียลมีเดีย จะซื้ออะไรทั้งทีก็ต้องอ่านรีวิวก่อน

ดังนั้นเพื่อให้สินค้าดูน่าเชื่อถือและดึงดูดใจมากยิ่งขึ้น เราอาจจะสร้างพื้นที่ในเว็บไซต์เพื่อเปิดพื้นที่ให้ลูกค้าได้เข้ามาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ลูกค้าคนอื่น ๆ ก็จะได้อ่านรีวิวสินค้าจากผู้ใช้จริง นอกจากจะเป็นการประชาสัมพันธ์จากลูกค้าที่ใช้สินค้าจริงแล้ว ยังสามารถนำความคิดเห็นต่าง ๆ มาพัฒนาสินค้าให้ดียิ่งขึ้นรวมถึงทางร้านเองก็จะรู้ถึงความชอบ ความสนใจ ปัญหาของลูกค้าไปในตัว เพื่อปรับสินค้า หรือแผนธุรกิจให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

นอกจากนี้ Philip Kotler and other ยังได้กล่าวว่าในการทำการตลาดควรทำกับคน 3 กลุ่ม ดังนี้

Y - วัยรุ่น ในอนาคตเขาจะเป็นลูกค้าหลัก และมีอิทธิพลในการบอกต่อในโลกออนไลน์

W - ผู้หญิง เป็นคนละเอียด เมื่อใช้แบรนด์แล้วเขาจะแชร์สิ่งดี ๆ ให้คนอื่นได้รับรู้

N - ผู้ที่ใช้ อินเทอร์เน็ตและมีการคอมเมนต์บนอินเทอร์เน็ต เขาจะมีอิทธิพลในการส่งต่อให้กับคนอื่น ๆ

กล่าวโดยสรุป Marketing 4.0 เป็นการตลาดสู่ยุคดิจิทัลที่เอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ามากยิ่งขึ้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าการใช้เทคโนโลยีก็คือ การเอาใจใส่ผู้คน ยิ่งมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในแบบที่ดึงดูดใจลูกค้าได้มากเท่าไหร่ ก็จะยิ่งดึงดูดลูกค้าได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้นการที่ผู้คนทั่วไปสามารถเชื่อมต่อกันได้ เข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการส่งผ่านข้อมูลทุกอย่างในรูปแบบดิจิทัลในอินเทอร์เนต และหน้าจอมือถือเป็นการผลักดันให้การตลาดต้องเปลี่ยนรูปแบบไปอย่างสิ้นเชิงเนื่องด้วยพฤติกรรมคนเปลี่ยน โมเดลการตลาดก็ต้องเปลี่ยนไปในยุคโซเชียลครองเมือง ทำให้พลังแห่งการบอกต่อบนออนไลน์นั้นทรงพลังมากในปัจจุบัน สิ่งที่แบรนด์พยายามสื่อสารและสร้างภาพจะไร้ความหมายสิ้นเชิง ถ้าแบรนด์นั้นเต็มไปด้วยภาพลักษณ์ลบๆบนโลกออนไลน์ไม่ว่าเวลาจะเปลี่ยนไปหรือเทคโนโลยีจะพัฒนาไปมากอย่างไรผู้คนยังต้องการสื่อสารกับคนอยู่ดี ดังนั้นคนก็ยังเป็นแกนสำคัญหรือหัวใจหลักของการตลาดในทุกยุคทุกสมัย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน การทำงานต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้นไม่สามารถสังเกตการณ์ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง การมีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Den Hartog & Koopman, 2001) ไม่ว่าองค์กรจะมีกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ทักษะและการปฏิบัติอาจไม่เกิดประโยชน์อันใด หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และไม่สามารถหาวิธีการสร้าง

คุณค่าในตัวผู้ที่มาช่วยสร้างอนาคตขององค์การได้ (Greenleaf, 2008) แนวทางที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่บุคลากร เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีความไว้วางใจกันสูงและให้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการ (Covey, 2001)

ปัจจุบันการบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้ให้เห็นว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบในงานที่ทำมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่จำกัด (บังอร ไชยเผือก, 2550) จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปดังกล่าว องค์การจึงต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจมีความสอดคล้อง คล่องตัวและนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 แนวคิดที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในสถานการณ์ปัจจุบันคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือล้าหลังกลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มย่อยล้วนแต่มีผู้นำทั้งสิ้นภาวะผู้นำถือเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, 25-36) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bernard Bass , 1990) โดยที่จุดเริ่มต้นของแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาจากการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นผลงานริเริ่มของดาวน์ตัน (Downton) เจมส์เบอร์น (James Burns) และเบอร์นาร์ด แบส (Bernard Bass) โดยที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, 40) กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และต่อเนื่องกัน โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยที่ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของ ผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์และเวลาที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามแบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่าส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำเพื่อเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์การเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky, 1997) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกปรับเปลี่ยนโดยแบสอีกครั้ง (Avolio, 1999) โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำแบบต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model) ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำมี 3 รูปแบบคงเดิมแต่กำหนดให้มี 9 องค์ประกอบดังตารางที่ 2.4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model)

ภาวะผู้นำที่ต่อเนื่องเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Continuum Model)		
ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leadership)	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
1. ไม่มีการจัดการ (Non Transactional Or Passive)	2. ผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward Leadership) 3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-By - Exception) 4. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-By-Exception)	5. การใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributed Or Charisma) 6. การใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior Or Charismatic) 7. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirationalmotivation) 8. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 9. การมุ่งความสัมพันธ์รายคน (Individualized Consideration)

ที่มา : Avolio, (1999)

จากตารางที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีการปรับเปลี่ยนเต็มรูปแบบนับจากภาวะผู้นำแบบตามสบายสู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับการใช้อิทธิพล (Idealized Influence) ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ (2544) ได้ให้คำนิยามว่าหมายถึงความเสน่หา (Charisma) อันเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตามมีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม แบสได้กำหนดให้มี 2 รูปแบบคือการใช้อิทธิพลจากคุณลักษณะผู้นำ (Idealized Influence Attributed) เป็นการรับรู้ของผู้ตามในคุณลักษณะของผู้นำว่ามีความน่าเสน่หามีบารมีมีความเชื่อมั่นและมีอำนาจ ส่วนการใช้อิทธิพลจากพฤติกรรมผู้นำ (Idealized Influence Behavior) นั้นหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมความเชื่อไหวพริบและความเฉลียวฉลาดของผู้นำในการปฏิบัติงาน (Hoy & Miskel, 2008)

ในส่วนของวิโรจน์ สารรัตนะ (2547, 40-52) ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงโดยเน้น ความสำเร็จของงานมากกว่า และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกตินั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ โดยที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย สำหรับ Hoy & Miskel (2005, 286-289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น 3) บันดาลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม และ 5) เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบมากขึ้นในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ในทำนองเดียวกันรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 , 102 - 106) กล่าวว่าองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างหรือริเริ่มให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ โดยที่การสร้างวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นได้ 3 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การจ้างพนักงานและรักษาพนักงานที่มีความคิด ความรู้สึกและค่านิยมตามที่องค์การต้องการ 2) การปลูกฝังความเชื่อและการขัดเกลาทางสังคมที่ดี (Socialize) ให้พนักงานคิดและรู้สึก รวมทั้งมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ

โดยหล่อหลอมพนักงานที่มีจุดยืนที่ดีและมีลักษณะหรือพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์การ และ 3) ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีส่งเสริมให้พนักงานประพฤติตาม รวมทั้งการรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ต่อไป (Keeping a Culture) ทั้งนี้ผู้นำสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการ โดยการคัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมเป็นคนที่มีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความอดทน มีแรงจูงใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการดีเห็นคุณค่าในตนเอง พนักงานมีค่านิยมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีพฤติกรรมทั้งคำพูด การกระทำและการแสดงออกที่เป็นแบบอย่าง น่าเชื่อถือ ศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน สามารถจูงใจพนักงาน รู้จุดอ่อน จุดแข็งของพนักงาน พร้อมทั้งเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานได้ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องช่วยให้พนักงานปรับตัวและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ โดยมีกระบวนการขัดเกลาทางสังคมให้แก่พนักงาน ซึ่งการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ต้องการมากของสังคมในปัจจุบัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุมากกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จากการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, 331-340) อธิบายว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้นในส่วนของชีวิน อ่อนละออ (2553, 128) สรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัดคือ 1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี 2) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง 3) องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัด คือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศและ 4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์

และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม สำหรับ เบอร์นาร์ด แบส (Bernard M. Bass, 1997, 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/ Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) เบอร์นาร์ด แบส และ โรนัลด์ ริกจิโอ (Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, 2006, 21-25) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence of Charisma Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งรูปแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบสง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของแบสในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การ ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำต้องตระหนักว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ จึงหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะ การกระทำกับคำพูดมีความสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมายคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

พอดซาคอฟฟ์ (Podsakoff, 1990) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นแบบอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประยุกต์ใช้ทางการศึกษา

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาที่สำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเสนอ มี 2 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood

เลทวูด และแจนซี่ (Leithwood&Jantzi, 1996 , 512-534) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978 , 98) แบส และ อะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, 213) โดยสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ คือ 1) การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) กระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และ 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง จึงทำให้การศึกษานี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

ต่อมา Leithwood and other (1999) ระบุจากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม พบว่า มีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building School Vision And Goals) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 3)การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized Support) 4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing Professional Practices and Values) 5) การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating High Performance Expectations) และ 6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing Structures to Foster Participation in School Decisions) นอกจากนี้ Leithwood and Jantzi (2000) ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิผลของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices) 2) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing Instructional Support) 3) กำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา(Monitoring School Activities) และ 4) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing Community Focus)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของไมเคิลฟูลแลน (MichealFullan)

ฟูลแลนมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกคำกล่าวของ เจมส์กลีกส์ (James Gleick) ที่ได้ให้ทัศนะไว้ว่า “The More Complex Society Becomes and the More we Experience Rapid, Unpredictable, Nonlinear Change in Our Organizations and Our World, the More Sophisticated Leadership Must Become.” กล่าวคือ ยิ่งสังคมมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เราก็ยิ่งประสบกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่สามารถทำนายหรือคาดเดาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือโลกของเราได้ และยิ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถรอบรู้มากขึ้นเช่นกัน” (Fullan, 2003)

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเป็นพลวัตการนำแนวคิดของฟูลแลนมาใช้ต้องพิจารณาสถานการณ์ที่บีบบังคับให้ต้องเลือก (Dilemma) 2 ประการคือ ล้มเลิกที่จะปฏิบัติหากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและนำไปสู่ความล้มเหลวหรือตัดสินใจปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ภายใต้เงื่อนไขที่มีความซับซ้อนวุ่นวาย (Chaos) อย่างเท่าทันวิกฤติการณ์ หากผู้นำเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ก็จะสามารถสร้างอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแม้ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด โดยที่ฟูลแลน (Fullan, 2003) นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเข้าหากันในทางทฤษฎี ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ แนวคิดใหม่ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนได้อย่างมีพลังมากกว่าอดีตที่ผ่านมา

ไมเคิล ฟูลแลน (Fullan, 2006, 42) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่ายและหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้

ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์การ และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของฟูลแลนเป็นแนวคิดที่น่าจะเหมาะสมกับการนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีตที่การบริหารงานเน้นการควบคุม กลายมาเป็นการมอบอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ จากการเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากขึ้น ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและ ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองของพรรคพวกให้มองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์การและสังคมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการที่สอดคล้องกันสรุปได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้

ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต แสดงความเชื่อมั่น มีความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี คล้อยตามและเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะติดตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันต้องส่งเสริมผู้ตามให้ได้แสดงออกถึงความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant Leadership)

การบริหารงานยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงานในองค์การจึงมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน และการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากกว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม สนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำมากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม หลักการของภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วย

คุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม สามารถช่วยให้องค์การพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1996) ภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คนซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งโดยตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ (Covey, 2001) ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการจะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ เอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน สร้างความเข้าใจและแนวปฏิบัตินำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมคุณค่าและพัฒนาตัวตนของบุคลากร สร้างเสริมกลุ่มการปฏิบัติอย่างแท้จริง แบ่งปันอำนาจและหน้าที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลแก่องค์การและผู้ที่องค์การให้บริการ

ปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ได้รับความนิยมและแพร่หลายในต่างประเทศแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องของหลักการทำงานเป็นทีมหลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่นหลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมหลักการสนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของผู้ตามในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์การด้วย ซึ่ง Greenleaf กล่าวว่า “ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นรูปแบบการเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการช่วยเหลือดูแลหรือรับใช้ผู้อื่นเป็นอันดับแรก เป็นวิธีการทำงานแบบองค์รวม (A Holistic Approach to Work) ส่งเสริมความรู้สึกของความเป็นชุมชนและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” นอกจากนี้กรีนลีฟยังเป็นผู้นิยามคำว่า "Servant Leadership" หรือผู้นำใฝ่บริการในบทความที่เขียนขึ้นจากการสัมมนาในปี ค.ศ. 1970 โดยที่ผู้นำใฝ่บริการมักจะบริการคนอื่นมากกว่าจะให้คนอื่นรับใช้ เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นได้บรรลุถึงความสำเร็จและการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ผู้นำใฝ่บริการมีลักษณะรูปแบบธรรมชาติของการอาสาสมัคร เป็นผู้เติมเต็มความต้องการของสมาชิก แต่สิ่งนี้จะเกิดขึ้นจริงก็ต่อเมื่อกำหนดเป็นภารกิจขององค์การ จากหลักคำสอนของจีนโบราณที่กล่าวว่าการปกครองที่แท้จริงก็คือการรับใช้ผู้อื่นอย่างแท้จริง ผู้นำแบบนี้จะบรรลุหลักการพื้นฐานของค่านิยมและอุดมคติ ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นบุคคลที่ทำงานให้สำเร็จโดยการรับใช้ผู้อื่น เป็นผู้นำมุ่งรับใช้ผู้อื่นโดยการเพิ่มพลังอำนาจใช้ความเก่งกาจสามารถของคนอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เป้าหมายขององค์การกำลังมุ่งตอบสนองความต้องการและความเติบโตในฐานะมนุษย์ที่มีความต้องการคล้ายคลึงกัน ผู้นำใฝ่บริการถูกกำหนดภายใต้ความเชื่อที่ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นความต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระยะยาว

สเปียร์ (Spears, 2004) จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการจากการพิจารณาเขียนตามแนวคิดของโรเบิร์ตกรีนลีฟ ออกเป็น 10 ประการดังนี้

1. มีทักษะในการฟัง (Listening) ผู้นำใฝ่บริการจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี และพร้อมที่จะรับฟังผู้อื่นอย่างจริงใจ เป็นผู้ที่สนใจและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำให้บุคคลอื่นรู้สึกอยากจะแสดงความคิดเห็น และเชื่อว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นนั้นแล้ว จะเป็นที่รับฟังจากตัวผู้นำเองคุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจอีกทั้งการรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูดการฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำใฝ่บริการที่ดี

2. มีความเข้าใจในผู้อื่น (Empathy) ผู้นำใฝ่บริการจะต้องมีความพยายามในการทำความเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากคนทั่วไปต้องการการยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน ผู้นำใฝ่บริการจะเข้าใจในปัญหาและความแตกต่างของแต่ละคน ในขณะเดียวกันผู้นำใฝ่บริการก็จะได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้อื่นผู้นำควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่นและไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

3. ความสามารถในการกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) เนื่องจากบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นบุคคลที่คนอื่นจะมองหาเมื่อประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจฟื้นฟูและบำบัดรักษาผู้ที่มีปัญหาเหล่านั้น

4. การตระหนักรู้ (Awareness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักในตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากถ้าผู้นำตระหนักและรู้จักตนเองเป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้มองปัญหาต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจากมุมมองต่าง ๆ ที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากความตระหนักในตนเองผู้นำใฝ่บริการยังมีความตระหนักในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวอยู่ตลอดเวลา โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น

5. ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) ผู้นำใฝ่บริการจะไม่เน้นการสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ที่มี แต่จะเน้นการเกลี้ยกล่อมหรือชี้ชวนให้ผู้อื่นเห็นด้วยและทำตาม แทนที่จะเป็นการบังคับบัญชา เขาจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กลุ่มสามารถเห็นชอบในสิ่งเดียวกัน จะไม่บังคับให้ผู้อื่นเห็นด้วยหรือทำตาม แต่จะมีเหตุผลที่ชัดเจนและไม่สามารถปฏิเสธได้ผู้อื่นเมื่อฟังแล้วจะปฏิบัติตาม ผู้นำใฝ่บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กรและสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิผล

6. ความสามารถในการมองภาพในเชิงองค์รวม (Conceptualization) ผู้นำใฝ่บริการจะมองสิ่งต่าง ๆ ในเชิงองค์รวมและไม่ได้มองเฉพาะสิ่งที่เป็นเป้าหมายในปัจจุบัน แต่จะมองภาพใหญ่และสิ่งที่ต้องการไปสู่ในอนาคต ผู้นำใฝ่บริการจะไม่มองเฉพาะตนเองเท่านั้น แต่ยังพยายามกระตุ้น

คนรอบข้างให้มองภาพใหญ่ในอนาคต จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่มองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนการเป็นระบบโดยต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน

7. ความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่จะเกิดในอนาคต (Foresight) ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์หรือมองเห็นถึงแนวโน้มหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไปจะช่วยให้ผู้นำใฝ่บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีตความเป็นจริงปัจจุบันและเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8. การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) เป็นการรับผิดชอบของผู้นำต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่นอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่นรวมถึงการใช้ความเปิดเผยจริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

9. การให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของผู้อื่น (Commitment to the Growth of People) ผู้นำใฝ่บริการจะทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ที่จะให้บุคคลอื่นในองค์กรได้มีการเติบโตและพัฒนา ผู้นำใฝ่บริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอกจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

10. การสร้างชุมชน (Building Community) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้นำใฝ่บริการเชื่อว่าองค์กรควรจะดำเนินงานและสร้างบรรยากาศการทำงานในลักษณะของชุมชนให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การโดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ต่างจากทฤษฎีการนำประเภทสั่งการเป็นลำดับชั้นจากบนลงล่างโดยสิ้นเชิง เน้นความร่วมมือ ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจและการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม ผู้นำแบบนี้จะเป็นปัจเจกชนที่มีจิตรับใช้ให้บริการมาก่อนและตัดสินใจอย่างมีจิตสำนึกที่จะนำเพื่อว่าจะได้รับใช้ให้บริการคนอื่นได้ดีขึ้น ไม่ใช่อยากนำเพื่อตนเองจะได้มีอำนาจเพิ่มขึ้น เป้าหมายของการนำเพื่อพัฒนาความเจริญงอกงามของปัจเจกชนในองค์กร รวมทั้งเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้คนและทีมงาน

ภาวะผู้นำใฝ่บริการในคำสอนของพระคัมภีร์ (Servant Leadership in Biblical Teachings)

แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการหรือผู้รับใช้มีอยู่ในพระคัมภีร์ (The Bible) จากพระจริยวัตรของโมเสส (Moses) และพระเยซู (Jesus) คำว่า “ผู้รับใช้” อยู่ในพระคัมภีร์มากกว่าพันครั้งนักวิชาการนักเขียนร่วมสมัยและนักวิจัยคือแบลงชาร์ดและฮอดจส์ (Blanchard & Hodges, 2003) คอนที-บอร์เดอรส์ (Contee-Borders, 2002) กรีนลีฟ (Greenleaf, 1970) เจนนิงส์ (Jennings, 2002) เซนจายาและซารอส

(Sendjaya&Sarros, 2002) ได้อ้างอิงจากพระคัมภีร์มาสนับสนุนภาวะผู้นำใฝ่บริการคาร์เตอร์ (Carter, 2003) และคูบิเซค (Kubicek, 2005) กล่าวว่า พระเยซูที่นักวิชาการบางท่านเห็นว่าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ที่โลกเคยมีมาเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำที่เน้นพระเจ้าไม่ได้เน้นที่ตัวผู้นำเอง พระเยซูแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้วยความใส่ใจ (Care) ความรัก (Love) การยอมรับแทนการแข็งแกร่งแข็งกร้าวหรืออำนาจ (Strength, Might and Power) โคลสันอ้างถึงในสเปียรส์ (Colson, as cited in Spears, 1998) ครั้งหนึ่งที่กล่าวสุนทรพจน์ว่า “บรรดากษัตริย์ในอดีตส่งคนไปตายแทนพระองค์แต่มีกษัตริย์องค์เดียวที่ข้าพเจ้ารู้จักที่ตัดสินใจสละพระชนม์ชีพเพื่อประชาชนของพระองค์”แบลงชาร์ดและฮอดเจส (Blanchard & Hodges, 2003) คอนที-บอร์เดอรส์ (Contee-Borders, 2002) และมัวร์ (Moore, 2005) เสนอว่าชีวิตพระเยซูและคำสอนของพระองค์เป็นตัวอย่างชัดเจนของภาวะผู้นำใฝ่บริการพระเยซูมิได้นำจากข้างหลังแต่พระองค์ยืนอยู่แถวหน้าถึงแม้จะเผชิญกับภัยอันตรายใหญ่หลวงพระองค์มีวิสัยทัศน์ว่าต้องทรงทำอย่างไรและอาจทรงรู้ด้วยว่ามีเวลาน้อยนักที่จะทำภารกิจของพระองค์ท้ายสุดแล้วแก่นสารของสาส์นจากพระองค์นั้นเรียบง่ายคือพระองค์แสดงตนเป็นตัวอย่าง (Spears, 1998) “พระเยซูทรงล้างเท้าของศิษย์เป็นตัวอย่างในการรับใช้ของพระองค์และความถ่อมตนต่อผู้อื่น” มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ดังนี้

สเปียรส์ (Spears, 2004) ศึกษาวิจัยเรื่อง Practicing servant-leadership , Leader to Leader ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Leader to Leader ของแลรีซีสเปียรส์กล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการที่เริ่มจากโรเบิร์ทเคกรีนลีฟที่มีมาถึงปัจจุบันเริ่มต้นทศวรรษที่สี่แล้วซึ่งเกิดเป็นการปฏิวัติในที่ทำงานรอบโลกมีอิทธิพลต่อความคิดต่อหลายๆคนอย่างลึกซึ้งแนวคิดเริ่มจากในทศวรรษ1960 ที่กรีนลีฟได้อ่านนวนิยายสั้นของเฮอร์มานน์เฮสส์ชื่อว่าการเดินทางสู่ตะวันออกเป็นนิทานการเดินทางของคนกลุ่มหนึ่งเพื่อเติมเต็มจิตวิญญาณทำให้กรีนลีฟได้คุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการคือ 1) รับฟังผู้อื่น (Listening) 2) มีใจเอื้ออาทร (Empathy) 3) รักษาเยียวยา (Healing) 4) ตระหนักรู้ (Awareness) 5) โน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) สร้างมโนทัศน์ได้ (Conceptualization) 7) มองการณ์ไกล (Foresight) 8) พิทักษ์รักษา (Stewardship) 9) อุทิศตนเพื่อความเจริญของผู้อื่น (Commitment to The Growth of People) และ10) สร้างชุมชน (Building Community) กรีนลีฟได้หว่านเมล็ดของแนวคิดนี้ได้เติบโตในองค์การจำนวนมากรวมทั้งเติบโตในหัวใจของผู้ที่ต้องการปรับปรุงสภาวะของมนุษย์

เดนนิสและโบคาเนีย (Dennis &Bocarnea, 2005) หาเครื่องมือวัดการสร้างแนวคิด (Construct) ของทฤษฎีภาวะผู้นำใฝ่บริการของปีเตอร์สัน (Peterson) ที่มีความเสียสละ (Gapao Love)ความมีมนุษยธรรม (Humanity) ความไม่เห็นแก่ตน (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ทั้ง 7 องค์ประกอบที่

ปีเตอร์สันได้นำเสนอถูกนำมาทำเป็นข้อย่อยสำหรับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการการศึกษานี้ใช้ข้อแนะนำการพัฒนาตัววัดของเดอเวลลิส (DeVellis) เพื่อสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการตามทฤษฎีของปีเตอร์สันใช้การเก็บข้อมูล 3 ครั้งที่แตกต่างกันและลดตัววัด 71 ตัวเหลือ 42 ตัวได้ 5 องค์ประกอบคือการมอบอำนาจ (Empowerment) ความรัก (Love) ความถ่อมตน (Humility) ความเชื่อมั่น (Trust) และวิสัยทัศน์ (Vision)

โควีย์ (Covey, 2006) ได้ศึกษาเรื่อง Servant Leadership ซึ่งได้ให้ปรัชญาว่าองค์การตั้งขึ้นเพื่อรับใช้ความต้องการของมนุษย์การทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสพความสำเร็จทำให้ความรู้และความสามารถของตนมีผลผลิตและช่วยสร้างทีมที่ทุกคนช่วยกันใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนเสริมจุดแข็งและปิดจุดอ่อนซึ่งกันและกันภูมิปัญญา (Wisdom) เป็นสารสนเทศและความรู้ที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้วยเป้าหมายและหลักการอันสูงส่งคนที่อยู่ระดับสูงสุดขององค์การยิ่งใหญ่ต่างก็เป็นผู้นำใฝ่บริการเป็นคนที่ถ่อมตน (Humble) น่าเคารพสูง (Reverent) เปิดกว้าง (Open) สอนได้ (Teachable) ให้ความเคารพผู้อื่น (Respectful) และดูแลห่วงใยผู้อื่น (Caring) ผู้นำต้องกำหนดองค์การให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) และเป้าหมาย (Purpose) สร้างความเชื่อมโยงและการอุทิศตนจากพื้นฐานของอิสรภาพแทนที่จะเป็นการบังคับและควบคุมและยอมรับการใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นสัดส่วนผกผันกับการใช้อำนาจองค์การจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนเมื่อองค์การนั้นสนองความต้องการของมนุษย์

แลมเบิร์ต (Lambert, 2004) ศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement, A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์การและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของผู้บริหารใฝ่บริการและท่าทีของผู้บริหารรวมถึงความสำเร็จขององค์การโดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานและผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

บังอรไชยเผือก (2550, 4) ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 10 ด้านได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และการสร้างกลุ่มชนเพื่อศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูใน 3 ด้าน คือ บรรยากาศห้องเรียน บรรยากาศนอกห้องเรียน และบรรยากาศของการ

ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและระดับช่วงชั้น ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่การสร้างมโนทัศน์ความรับผิดชอบร่วมกันการโน้มน้าวใจการมองการณ์ไกลการฟังการเยียวยารักษาการอุทิศตนเพื่อพัฒนาคนการสร้างกลุ่มชนการเห็นอกเห็นใจและการตระหนักรู้

2. บรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่บรรยากาศของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมบรรยากาศห้องเรียนและบรรยากาศนอกห้องเรียน

3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานและครูที่ระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการเปรียบเทียบบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซูโดยรวมพบว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูระดับช่วงชั้นต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แนวคิดสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการคือ คนเริ่มต้นจากการมีจิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่นและต่อมาเห็นว่าการก้าวไปสู่ภาวะการนำคือ เพื่อที่จะรับใช้ให้บริการผู้อื่นได้ดีขึ้นจะเป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่เริ่มต้นคิดจากจิตใจต้องการเป็นผู้นำ ซึ่งอาจมาจากแรงจูงใจต้องการมีอำนาจหรือมีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น จิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่น เป็นการมุ่งสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้รับบริการจากองค์การเป็นอันดับแรก การกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้คนค้นพบและพัฒนาความสามารถ ความต้องการของตนเองและเจริญงอกงามในฐานะบุคคล มีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น เป็นอิสระขึ้นและมีจิตสำนึกในการรับใช้ผู้อื่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมต่อไป เป็นแนวคิดในเชิงปฏิบัติที่ได้ผลจริงเพราะคนที่มีจิตใจรับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะคิดถึงตัวเองมีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่คิดถึงแต่ตัวเองก่อน สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการได้ดังนี้ 1)มีทักษะในการฟัง (Listening) 2) มีความเข้าใจคนอื่น(Empathy) 3) มีความสามารถกระตุ้นให้กำลังใจคนอื่น (Hearing) 4) มีความรู้สึกตระหนัก (Awareness) 5) มีความสามารถเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) 6) มีความสามารถมองเห็นภาพเชิงองค์รวม (Conceptualization) 7)มีความสามารถคาดการณ์ในอนาคต (Foresight) 8) มีความสามารถใส่ใจดูแลส่วนรวม (Stewardship) 9) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาผู้อื่น (Commitment to the Growth of People) และ10) มีความสามารถสร้างความเป็นชุมชน (Building Community) ดังนั้นจึงควรส่งเสริมภาวะผู้นำแบบใฝ่

บริการในสังคมไทยให้มีอยู่ทุกทั่วองค์การทั้งระบบภาครัฐและโดยคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการควรเกิดขึ้นในผู้นำทุกหน่วยงานให้มากที่สุด

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทีมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในระดับสูงขององค์การ (Upper-echelon Leadership)การจัดวางกลยุทธ์ในองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะความสลับซับซ้อนขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งภาวะผู้นำในระดับสูงขององค์การ (Upper-echelon Leadership) คือผู้บริหารระดับสูงขององค์การ มีหน้าที่โดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ โดยรวมทั้งตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม มีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” (Strategic Leadership) เนื่องด้วยเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังอาจอยู่ในรูปองค์คณะบุคคลระดับสูงสุดขององค์การ เช่น คณะทีมบริหารสูงสุด (Top Management Team หรือ TMT) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors)

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นเป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสมและหลากหลายเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการตัดสินใจและการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน เพียร์ซ และ โรบินสัน (Pearce & Robinson, 2007) ภาวะผู้นำกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่บริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ฮิทท์ และ ฮอสคิสสัน (Hitt & Hoskisson, 2007) บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ช่วยให้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1997) ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน

องค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านได้แก่ 1) ความคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การสื่อสารและการเจรจาต่อรองเชิงกลยุทธ์และ 3) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ ในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงความคิดเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้นำผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปโดยเฉพาะในการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การได้รับการยอมรับและน่าเชื่อถือ

2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรองเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของทุกคนที่มีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดจนถึงสังคมที่แต่ละคนเกี่ยวข้องไม่ว่าจะทำสิ่งใดต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้นทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน ตลอดจนเครื่องมือ หรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ การสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บาร์นาร์ด (Barnard, 1998)ในส่วนของการเจรจาต่อรองเป็นการการร่วมกันแสดงความคิดเห็นข้อมูลและการหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นข้อถกเถียง ด้วยการให้และรับข้อเสนอของแต่ละฝ่าย ด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน บาร์นส (Barnes, 1998) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองกับบุคลากรและลูกค้าเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการเจรจาต่อรอง รวมทั้งเป็นเครื่องมือกลยุทธ์และเทคนิคในการใช้ความสามารถในการพูดเพื่อลดความขัดแย้ง ฮิวเบอร์(Huber, 2000)

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำกลยุทธ์ที่ช่วยขจัดอุปสรรคและแก้ปัญหาในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันและเป็นกระบวนการทางความคิดที่มุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เมเยอร์ และ วิทรอค (Mayer & Wittrock, 1996) ซึ่งสามารถนำกฎ หลักการความรู้เดิมไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งทางออกของปัญหาในชีวิตประจำวัน สามารถชนะอุปสรรคที่ขัดขวางแนวทางในการหาคำตอบของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เลห์ตัน และ สเติร์นเบิร์ก (Leighton & Sternberg, 2003) นอกจากนี้การแก้ปัญหายังรวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ (ยุทธศาสตร์ของการคิด) ที่พยายามใช้หนทางที่ดีที่สุด เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปัญหา ซูนอล และ ซูนอล (Sunal & Sunal, 2003) สำหรับการตัดสินใจเป็นกระบวนการคิดใช้เหตุผลในการเลือกที่จะลงมือปฏิบัติสิ่งใด ๆ เฟลด์แมน (Feldman, 2008) โดยค้นหาทางเลือกที่หลากหลายและเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งหมดเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา คอร์ตแลนด์

(Kortland, 1996) รวมทั้งประเมินทางเลือกในการปฏิบัติหรือการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มอร์ริส (Morris, 1996)

องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป ประกอบด้วยแรงผลักดันจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ ปัจจุบันองค์การต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันแย่งชิงลูกค้า ขณะที่ทรัพยากรต่าง ๆ มีอยู่อย่างจำกัดผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องตื่นตัวและรู้เท่าทันความเป็นไปของเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระดับโลก

2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้จากทัศนคติ ความต้องการ ความคาดหวัง การศึกษา ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของผู้คนในสังคมนั้น ๆ

3. ด้านกฎหมายและการเมือง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่าง ๆ ส่วนปัจจัยด้านการเมืองประกอบด้วยทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีต่อการประกอบกิจการของภาคเอกชน

4. สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิอย่างรวดเร็ว องค์การใดต้องการอยู่รอดและเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะต้องพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีเข้ามาใช้

5. สภาพแวดล้อมอันเกิดจากปัจจัยทางธรรมชาติ ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น เนื่องจากมีการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน องค์การธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว หากดำเนินการต่าง ๆ โดยขาดวิจารณญาณอาจส่งผลเสียหายต่อองค์การทั้งทางกายภาพและด้านภาพลักษณ์ขององค์การ

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องรับรู้สาระสำคัญของการบริหารยุคใหม่ภายใต้ภูมิทัศน์ใหม่ เป็นการบริหารองค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใหม่จะต้องรู้จักออกแบบองค์การเพื่อการรองรับผลกระทบจากภายนอก ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ อินเทอร์เน็ต (Internet) โลกาภิวัตน์ (Globalization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และความร่วมมือกันข้ามพรมแดนภายในและระหว่างองค์กร (Collaboration Across Boundaries) โดยที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องปรับตัวและจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ให้สมาชิกในองค์การพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อนโยบายกลยุทธ์ขององค์การตลอดจนต้องทำความเข้าใจและเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจากสภาพแวดล้อมที่มากระทบต่อองค์การ

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยที่ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและอยู่ในระดับมากในด้านการเป็นผู้นำองค์การด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลและด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของกัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูม์ (2556) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์, รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำ กลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาดสำหรับปุญญภณ เทพประสิทธิ์ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรสรุปผลการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การทบทวนกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรทั้ง 4 ด้าน และมีความสำคัญต่อสภาพต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปแล้วไม่ว่าจะแบ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาตามมุมมองด้านตัวบุคคลด้านค่านิยมด้านโครงสร้างด้านพันธกิจหรือด้านทักษะภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเป็นผู้ที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีคุณลักษณะของพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าเสี่ยงมีความรอบคอบและมีความคิดไปข้างหน้า (Fore Thought) มีคุณลักษณะของผู้นำที่ชอบการริเริ่มใหม่ ๆ

(Initiative) มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipate) และให้การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเกิดขึ้นกับองค์การ

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใ นประเทศไทย

ประวัติมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรากฐานทางประวัติศาสตร์ย้อนไปในปี ค.ศ.1828 ศาสนาจารย์จาคอป ทอมลิน และศาสนาจารย์นายแพทย์คาร์ล กุตสลาฟ เข้ามาเผยแผ่คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนท์ เป็นครั้งแรกในประเทศสยาม ต้นกำเนิดอย่างแท้จริงของสภาคริสตจักรในประเทศไทยมาจากมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนอเมริกัน ซึ่งเข้ามาครั้งแรกในปี ค.ศ. 1847 มิชชันนารีชุดนี้ประกอบไปด้วย นายแพทย์ ซามูเอล เฮาส์ ศาสนาจารย์สตีเฟน และนางแมรี่ แมตตูน มิชชันนารีคณะนี้ได้จัดตั้งเพรสไบทีเรียนที่หนึ่งกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม ค.ศ. 1849 ต่อมาได้จัดตั้งเพรสไบเทอรี่แห่งสยามในวันที่ 1 กันยายน ค.ศ. 1858 เมื่อถึงปี ค.ศ. 1861 คณะมิชชันนารีจึงคิดที่จะขยายงานออกไปยังภูมิภาค โดยได้จัดตั้งศูนย์มิชชันนารีที่เพชรบุรี โดยการนำของครอบครัวศาสนาจารย์ดาเนียล แมคกิลวารีและครอบครัวศาสนาจารย์ซามูเอลจี แมคฟาร์แลนด์ เป็นผู้ปฏิบัติงาน ปี ค.ศ. 1867 ครอบครัวศาสนาจารย์แมคกิลวารี ได้จัดตั้งมิชชั่นประกาศคริสต์ศาสนาที่เชียงใหม่ โดยมีครอบครัวของศาสนาจารย์วิลสันได้เข้าร่วมงานด้วยครอบครัวมิชชันนารี ทั้งสองได้จัดตั้งคริสตจักรเพรสไบทีเรียน ที่หนึ่งเชียงใหม่ ในวันที่ 18 เมษายน ค.ศ. 1868 และได้ตั้งศูนย์มิชชั่นขึ้นในเดือนกรกฎาคมปีเดียวกัน เรียกว่า มิชชั่นลาว ภายหลังปี ค.ศ. 1885 ตั้งศูนย์มิชชั่นที่ลำปาง ปี ค.ศ. 1891 ตั้งศูนย์มิชชันนารี ที่ลำพูน ต่อมาในปี ค.ศ. 1893 มีการจัดตั้งศูนย์มิชชั่นที่แพร่ ในปี ค.ศ. 1895 จัดตั้งศูนย์มิชชั่นที่น่าน และปี ค.ศ. 1897 มีการจัดตั้งศูนย์มิชชั่นที่เชียงราย ภายหลังปี ค.ศ. 1900 มิชชั่นลาวยังขยายงาน ไปยังเขตเชียงตุงของพม่า (ค.ศ. 1904 - ค.ศ. 1908) และเขตเชียงรุ้งของประเทศจีน (ค.ศ. 1917 - ค.ศ. 1941)

มิชชันนารีสยามได้ขยายงานไปยังพิษณุโลกในปี ค.ศ. 1899 ในปีถัดไปก็เริ่มขยายงานลงไปสู่ภาคใต้ โดยในปี ค.ศ. 1900 ได้จัดตั้งศูนย์มิชชันนารีที่นครศรีธรรมราช และเมื่อถึงปี ค.ศ. 1910 ได้จัดตั้งศูนย์มิชชันนารีที่ตรัง ซึ่งเป็นศูนย์มิชชันนารีที่ขยายการประกาศคริสต์ศาสนาไปสู่ท้องที่อื่น ๆ ในภาคใต้ในเดือนเมษายน ค.ศ. 1932 มีการรวมเพรสไบเทอรี่สยามและมิชชั่นลาว เพื่อจัดตั้งองค์กรปกครองคริสตจักรไทยที่เป็นอิสระ มีการรณรงค์และออกวารสารข่าวคริสตจักร ในปี ค.ศ. 1934 มีการจัดประชุมเพื่อจัดตั้ง สภาคริสตในประเทศสยาม ที่ประชุมได้รับธรรมนูญการปกครองคริสตจักรสยาม ซึ่งกำหนดคริสตจักรประจำชาตินี้ว่า คริสตจักรสยามมีนโยบายหลัก 3 ข้อ คือ

1. การประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง
2. การเลี้ยงตนเอง
3. การปกครองตนเอง

การประชุมเพื่อก่อตั้งสภาคริสตจักรในประเทศไทยครั้งแรกนี้มีคริสตจักรของคณะเพรสไบทีเรียนอเมริกันและคริสตจักรจีนของคณะแบ๊บติสต์เท่านั้น ที่ร่วมกันก่อตั้งสภาคริสตจักรฯ ขึ้น สภาคริสตจักรฯ สมัยเริ่มแรกมีการปกครองออกเป็นคริสตจักรภาค 7 คริสตภาค โดยยังมีสยามคริสตสภาเป็นพี่เลี้ยงและยังคงต้องพึ่งพามิชชันนารีอยู่มาก ในปี ค.ศ. 1940 ได้เปลี่ยนชื่อจากสภาคริสตจักรในสยามเป็น สภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามการเปลี่ยนชื่อประเทศของรัฐบาล

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับคริสตจักรสากล โดยเป็นสมาชิกเริ่มแรกของสภาคริสตจักรสากล (WCC , World council of Churches) ที่จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1948 และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมขององค์กรคริสตจักรระดับสากลเสมอมา สภาคริสตจักรในประเทศไทยยังเป็นสมาชิกของสภาคริสเตียนแห่งเอเชีย (CCA, Christian Conference of Asia) และสภาคริสตจักรปฏิรูป (W. A. R. C :The World Alliance of Reformed Churches) ในปี ค.ศ. 1964 สภาคริสตจักรในประเทศไทยเห็นชอบในการจัดส่งมิชชันนารีไปปฏิบัติพันธกิจต่างประเทศครั้งแรก ตามโครงการนี้มีมิชชันนารีไทยไปปฏิบัติงานรวม 3 ท่าน ในระยะหลังต่อมา แม้ว่าจะมีโครงการอยู่ แต่การทำพันธกิจด้านนี้ยังไม่เด่นชัดเหมือนการจัดส่งมิชชันนารีไปต่างประเทศในระยะเริ่มแรก ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งเขตการปกครองเป็น 19 คริสตจักรภาค กระจัดกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ของประเทศ โดยการแบ่งการบริหารพันธกิจต่าง ๆ ออกเป็น 5 พันธกิจดังนี้

1. พันธกิจเผยแพร่และพัฒนาคริสตจักร
2. พันธกิจการอภิบาลชีวิตคริสเตียน
3. พันธกิจการคลังและทรัพย์สิน
4. พันธกิจการศึกษา
5. พันธกิจการแพทย์

สภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ก่อตั้งขึ้นเป็นเวลา 81 ปีแล้ว การทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทยได้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายหลักคือ “การประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง การปกครองตนเอง และการเลี้ยงตนเอง” และตามวัตถุประสงค์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นแนวทางในการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา องค์พระผู้เป็นเจ้าได้ทรงอวยพระพรพันธกิจของคริสตจักร หน่วยงานและสถาบันสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้เจริญเติบโตขึ้น ปรากฏให้เห็นได้อย่างชัดเจน ทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมาชิก ศิษยาภิบาล และจำนวนคริสตจักร อีกทั้งการพัฒนา

หน่วยงาน สถาบันให้กระทำพันธกิจตามวัตถุประสงค์ และเป็นที่ถวายเกียรติแด่องค์พระผู้เป็นเจ้า โดยมีนิมิตคือ “สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีเอกภาพแห่งการรับใช้ เพื่อประกาศพระกิตติคุณ สร้างคริสตจักรที่มีสง่าราศี และสร้างสรรค์สังคมที่มีสันติสุข”

พันธกิจ

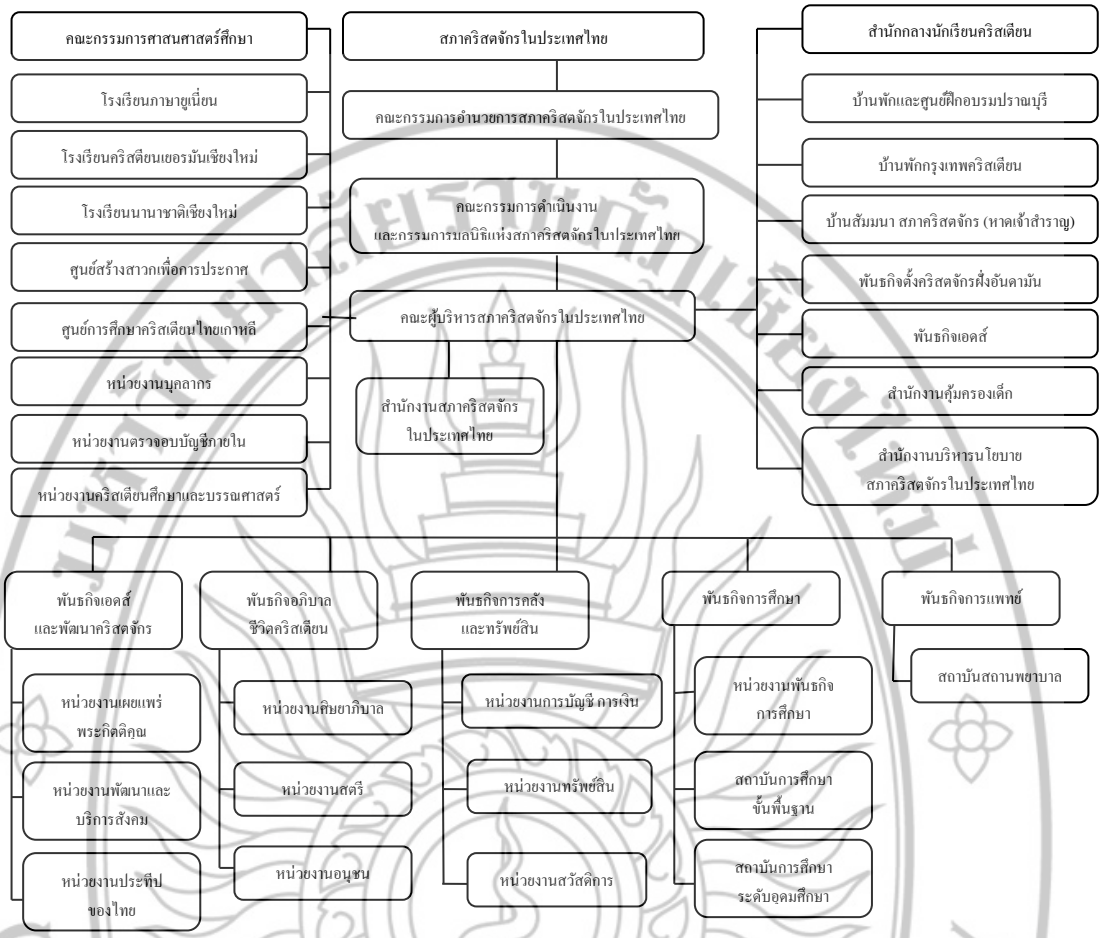
สภาคริสตจักรในประเทศไทย คือ องค์กรทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแต้นท์ที่รวมตัวกันเพื่อทำพันธกิจของพระเจ้าในประเทศไทย อันประกอบด้วย พันธกิจด้านการประกาศเผยแผ่พระกิตติคุณ พันธกิจด้านการศึกษา พันธกิจด้านการรักษาพยาบาลและพันธกิจอื่น ๆ โดยมีหลักข้อเชื่อ ข้อปฏิบัติและธรรมนูญเดียวกัน อยู่ภายใต้การปกครองเดียวกัน ด้วยวิธีการเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเอง และประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง

การปกครอง

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการแบ่งการปกครองออกเป็นคริสตจักรภาค คริสตจักรท้องถิ่น หมวดและศาลาธรรม อีกทั้งมีหน่วยงานและสถาบันการศึกษา สถาบันการแพทย์ร่วมทำพันธกิจของพระเจ้าอย่างครบวงจร

สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับคริสตจักรสากล อาทิ เป็นสมาชิกของสภาคริสตจักรสากล (World Council of Church : WCC) สภาคริสตจักรแห่งเอเชีย (Christian Conference of Asia : CCA) และสหคริสตจักรปฏิรูปสากล (World Communion of Reform Churches : WCRC)

ปัจจุบันสภาคริสตจักรในประเทศไทยบริหารงานโดยคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 4 คน และกรรมการดำเนินงานสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 9 คน ซึ่งในกรรมการดำเนินงานจะมีคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทยรวมอยู่ด้วยทั้ง 4 คน ดังแผนภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างการบริหารพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ที่มา : มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2558

นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย

นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2015-2018 (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2015, 13 - 17) ในการประชุมสมัชชาสภาคริสตจักรในประเทศไทยสมัยสามัญ ครั้งที่ 33 ได้กำหนดนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทยขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการทำพันธกิจของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างปี ค.ศ. 2015 - 2018 ซึ่งได้กำหนดกรอบของนโยบายไว้ 4 ข้อ คือ 1) การประกาศพระกิตติคุณ 2) การอภิบาลสมาชิกและบุคลากรทุกระดับ 3) การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร การปรับปรุงแก้ไขธรรมนูญ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และ 4) การบริการและพัฒนาสังคม ตลอดถึงการสร้างเครือข่ายทั้งและต่างประเทศซึ่งคณะผู้บริหารสภาคริสตจักรในประเทศไทย วาระปี ค.ศ. 2015 – 2018 ได้จัดทำยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองนโยบายทั้ง 4 ข้อ รวมทั้งหมด 16 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

นโยบายที่ 1 การประกาศพระกิตติคุณ

สนับสนุน ส่งเสริม และมุ่งเน้นให้คริสตจักร หน่วยงาน สถาบันมีส่วนร่วมในการประกาศพระกิตติคุณ โดยมีผลสัมฤทธิ์ (หรือเป้าหมายสูงสุด) คือมีผู้รับบัพติศมา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การขยายและเพิ่มพูนคริสตจักร 2) การสร้างสาวกเพื่อการประกาศ 3) การประกาศพระกิตติคุณร่วมกับสถาบันการศึกษาและสถาบันการแพทย์ และ 4) สนับสนุนพันธกิจมิชชันนารีทั้งการรับและการส่ง

นโยบายที่ 2 การอภิบาล

สนับสนุนและส่งเสริมให้คริสตจักร หน่วยงาน และสถาบัน จัดให้มีระบบการอภิบาลบุคลากร สมาชิกทุกระดับ โดยเน้นให้มีการเตรียมพัฒนา เพื่อเป็นสาวกที่สัตย์ซื่อของพระเยซูคริสต์ และจัดสวัสดิการให้เหมาะสม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ คือ 1) เตรียมและพัฒนาศักยภาพผู้รับใช้ 2) อภิบาลสมาชิกให้มีความเชื่อศรัทธาตามคำสอนของพระคัมภีร์ และ 3) การอภิบาลในสถาบันการศึกษาและสถาบันการแพทย์

นโยบายที่ 3 การบริหารจัดการ

สนับสนุนและส่งเสริมให้ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและแก้ไข ปรับปรุงธรรมนูญ ระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งการพัฒนาทรัพยากรทางการบริหาร โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัว ความเป็นเอกภาพ และความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและแก้ไขปรับปรุงธรรมนูญ ระเบียบและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ 2) ปรับปรุงระบบสารสนเทศของสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้งระบบ 3) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบัน หน่วยงาน 4) พัฒนาทรัพย์สินของสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำพันธกิจ และ 5) พัฒนาศักยภาพบุคลากร

นโยบายที่ 4 การบริการและพัฒนาสังคม

สนับสนุนและส่งเสริมให้คริสตจักร หน่วยงานและสถาบันทำพันธกิจพัฒนาและบริการสังคม ตลอดจนถึงสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศอย่างเหมาะสมประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพชีวิตสมาชิกคริสตจักรและชุมชน 2) การช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ผู้ทุกข์ยาก ผู้ถูกทอดทิ้งและผู้ประสบภัยพิบัติ 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 4) การเสริมสร้างความเป็นเอกภาพและความร่วมมือ การพัฒนาและบริการสังคมในประเทศและสู่การเป็นสากล

ประวัติพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

พันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เริ่มต้นโดยมิชชันนารีเข้ามาประกาศพระกิตติคุณ โดยมีพันธกิจ 3 ด้านคือ การประกาศเผยแพร่ศาสนา การสอนหนังสือและการรักษาพยาบาล โดยตั้งคริสตจักร ตั้งโรงเรียนและตั้งโรงพยาบาล เพื่อให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะดูแลมาตรฐานและพัฒนาด้านวิชาการของครูและโรงเรียนในเครือสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปัจจุบันมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ เลขที่ 10 ถนนรัตนโกสินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทำหน้าที่ดูแลประสานงาน สนับสนุนส่งเสริมสถาบันการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน 27 โรงเรียน และสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง โดยดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญา นโยบายของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบายพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย

ปรัชญาของพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเพื่อสนองพระมหาบัญชาขององค์พระเยซูคริสต์ เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ตามแบบของพระเยซูคริสต์ นอกจากนั้นยังเป็นโอกาสในการประกาศพระกิตติคุณของพระเยซูคริสต์โดยผ่านการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการและเข้าถึงสัจจะแห่งคำสอนในพระคัมภีร์ เพื่อจะดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่าและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีสันติสุข โดยมีวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นให้สถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ครบบริบูรณ์ตามแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ และพัฒนาการบริหารจัดการด้านการศึกษาเต็มศักยภาพสู่ระดับสากล” ประกอบไปด้วยนโยบายหลักด้านพันธกิจการศึกษา 4 นโยบาย ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานระดับสากลและเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาของประเทศ

2. ส่งเสริมความเป็นเอกภาพและความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ให้มีความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยและประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ

4. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้เยาวชนและบุคคลที่ด้อยโอกาสในสังคมได้รับการศึกษาที่ดีอย่างทั่วถึง

นอกจากนี้กรอบนโยบายพันธกิจการศึกษา สำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 2015 - ค.ศ. 2018 มีดังนี้

1. ส่งเสริมการประกาศพระกิตติคุณและการอภิบาล
2. จัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานทั้งในระดับชาติและสากล
3. พัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของคริสตจักรและสังคม
4. พัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้มีอัตลักษณ์ของสภาคริสตจักรในประเทศไทย
5. พัฒนากระบวนเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ
7. พัฒนาผู้บริหาร ครู/อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ
8. ส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและตามหลักคำสอนของพระเยซูคริสต์ (Christ-Centeredness)
9. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกของพันธกิจการศึกษา
10. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
11. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม
12. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
13. ส่งเสริมการปลูกฝังวิถีชีวิตประชาธิปไตยและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติ
14. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้
15. ส่งเสริมการขยายการจัดการศึกษา
16. ส่งเสริมการเชื่อมโยงผู้เรียนจากการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สถาบันอุดมศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สถาบันการศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย

สถาบันการศึกษามีหน้าที่หลักในการพัฒนาเยาวชนคริสเตียนและบุคคลทั่วไปให้ได้รับการศึกษาในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีชีวิตที่สมบูรณ์ตามแบบพระเยซูคริสต์ ประกอบด้วยสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีสำนักงานพันธกิจการศึกษา เป็นผู้ประสานงานระหว่างคณะกรรมการพันธกิจการศึกษากับสถาบันการศึกษา และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน 27โรง และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจำนวน 2 แห่ง โดยวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งสถาบันการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย 4 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นพยานแห่งความรักของพระเยซูคริสต์ 2) เพื่อให้ปรัชญาชีวิตสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน 3) เพื่อ

พัฒนาเยาวชนให้เจริญขึ้นตามศักยภาพของตน มีคุณธรรมและประสิทธิภาพเป็นพลเมืองดีของ สังคม และ 4) เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษา

จำนวนนักเรียนในสถาบันการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวนนักเรียนในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทยตั้งแต่ปีการศึกษา 2013-2015 ดังตารางที่ 2.5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 สถิติจำนวนนักเรียนในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2013-2015

ที่	โรงเรียน	ปีการศึกษา 2013	ปีการศึกษา 2014	ปีการศึกษา 2015	จำนวนนักเรียนเพิ่ม/ลด
		จำนวนนักเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนนักเรียน	
1	กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	5,848	5,777	5,728	-49
2	อรุณประดิษฐ์	3,236	3,078	3,102	24
3	วัฒนาวิทยาลัย	3,087	3,061	3,080	19
4	ดาราวิทยาลัย	6,553	6,467	6,216	-251
5	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย	6,421	6,426	6,441	15
6	เชียงรายวิทยาคม	2,938	2,910	2,768	-142
7	วิชชานารี	809	780	742	-38
8	สุริยวงค์	635	643	677	34
9	เคนเน็ตแม็คเคนซี	418	278	247	-31
10	เจริญราษฎร์	833	764	731	-33
11	ผดุงราษฎร์	2,961	2,919	2,725	-194
12	ศรีธรรมราชศึกษา	5,646	5,565	5,330	-235
13	น่านคริสเตียนศึกษา	2,608	2,485	2,406	-79
14	บำรุงวิทยา	651	656	625	31
15	ตรังคริสเตียนศึกษา	2,681	2,627	2,436	191
16	ลือบนทีธรรม	626	675	640	-35
17	สว่างวิทยา	239	252	264	12
18	รังษีวิทยา	4,182	4,104	4,084	-20
19	สหบำรุงวิทยา	1,120	1,131	1,066	-65
20	สัจจพิทยา	285	271	249	-22
21	เชียงใหม่คริสเตียน	1,568	1,722	1,668	-54
22	สหคริสเตียนศึกษา	675	655	621	-34
23	อุดรคริสเตียนวิทยา	1,817	1,750	1,685	-65
24	อุดรคริสเตียนศึกษา	416	450	441	-9
25	กุญแจคริสเตียน	1,471	1,523	1,600	77
26	ปกรณ์พิทยา	0	472	434	-38
27	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า	0	0	464	0
	รวม	**57,724**	**57,441**	**56,470**	**-971**

ที่มา : สภาคริสตจักรในประเทศไทย สำนักงานพันธกิจการศึกษา. 2015, 31-32)

จากตารางที่ 2.5 แสดงสถิติจำนวนนักเรียน แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนนักเรียนโดยภาพรวม ดังนี้

จำนวนนักเรียนในปี ค.ศ. 2014 ลดลงจากปี ค.ศ. 2013 จำนวน 283 คนคิดเป็นร้อยละ 0.49

จำนวนนักเรียนในปี ค.ศ. 2015 ลดลงจากปี ค.ศ. 2014 จำนวน 971 คนคิดเป็นร้อยละ 1.69

ในปี ค.ศ. 2015 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2014 มีจำนวน 6 โรงเรียน และลดลงจำนวน 20 โรงเรียน

จำนวนครูและบุคลากร ในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตั้งแต่ปีการศึกษา 2013-2015 ดังตารางที่ 2.6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 สถิติจำนวนครูและบุคลากรในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานของสภาคริสตจักรในประเทศไทยตั้งแต่ปีการศึกษา 2013–2015

ที่	โรงเรียน	ปีการศึกษา 2013	ปีการศึกษา 2014	ปีการศึกษา 2015	จำนวนครูและ
		จำนวนครูและบุคลากร	จำนวนครูและบุคลากร	จำนวนครูและบุคลากร	บุคลากรเพิ่ม/ลด
1	กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	523	540	548	8
2	อรุณประดิษฐ	260	278	296	18
3	วัฒนาวิทยาลัย	479	468	463	-5
4	ดาราวิทยาลัย	565	553	544	-9
5	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย	565	576	578	2
6	เชียงราชวิทยาคม	208	218	222	4
7	วิชชานารี	71	54	63	9
8	สุริยางค์	63	59	64	5
9	เคนเน็ตแม็คเคนซี	54	50	46	-4
10	เจริญราษฎร์	64	65	66	1
11	ผดุงราษฎร์	168	169	171	2
12	ศรีธรรมราชศึกษา	424	420	415	-5
13	น่านคริสเตียนศึกษา	176	183	192	9
14	บำรุงวิทยา	79	91	77	-14
15	ตรังคริสเตียนศึกษา	142	144	152	8
16	สืบนทีธรรม	39	38	40	2
17	สว่างวิทยา	23	23	27	4
18	รังษีวิทยา	266	259	265	6
19	สหบำรุงวิทยา	90	72	100	28
20	สัจจพิทยา	46	47	48	1
21	เชียงใหม่คริสเตียน	82	80	72	-8
22	สหคริสเตียนศึกษา	32	37	31	-6
23	อุดรคริสเตียนวิทยา	135	139	137	-2
24	อุดรคริสเตียนศึกษา	36	38	44	6
25	กุญแจคริสเตียน	112	115	120	5
26	ปกรณ์พิทยา	0	35	34	-1
27	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย	0	0	38	38
	รวม	**4,702**	**4,751**	**4,853**	**102**

ที่มา : สภาคริสตจักรในประเทศไทย สำนักงานพันธกิจการศึกษา, 2015, 33 - 34

จากตารางที่ 2.6 สถิติครู อาจารย์และบุคลากรในสถาบันการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนครูและบุคลากรในสถาบันการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวม ดังนี้

จำนวนครูและบุคลากรในปี ค.ศ. 2014 เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ. 2013 จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ1.04 ของจำนวนครูและบุคลากร ปีค.ศ. 2013

จำนวนครูและบุคลากรในปี ค.ศ. 2015 เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ. 2014 จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 2.15 ของจำนวนครูและบุคลากร ปีค.ศ. 2014

ในปีการศึกษา 2014 จำนวนโรงเรียนที่มีครูและบุคลากรเพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2013 มีจำนวน 14 โรงเรียน ลดลงจำนวน 10 โรงเรียนและเท่าเดิมจำนวน 2โรงเรียน

ในปีการศึกษา 2015 จำนวนโรงเรียนที่มีครูและบุคลากร เพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2014 มีจำนวน 17 โรงเรียน และลดลงจำนวน 9 โรงเรียน

จากข้อมูลจำนวนนักเรียน และจำนวนครูและบุคลากรของสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยตั้งแต่ปีการศึกษา 2013 – ปีการศึกษา 2015 แสดงให้เห็นว่าจำนวนนักเรียน รวมทั้งจำนวนครูและบุคลากรมีแนวโน้มที่จะลดจำนวนลงเรื่อย ๆ ถ้าหากโรงเรียนไม่เร่งดำเนินการพัฒนาด้านคุณภาพของนักเรียน จะทำให้ผู้ปกครองไม่เกิดความศรัทธาในโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

ปรเมศวร์ ชรอยนุช (2557) ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดในการพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ตั้งอยู่บนอุดมคติทางความเชื่อและคำสอนของคริสต์ศาสนา โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการขจัดความไม่รู้ของคนไทย อีกทั้งเป็นช่องทางในการเผยแผ่คริสต์ศาสนา อันเป็นการหลุดพ้นจากความบาปและสิ่งชั่วร้ายทั้งมวล มิชชันนารีเชื่อว่าหากทุกคนได้รับการศึกษาตามแนวคำสอนของศาสนาคริสต์ ย่อมนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจคุณค่าของความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์ในทุกมิติ ดังนั้นแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ของมิชชันนารีนิกายโปรเตสแตนต์จึงมี 7 เรื่อง ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาเพื่อการประกาศพระกิตติคุณของพระเยซูคริสต์ 2) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณธรรมตามหลักคำสอนในพระคริสต์ธรรมคัมภีร์ 3) การจัดการศึกษาบนหลักความเสมอภาคของมนุษย์ 4) การจัดการศึกษาในสิ่งแวดล้อมแบบคริสต์

ศาสนา 5) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตให้สมบูรณ์ทุกมิติ 6) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้นำในคริสตจักรและสังคม และ 7) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ให้สมบูรณ์ตามแบบของพระเยซูคริสต์

โสภิณ ม่วงทอง (2553) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเรียงตามลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู

สุดาพร ทองสวัสดิ์และสุจิตรา จรจิตร (2556) ศึกษาการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ปัจจัย และแต่ละปัจจัยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารและใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ บริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดีดำเนินการบริหารอย่างมีระบบที่ดีบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมการบริหารที่ดีและนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 3) ปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีชีวสังคมที่ดี และมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอน รวมทั้งมีการบริหารการสอนที่ดีด้วยการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสอน และการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนการสอนผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้ปกครองมามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และ 4) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมการเรียนของนักเรียน และดึงผู้ปกครองมามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน

กษมาพร ทองเอื้อ (2555) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ปัจจัยลักษณะบุคคล ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพล

ทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 3 ปัจจัย โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยลักษณะสภาพแวดล้อม ปัจจัยลักษณะองค์กร และปัจจัยลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ตามลำดับ

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2553) ศึกษายุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ดีของนักเรียนมี 4 ด้าน คือ ด้านลักษณะเฉพาะตน ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้านคือ ด้านโอกาส พบว่า ชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในทางที่ดี ด้านอุปสรรคพบว่า กระแสความนิยมและแฟชั่นในวัยรุ่น ทำให้นักเรียนเห่อไปตามสมัยไม่อยู่อย่างพอเพียงและไม่ดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ ด้านจุดแข็งพบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้นักเรียน ด้านจุดอ่อนพบว่าภาระงานเอกสารของครูมีมากทำให้ไม่สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งในงานพันธกิจคริสเตียนศึกษาของโรงเรียน 2) ยุทธศาสตร์การระดมสรรพกำลังของบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การสร้างพลังขับเคลื่อนโดยนักเรียน 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5) ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ และ 6) ยุทธศาสตร์การประสานพลังครอบครัว ชุมชนและหน่วยงานภายนอก

สุรภี วงค์ไพบูลย์ (2556) ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาเอกชน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนผลการศึกษา พบว่า 1) การบริหารจัดการศึกษาเอกชน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน ด้านวิชาการมีการพัฒนาคุณภาพสู่สากล (World Class Education System) เน้นการสอนภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียนและภาษาในแถบเอเชีย ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เน้นความเป็นพลเมืองอาเซียน ด้านบริหารบุคคล มีการเตรียมบุคลากรทางด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยี ด้านบริหารทั่วไป จัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับอาเซียน ใช้หลักคริสตจริยธรรมในการบริหารจัดการ และด้านการบริหารงบประมาณ มีการจัดงบประมาณทางด้านการศึกษาเพื่อรองรับอาเซียน 2) การบริหารจัดการศึกษาเอกชน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน มีปัญหาดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ไม่มีหลักสูตรเพื่อรองรับอาเซียนโดยตรง ขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน และงานวิจัยไม่มีประโยชน์เท่าที่ควร ด้านบริหารบุคคล ครูขาดทักษะทางภาษา ครูขาดความสนใจในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับอาเซียนและเปลี่ยนครูบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการสอน ด้านการบริหารทั่วไป ขาดการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาเพื่อรองรับ

ประชาคมอาเซียนในโรงเรียนและชุมชน และด้านงบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการจ้างครูต่างประเทศ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาเอกชน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน คือ BEST PLACE Strategy ดังนี้ จัดงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนโดยเฉพาะ (Special Budgeting, B) และจัดการเรียนการสอนแบบทวิภาษา คือ ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ (Bilingual, B) จัดการเรียนการสอนโดยเน้นภาษาอังกฤษ (English Language, E) เน้นทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร (English Communication, E) ให้ความรู้แก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (Parent Education, E) จัดการเรียนเรื่องเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม อย่างจริงจังและชัดเจน (Stress in Social Studies, Religion and Culture Subject , S) รวมทั้งบูรณาการในกลุ่มสาระวิชาอื่น ๆ (Integration in Several Subject, S) เน้นภาษาไทยเป็นหลัก (Thai Language, T) พัฒนาครูและบุคลากรด้านเทคโนโลยี (Technology for Teacher and Personnel, T) บูรณาการแผนงาน (Integrated Planning, P) มีการทำแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (Setting Educational Strategic Plan for ASEAN community, P) สอนภาษาเพื่อนบ้านในประชาคมอาเซียน 10 ประเทศ (ASEAN Language Teaching, L พัฒนาศักยภาพผู้บริหารในการบริหารจัดการสู่อาเซียน (Develop the Leader in ASEAN Administration, A) ออกแบบให้นักเรียนทำกิจกรรมเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (ASEAN Studies Assignment, A) ใช้หลักคริสตจริยธรรมในการบริหารจัดการ (Christ Ethics for Managing, C) จัดทำหลักสูตรอาเซียน (ASEAN Curriculum Instruction, C) เรียนรู้ความเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community Learning, C) และความเป็นพลเมืองอาเซียน (ASEAN Citizenship Awareness , C) และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการสืบค้นความรู้ (E–Learning, E)

พัชราภรณ์สุทธินันท์ไชย (2550) ศึกษายุทธศาสตร์เพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่ด้วยตัวแบบBoston Consulting Group (BCG Model) พบว่า สถานการณ์ของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่ในขณะนี้คือสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งแต่สภาพแวดล้อมภายนอกมีอุปสรรคจึงอยู่ในตำแหน่งแม่วัวเงิน (Cash Cow) มียุทธศาสตร์ดังนี้ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรเป็นการกำหนดภารกิจหลักขององค์กรควรใช้ยุทธศาสตร์ตั้งหลักมั่นหรือกลยุทธ์คงตัวได้แก่ยุทธศาสตร์ยับยั้งเป็นการไม่ริเริ่มโครงการใหม่ๆที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มยุทธศาสตร์ไม่เปลี่ยนแปลงคือไม่มีการลงทุนเพิ่มแต่มีการพัฒนาการบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพโดยการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในองค์กรยุทธศาสตร์ในการทำกำไรเช่นกลยุทธ์ลดค่าใช้จ่ายกลยุทธ์การลดต้นทุนกลยุทธ์การ

สร้างรายได้เพิ่มยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจเป็นการเลือกกำหนดวิธีการผลิตและบริการเฉพาะของหน่วยหรือของฝ่ายยุทธศาสตร์ที่ควรใช้คือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมุ่งเน้นการผลิตหรือบริการให้มีคุณภาพสอดรับกับตลาด กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการก่อให้เกิดการได้เปรียบคู่แข่งขันและกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนเป็นการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดกิจกรรมตามงานหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานย่อยเพื่อให้เกิดผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดยุทธศาสตร์ที่ควรใช้ได้แก่กลยุทธ์การตลาดทำหน้าที่กำหนดแผนการตลาดโดยการใช้ส่วนประสมทางการตลาด 4 Ps ราคากลยุทธ์การผลิตกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การบริหารระบบสารสนเทศกลยุทธ์การเงินและการบัญชี

สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2554) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน ประกอบด้วยประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร ได้แก่ ผู้นำเป็นแบบอย่างด้านการประพฤติที่ดี และผู้นำมีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต และขยันหมั่นเพียร 2) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ ชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์และแนวทางตามแผนให้ทุกฝ่ายเข้าใจชัดเจนและจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อันนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ 3)ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้แก่ จัดสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสุข มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้แก่ สนับสนุนให้นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และศึกษาวิเคราะห์สภาพความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน 5) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และการสร้างความยุติธรรมในการทำงาน 6) ด้านการจัดการกระบวนการ ได้แก่ มีกระบวนเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นบุคคลที่ดีงาม และมีระบบดูแลคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และ 7) ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ผู้นำปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และด้านการวางแผนกลยุทธ์ สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และตลาด ผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีสื่อนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน มีการบริหารติดตามการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดการกระบวนการ สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี ส่วนแนวคิดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชนทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผน

กลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตลาดด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการจัดกระบวนการ และด้านผลลัพธ์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2557) วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการบริหารจัดการทั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กขนาดกลางขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษด้านความพร้อมของสถานศึกษายังไม่เพียงพอโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กในชนบททั้งด้านครูและบุคลากรเงินและงบประมาณความรู้ในการบริหารจัดการการเรียนการสอนและเครือข่ายเทคโนโลยีด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องและนโยบายการบริหารจัดการจากส่วนกลางส่งไปยังสถานศึกษายังเป็นรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ทั้งด้านวิชาการการบริหารงานบุคคลและงบประมาณส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านบริบทขนาดและความพร้อมดังกล่าวข้างต้นเพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารดังกล่าวพบว่าสถานศึกษาภายใต้การกำกับสนับสนุนของต้นสังกัดมีการบริหารจัดการทั้งรูปแบบมีส่วนร่วมของชุมชนรูปแบบเครือข่ายรูปแบบพี่เลี้ยงและรูปแบบแม่ข่ายและลูกข่ายรวมทั้งสถานศึกษาในกำกับของรัฐในการนี้พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่นำไปสู่ความสำเร็จทั้งในเมืองและชนบททั้งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กขนาดกลางขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาของต่างประเทศมีความหลากหลายตามบริบทของประเทศพบรูปแบบของการบริหารจัดการทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกันเช่นรูปแบบการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) และรูปแบบสถานศึกษาในกำกับรัฐที่ทำสัญญาการบริหารจัดการกับรัฐในสหรัฐอเมริกาและนิวซีแลนด์รูปแบบการบริหารจัดการแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐและท้องถิ่นหรือเอกชนที่เป็นองค์กรการกุศลร่วมมือกันเช่นฟินแลนด์นิวซีแลนด์รูปแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้งและรูปแบบการบริหารจัดการแบบยึดประเภทการศึกษาเป็นตัวตั้งเช่นสหรัฐอเมริการูปแบบการบริหารจัดการแบบพี่เลี้ยงที่ต้นสังกัดช่วยบริหารจัดการบุคคลและเงินบางส่วนการจัดการเรียนการสอนเป็นเรื่องของสถานศึกษาตามความพร้อมเช่นญี่ปุ่นและฟินแลนด์รูปแบบการจ้างองค์กรภายนอกเข้ามาดำเนินการทั้งเต็มรูปแบบและบางส่วนเช่นสหรัฐอเมริกานิวซีแลนด์แต่ทุกรูปแบบต้นสังกัดจะให้อิสระชัดเจนโดยไม่มีการแทรกแซงทางการบริหารจัดการของสถานศึกษาแต่ประการใดยกเว้นเมื่อไม่สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามสัญญาก็จะยกเลิกหรือยุบสถานศึกษาหรือยุบกรรมการสถานศึกษาแล้วแต่กรณีเช่นนิวซีแลนด์

2. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับขนาดและความพร้อมแบ่งออกเป็น3กลุ่มมีจำนวน10รูปแบบดังนี้ 1) กลุ่มบริหารจัดการที่พัฒนาขึ้นจากการบริหาร

จัดการที่มีอยู่เดิมแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ 1.1) กลุ่มรูปแบบมีส่วนร่วมและเครือข่ายมี 4 รูปแบบได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนรูปแบบการบริหารจัดการแบบเครือข่าย รูปแบบการบริหารจัดการแบบพี่เลี้ยงและรูปแบบการบริหารจัดการแบบแม่ข่ายและลูกข่าย 1.2) กลุ่มรูปแบบการบริหารจัดการแบบอิสระและในกำกับของรัฐมี2รูปแบบได้แก่รูปแบบการบริหารจัดการแบบอิสระและรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาในกำกับของรัฐ 2) กลุ่มบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นใหม่มี3รูปแบบได้แก่รูปแบบการบริหารจัดการแบบหุ้นส่วนรูปแบบการบริหารจัดการโดยการจ้างองค์กรภายนอกและรูปแบบการบริหารจัดการแบบยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง 3) กลุ่มรูปแบบบริหารจัดการแบบผสมผสานมี 1 รูปแบบ คือ รูปแบบการบริหารจัดการแบบผสมผสานที่ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นฐานในการบริหารจัดการในทุกรูปแบบตามบริบทขนาดและความพร้อมซึ่งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดในการนำไปใช้

3. นโยบายการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งออกเป็น3กลุ่มคือ 1) นโยบายการส่งเสริมการนำรูปแบบไปใช้เพื่อให้สามารถเลือกรูปแบบการบริหารจัดการได้เหมาะสมกับบริบทขนาดและความพร้อมของสถานศึกษา 2) นโยบายที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นนโยบายที่ต้องกำหนดโดยภาพรวมและมีผลกระทบวงกว้าง และ 3) นโยบายที่เป็นสาระของการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเป็นไปได้ทางการบริหารจัดการในด้านข้อเสนอแนะการปฏิบัติควรได้มีการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาครูผู้บริหารกรรมการสถานศึกษาและชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการดังกล่าวและการประเมินผลรูปแบบเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เพียงแข ภูผายาง (2554) วิจัยเรื่อง การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิกจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการประเมินตามมิติของการประเมิน 1.1) ด้านบริบท พบว่า การดำเนินงานในโรงเรียนมีสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้เดิมโดยโรงเรียนไม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนปรัชญานโยบายและวิสัยทัศน์ทางการศึกษาโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้ตามสภาพและความสอดคล้องทางสังคมทั้งนโยบายการจัดการศึกษามีความสอดคล้องกับทิศทาง และแผนการจัดการศึกษาของชาติและมีความสอดคลองตามปทัสถานและแนวทางของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาคาทอลิก ซึ่งมีความสอดคล้องเหมาะสมในระดับดีมาก 1.2) ด้านปัจจัยป้อนเข้าพบว่า โครงสร้างองค์การ และระบบการบริหารมีความสอดคล้องและสนับสนุนการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพต่อการ ดำเนินงานของสถานศึกษาแต่ควรมีมาตรการและการจูงใจให้บุคลากรรักโรงเรียน

และอยู่ในโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ทรัพยากรด้านงบประมาณ สื่อและอุปกรณ์สำหรับการศึกษา สถานที่ศึกษาและบรรยากาศแวดล้อม มีความ สอดคล้องและเหมาะสมในระดับดีมาก 1.3) ด้านกระบวนการ พบว่า การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับดีมาก แต่โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูจัดจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการจัดกิจกรรมที่ หลากหลายควรใช้สื่อเทคโนโลยีโดยเฉพาะคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตให้มากขึ้น ควรมีเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกครูผู้สอน โดยเฉพาะครูชาวต่างชาติในโครงการการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน ส่วนการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาใน 4 กลุ่มงานนั้น พบว่า สถานศึกษาจะต้องเพิ่มการบริหารเชิงกลยุทธ์โดย จัดให้มีแผนกลยุทธ์ที่มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จในทุกกลุ่มงาน 1.4) ด้านผลลัพธ์ ผลลัพธ์หลักที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการศึกษาคือผู้เรียนพบว่าสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี รวมถึงคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในขณะที่ผลการประเมินด้านผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรอยู่ในระดับพอใช้ โรงเรียนควรพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ส่วนผลลัพธ์อันเกิดจากการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งรางวัลและเกียรติบัตรที่เคยได้รับพบว่าทุกโรงเรียนได้รับรางวัลในระดับจังหวัด แต่ยังมีข้อเสนอแนะว่าควรส่งเสริมด้าน การประกวดแข่งขันต่าง ๆ ในนามของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น 1.5) ด้านผลกระทบ ซึ่งประเมินระดับความพึงพอใจผลของการจัดการศึกษา ด้านผู้เรียนพบว่า ผู้ปกครองให้การยอมรับและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนครูและผู้บริหารหารสถานศึกษา ซึ่งประเมิน คุณลักษณะตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และพฤติกรรมการทำงานพบว่า ชุมชนและสังคม ให้การยอมรับด้านความขยันความรับผิดชอบ และความเอาใจใส่ต่อนักเรียน ส่วนการให้บริการและการบริการการจัดการศึกษาพบว่า ชุมชน และสังคมให้การยอมรับ และมีความพึงพอใจในระดับมาก 2) การเสนอภาพอนาคตของการจัดการศึกษา 2.1) จุดเด่นที่ควรส่งเสริมและพัฒนาเพื่อความยั่งยืนต่อไป คือการจัดหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติมที่ สอดคล้องต่อสภาพและความต้องการของสังคม การมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เข้มแข็ง การมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาการให้บริการที่ดีรวมถึงการดูแลและให้ความใส่ใจนักเรียน 2.2) จุดที่ควรเร่งพัฒนา คือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีแผนกลยุทธ์และการใช้ ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน และการตัดสินใจการส่งเสริมด้านการประกวดแข่งขันต่าง ๆ ในนามของสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน 2.3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในกลุ่มโรงเรียน เพื่อประสิทธิผลทางการศึกษา คือ การสร้างคุณค่าและความตระหนักให้แก่บุคลากรในการเป็นเครือข่าย การแบ่งปันทรัพยากร ทั้งด้านบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา การเป็นพันธมิตรด้านวิชาการ เช่น การจัดทำเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ การจัดทำข้อสอบร่วมของโรงเรียนในเครือ การจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการร่วมกัน เป็นต้น

ทิวัตถ์ ศรีดำรงค์ (2557) วิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ : การศึกษาทฤษฎีฐานรากผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะของโรงเรียนคุณภาพ คือ โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ จัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน โรงเรียน และผู้ปกครอง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ผู้ปกครองและชุมชนยอมรับ และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 2) เงื่อนไขการเกิดเป็นโรงเรียนคุณภาพ แยกเป็น เงื่อนไขจากภายในโรงเรียนประกอบด้วย เงื่อนไขที่เกิดจากผู้บริหาร ได้แก่ การทำตัวเป็นแบบอย่าง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการและเงื่อนไขที่เกิดจากครูได้แก่ ครูมีความสามัคคี ครูมีความตระหนักในหน้าที่ 3) กระบวนการเกิดเป็นโรงเรียนคุณภาพเกิดจากกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จ และการทำงานเป็นทีม 4)การดำรงอยู่ของการเป็นโรงเรียนคุณภาพ เกิดจาก (1) ความชัดเจนในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความเข้าใจและตระหนักในหน้าที่ของบุคลากร ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และ (2) ความผูกพันกับโรงเรียน ประกอบด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และการตรวจสอบและพัฒนากระบวนการทำงาน และ 5) ผลที่ตามมาจากการเป็นโรงเรียนคุณภาพ คือ เป็นแหล่งศึกษาดูงาน นักเรียนได้รับการพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนและมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี

เสาวภาคย์ แหลมเพ็ชร (2557) วิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารกิจการนักเรียนเพื่อประสิทธิผลการพัฒนาผู้เรียนในยุคสารสนเทศผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารกิจการนักเรียนในยุคสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนครูปฏิบัติงานกิจการนักเรียนครูสอนคอมพิวเตอร์และเครือข่ายผู้ปกครองในด้านระเบียบวินัยนักเรียนด้านการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมด้านการรักษาความปลอดภัยด้านการจัดกิจกรรมนักเรียนและด้านสภาพการบริหารกิจการนักเรียนในยุคสารสนเทศทุกข้อมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับมากและมีความต้องการในการบริหารกิจการนักเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการพัฒนาผู้เรียนในยุคสารสนเทศได้แก่มีความรู้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) มีความรู้เท่าทันสื่อสารสนเทศ (Information Media Literacy) มีความรู้ด้านภาษา (Language Literacy) มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และมีความรู้สารสนเทศ (Information Literacy) 3) ยุทธศาสตร์การบริหารกิจการนักเรียนเพื่อประสิทธิผลการพัฒนาผู้เรียนในยุคสารสนเทศประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ได้แก่ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนให้เป็นพลเมืองโลกที่มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีในยุคสารสนเทศยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการใช้เทคโนโลยีในยุคสารสนเทศยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้เรียนให้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างปลอดภัยในยุคสารสนเทศยุทธศาสตร์ที่ 4 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในการ

สืบค้นโดยใช้เทคโนโลยีในยุคสารสนเทศและยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณภาพในยุคสารสนเทศ

ธนภณธรรมรักษ์ (2556) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่ 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์การ 3. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ 4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5. การควบคุมองค์การอย่างสมดุลและ 6. การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและอยู่ในระดับมากในด้านการเป็นผู้นำองค์การด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุลและด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ์ (2556) ศึกษาภาวะผู้นำกลยุทธ์, รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์การที่มีภาวะผู้นำ กลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

ปุญญภณ เทพประสิทธิ์ (2556) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรสรุปผลการวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การทบทวนกลยุทธ์ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความสำคัญต่อสภาพต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สมปอง รักษาธรรม และ จรีรัตน์ อินทรจำนง (2558) วิจัยเรื่อง การศึกษาผลกระทบจากการเปิดเสรีทางด้านการศึกษาของอาเซียนต่อการจัดการศึกษาเอกชนของไทยสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. สภาพบรรยากาศการเตรียมตัวไปเป็นประชาคมอาเซียนส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนตื่นตัวเพื่อพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ภาพรวมจะทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศสูงขึ้น

2. สถานศึกษามีการลงทุนทั้งทางด้านสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้สามารถดึงดูดผู้เรียนและแข่งขันได้ในกระแสที่รุนแรงขึ้น

3. **ผู้ปกครองจะต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากต้นทุนในการจัดการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น** ผู้ปกครองครองเข้าใจและเปิดรับกระแสอาเซียนมาก่อนแล้ว ยอมรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะตลาดระดับกลางขึ้นไป

4. มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น มีผู้สอนจากประเทศผู้ใช้ภาษาอังกฤษ ได้ดีหรือเป็นเจ้าของภาษาเพิ่มมากขึ้น

5. สถานศึกษาที่มีความแข็งแกร่งและจัดการศึกษาได้คุณภาพสูงจะสามารถแข่งขันได้ต่อไป และมีผู้ประสงค์จะเรียนมากขึ้น กลุ่มที่จะมีความแข็งแกร่งและได้เปรียบ ได้แก่ โรงเรียนที่มีหลักสูตรสองภาษา (English Program) โรงเรียนนานาชาติโรงเรียนในเครือคริสต์ศาสนา เนื่องจากนักเรียนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันได้

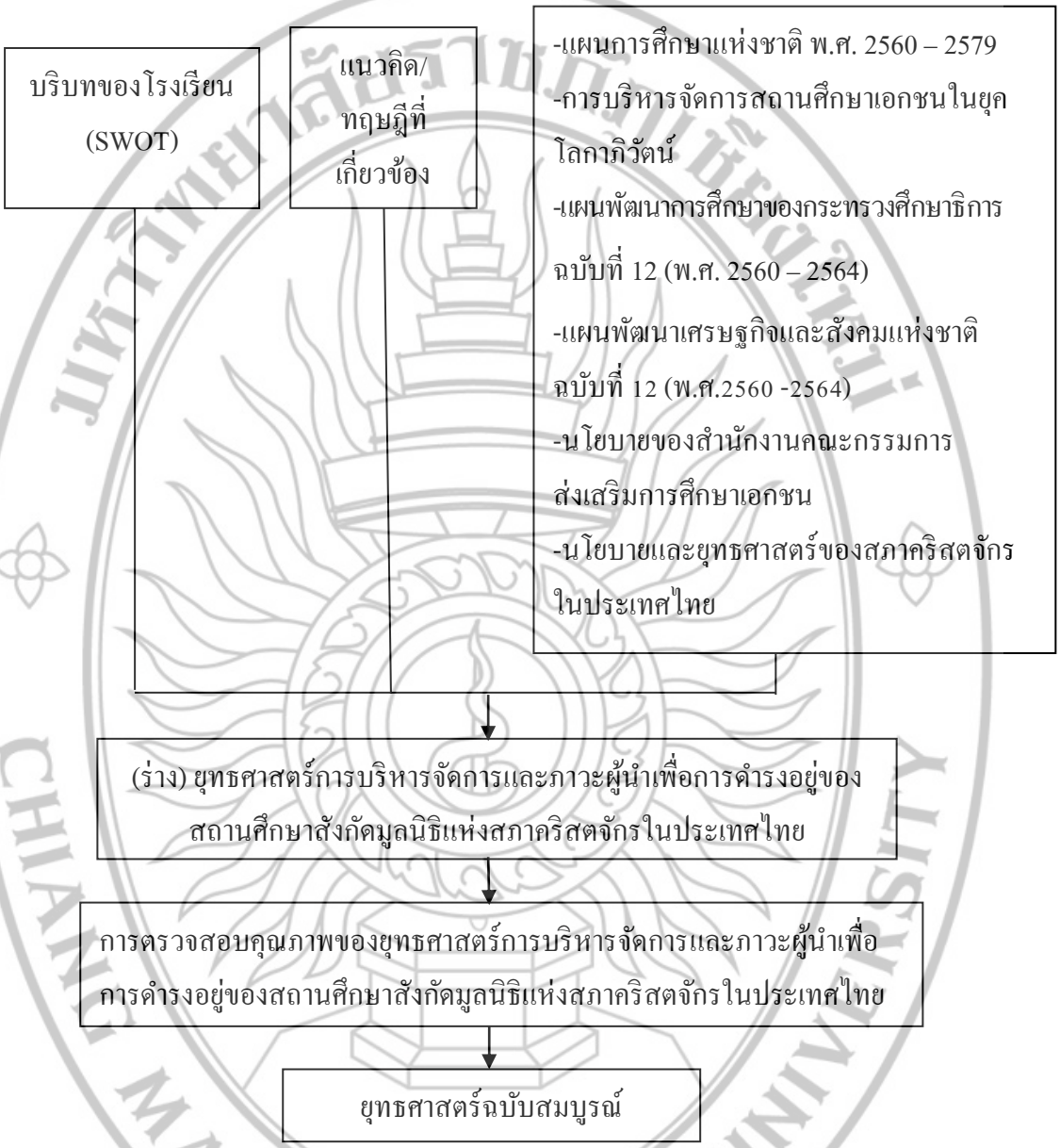
6. โรงเรียนที่มีความเข้มแข็งปานกลางจะเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โรงเรียนที่ค่อนข้างอ่อนแอต้องพยายามต่อสู้เพื่อให้อยู่ได้และอยู่ต่อในสภาวการณ์แข่งขันที่รุนแรงและผู้จัดการศึกษามีข้อจำกัดในการลงทุน

7. โรงเรียนเอกชนที่อ่อนแอจำนวนหนึ่งจะไม่สามารถแข่งขันได้ ถอดใจและต้องยุบเลิกกิจการไป กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประเมินว่าอาจจะหายไป ร้อยละ10 - 30 ขึ้นอยู่กับมาตรการช่วยเหลือและการปรับตัวของผู้ประกอบการเอง

8. ผู้เรียนโรงเรียนเอกชนจะเพิ่มขึ้นตามระดับคุณภาพในการจัดการศึกษาแต่จำนวนโรงเรียนมีน้อยลง โดยที่โรงเรียนแข็งแกร่งจะมีผู้เรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งบางส่วนแย่งจากโรงเรียนของรัฐบาล

9. มีแนวโน้มผู้มาเรียนสายอาชีพเพิ่มขึ้นจากความต้องการของตลาดแรงงานที่ดึงดูดกว่าและภาครัฐกระตุ้นให้คนมาเรียนสายอาชีพมากขึ้น แต่ค่านิยมเก่ายังฝังลึกอยู่ของคนไทยและอาเซียน การเพิ่มขึ้นของผู้เรียนสายอาชีพจึงเป็นไปอย่างช้า ๆ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ โดยระเบียบวิธีวิจัยและการดำเนินการวิจัยดังนี้

รูปแบบการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษาบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสอบถามเกี่ยวกับบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการและศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) การประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ SWOT เพื่อจัดทำ TOWS Matrix

3. กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผู้วิจัยดำเนินการโดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและวิเคราะห์

สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. ตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิและวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์

5. นำยุทธศาสตร์และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายพร้อมทั้งแนวทางในการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์เพื่อการนำเสนอต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจาก 11โรง จำนวน 2,139 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 30 คน คือ

1. กรรมการ บริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษา จำนวน 3 คน
2. ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา จำนวน 1 คน
3. ประธานกรรมการบริหารโรงเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 คน
4. ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรงเรียน จำนวน 15 คน

รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และครูผู้สอน จำนวน 2,109 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจาก 27 โรง สุ่มเลือกมาตามขนาดของโรงเรียนได้ 11 โรงประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 30 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง คือ

1. กรรมการ บริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษา จำนวน 3 คน
2. ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา จำนวน 1 คน

3. ประธานกรรมการบริหารโรงเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 คน

4. ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรงเรียน จำนวน 15 คน

รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างานและครูผู้สอน จำนวน 325 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มประชากรโดยกำหนดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนดาราวิทยาลัย โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม โรงเรียนวิชชานารี โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี โรงเรียนเจริญราษฎร์ โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา โรงเรียนสืบนทีธรรมโรงเรียนรังษีวิทยา โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียนและโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้าซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) และการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้การเทียบจำนวนประชากรตามตารางสำเร็จรูปของ Darwin Hendel ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (อ้างในมนัส สุวรรณ, 2556, 72 - 73) โดยมีการดำเนินการดังตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 โรงเรียน

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค	ผู้จัดการและผู้อำนวยการ		ครูและบุคลากร	
				ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	กรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	ใหญ่	กลาง	2	-	546	-
2	อรุณประดิษฐ	ใหญ่	กลาง	2	-	294	-
3	วัฒนาวิทยาลัย	ใหญ่	กลาง	1	-	462	-
4	ดาราวิทยาลัย	ใหญ่	เหนือ	2	2	542	83
5	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย	ใหญ่	เหนือ	1	1	576	88
6	เชียงรายวิทยาคม	ใหญ่	เหนือ	2	2	220	33
7	วิชชานารี	เล็ก	เหนือ	2	2	61	9
8	สุริยวงศ์	เล็ก	กลาง	2	-	62	-
9	เคนเน็ตแม็คเคนซี	เล็ก	เหนือ	1	1	45	7
10	เจริญราษฎร์	เล็ก	เหนือ	1	1	65	10
11	ผดุงราษฎร์	ใหญ่	กลาง	1	-	170	-

ที่	โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค	ผู้จัดการและผู้อำนวยการ		ครูและบุคลากร	
				ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
12	ศรีธรรมราชศึกษา	ใหญ่	ใต้	2	-	413	-
13	น่านคริสเตียนศึกษา	กลาง	เหนือ	2	2	190	29
14	บำรุงวิทยา	เล็ก	กลาง	2	-	75	-
15	ตรังคริสเตียนศึกษา	กลาง	ใต้	1	-	151	-
16	สืบนทีธรรม	เล็ก	เหนือ	1	1	39	6
17	สว่างวิทยา	เล็ก	กลาง	1	-	26	-
18	รังษีวิทยา	ใหญ่	เหนือ	1	1	263	40
19	สหบำรุงวิทยา	กลาง	กลาง	2	-	98	-
20	สัจจพิทยา	เล็ก	กลาง	1	-	47	-
21	เชียงใหม่คริสเตียน	กลาง	เหนือ	1	1	71	10
22	สหคริสเตียนศึกษา	เล็ก	กลาง	2	-	29	-
23	อุดรคริสเตียนวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	1	-	136	-
24	อุดรคริสเตียนศึกษา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ	2	-	42	-
25	กุญแจคริสเตียนวิทยา	กลาง	ตะวันออก	2	-	118	-
26	ปกรณ์พิทยา	เล็ก	ใต้	1	-	33	-
27	ปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า	เล็ก	เหนือ	1	1	37	5
	รวม			**40**	**15**	**2,109**	**325**

ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของยุทธศาสตร์ ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์โดยวิธี SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน การบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ นโยบายการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21 แนวคิดการอยู่รอดขององค์การในยุคปัจจุบัน และแนวคิดเกี่ยวกับ Marketing 4.0

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.5 มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประวัติมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย ประวัติพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปรัชญา วิสัยทัศน์ นโยบายพันธกิจการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย และสถาบันการศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งประเทศไทย

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาและภาวะผู้นำ

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศซึ่งเผยแพร่เป็นเอกสารหรือผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยครอบคลุมแนวคิดทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาและภาวะผู้นำ

2. บริบทสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในด้านการบริหารจัดการ 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

3. ระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย

3.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านวัฒนธรรมขององค์กร ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรในการทำงาน ด้านครูที่มีประสิทธิภาพ ด้านกระบวนการเรียนการสอน และด้านความผูกพันของครู

3.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม

4. การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบไปด้วย

1.1 กรรมการ บริหารสำนักงานพันธกิจการศึกษา 3 คน

1.2 ผู้อำนวยการสำนักงานพันธกิจการศึกษา 1 คน

1.3 ประธานกรรมการบริหารโรงเรียนโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 คน

1.4 ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรงเรียน จำนวน 15 คน

2. สอบถามความคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามประกอบไปด้วย

2.1 ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรงเรียน จำนวน 15 คน

2.2 รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างานและ ครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 325 คน

3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร (In - depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มี

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้ให้ข้อมูลประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 โรง ประกอบไปด้วยโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก คือ โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา และโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้

3.1 มีผลการทดสอบระดับชาติ (O - NET) ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าระดับประเทศทุกวิชา

3.2 มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามจากสำนักงานประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) อยู่ในระดับดีหรือดีมาก

3.3 จำนวนนักเรียนที่ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก และระดับอุดมศึกษาสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 100

4. สัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) เกี่ยวกับการบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศและการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และรายงานประจำปีเพิ่มเติม

ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 โรง ประกอบไปด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัย โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษาและโรงเรียนปรินส์รอยแยลส์วิทยาลัยเวียงป่าเป้า โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล คือ เป็นผู้บริหารในระดับสูงที่มีส่วนในการการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของโรงเรียนประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายอาคารสถานที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา อนุศาสก และหัวหน้างาน

4. สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) โดยใช้แนวคิดของ Wheelen และ Hunger (2004,10-14) มากำหนดกรอบยุทธศาสตร์ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment scanning) โดยใช้เทคนิค PESTLE ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สำหรับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการ โดยปรับปรุงจากรูปแบบแนวคิดของ McKinney (Seven-S Frameworkof McKinsey) คือ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) การจัดคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared

Values) และภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5. ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

6. คุณภาพของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

แหล่งข้อมูล

1. ผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยการวิเคราะห์ SWOT ข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) รวมทั้งสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียน จำนวน 11 โรง

ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ประกอบไปด้วย

1.1 รองผู้อำนวยการ

1.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

1.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน

1.4 อนุศาสก

1.5 หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา

1.6 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.7 ตัวแทนผู้ปกครอง

1.8 ตัวแทนศิษย์เก่า

2. ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์จาก SWOT และ TOWS Matrix มากำหนดเป็น (ร่าง) ยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) โดยการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์และกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มย่อยเพื่อกำหนด (ร่าง) ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) จบการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต หรือ

2) มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรืออยู่ในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา หรือการบริหารการศึกษา

2.2 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาจากคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก หรือ

2) เป็นผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยอำนวยการหรือหัวหน้างานโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

3) มีอายุการทำงานในโรงเรียนไม่น้อยกว่า 5 ปี

3. ผู้วิจัยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำนวน 6 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ รวมทั้งการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงยุทธศาสตร์โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเกณฑ์ในการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ พิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

1) จบการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิตหรือ

2) มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญ หรืออยู่ในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายและแผนการศึกษา หรือการบริหารสถานศึกษา หรือ

3) เป็นผู้ที่รับผิดชอบสูงสุดในการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) แบบมีโครงสร้าง มีข้อคำถามเกี่ยวกับบริบทและระดับความสำคัญปัจจัยในการบริหารจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยตามประเด็นที่กำหนดและสภาพการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับบริบทและระดับความสำคัญปัจจัยในการบริหารจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นำความรู้ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถามที่ได้ในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 นำแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ1.0 หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับเกี่ยวกับบริบทและระดับความสำคัญปัจจัยในการบริหารจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยตามประเด็นที่กำหนดและสภาพการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปรวมทั้งภาวะผู้นำ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับบริบทและระดับความสำคัญปัจจัยในการบริหารจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยตามประเด็นที่กำหนดและสภาพการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 นำความรู้ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 นำข้อคำถามที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.96 ซึ่งการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและพิจารณาข้อคำถาม มีเกณฑ์ดังนี้

1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก

2) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษาหรือการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ

3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสูงสุดในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ

4) เป็นผู้ที่รับผิดชอบด้านการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขั้นที่ 5 นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม จากนั้นจัดทำแบบสอบถามนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. แบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) แบบมีโครงสร้าง มีข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นำความรู้ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถามที่ได้ในแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 นำแบบบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence)ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ1.0หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

4. แบบบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) แบบมีโครงสร้าง มีข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นำความรู้ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถามที่ได้ในแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 นำแบบบันทึกการสัมภาษณ์ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ1.0 หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

5. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus group) เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นำความรู้ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถาม

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 นำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อยและแบบบันทึกการทำ SWOT Analysis ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1.0 หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

6. แบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในประเด็นหัวข้อในการสนทนากลุ่มย่อยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยนำเอาข้อความที่ได้จาก TOWS Matrix มาประมวลสรุปแล้ว

กำหนดประเด็นหลักในการสนทนากลุ่มย่อยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์ และคำถามการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยมีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 นำเอาข้อความที่ได้จาก TOWS Matrix มาประมวลสรุป แล้วกำหนดประเด็นหลักในการสนทนากลุ่มย่อยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์ และคำถามการวิจัย

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำประเด็นหัวข้อในการสนทนากลุ่มย่อยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

ขั้นที่ 3 ปรับปรุงแก้ไขประเด็นหัวข้อในการสนทนากลุ่มย่อยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ

7. แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวคิดและประเด็นในการจัดทำแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและประเด็นที่ใช้เป็นกรอบในการออกแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการตามคำแนะนำของที่ปรึกษา

ขั้นที่ 5 นำแบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการไปใช้

8. แบบประเมินยุทธศาสตร์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเป็นไปได้ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยโดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีตัวเลือกแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) (ธานินทร์, 2557, 77) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสมและมีความเป็น ประโยชน์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

โดยตอนท้ายของแบบสอบถามจะเป็นข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ประเมินได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินยุทธศาสตร์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวคิดในการจัดทำแบบประเมินยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 3 ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้แนวคิดเป็นกรอบในการออกแบบประเมินยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 4 จัดทำร่างแบบประเมินยุทธศาสตร์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ คือ

5 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด

4 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์มาก

3 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ปานกลาง

2 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์น้อย

1 หมายถึง ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

โดยตอนท้ายของข้อคำถามจะมีข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ประเมินได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินยุทธศาสตร์ โดยนำแบบประเมินยุทธศาสตร์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ถึงโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มประชากรโดยกำหนดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 11 โรง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้จัดการและผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรงเรียน จำนวน 15 คน รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างานครูผู้สอนในโรงเรียนจำนวน 325 คน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ รวมทั้งเดินทางไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองทุกโรง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 340 ชุด ได้รับกลับคืนมา จำนวน 313 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.06 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารโรงเรียนทุกโรงและนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนไปวิเคราะห์ข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและนัดหมายเวลาในการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 11 โรง เพื่อหาปัจจัยที่เป็นประเด็นสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งที่เป็นปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกเชิงลึกผู้บริหาร (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) สถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรง เกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ พร้อมทั้งศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET)ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการด้วยตนเอง ในระหว่างวันที่ 24 มกราคม – 9 กุมภาพันธ์ 2560

3. ผู้วิจัยทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอความร่วมมือในการจัดสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์และกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติหลังจากนั้นผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการประชุมด้วยตนเองโดยจัดประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิด้าน

ยุทธศาสตร์ และกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยนำผลการวิเคราะห์จาก SWOT และ TOWS Matrix และวิเคราะห์ (SWOT Analysis) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมโซเฟีย บรัดเลย์ แมคกิลวารี โรงเรียนดาราวิทยาลัย

4. ผู้วิจัยดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิและจากผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยประเมินในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ รวมทั้งการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงยุทธศาสตร์ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560 เวลา 09.00 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมโซเฟีย บรัดเลย์ แมคกิลวารี โรงเรียนดาราวิทยาลัย

5. ผู้วิจัยปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ ในส่วนที่เป็นคำถามแบบประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็น สาระสำคัญ

การแปลผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใช้เกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

มีความสามารถดำเนินงานได้ในระดับมากที่สุด ระดับคะแนน เท่ากับ 5
มีความสามารถดำเนินงานได้ในระดับมาก ระดับคะแนน เท่ากับ 4
มีความสามารถดำเนินงานได้ในระดับปานกลาง ระดับคะแนน เท่ากับ 3
มีความสามารถดำเนินงานได้ในระดับน้อย ระดับคะแนน เท่ากับ 2
มีความสามารถดำเนินงานได้ในระดับน้อยที่สุด ระดับคะแนน เท่ากับ 1

เกณฑ์การแปลผลข้อมูลตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best. John w. 1973: 371) มีดังนี้

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความสามารถดำเนินงานได้มากที่สุด

คะแนนค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความสามารถดำเนินงานได้มาก

คะแนนค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความสามารถดำเนินงานได้ปานกลาง

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความสามารถดำเนินงานได้น้อย

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความสามารถดำเนินงานได้น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 11 โรงเรียน โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)และการสรุปสาระสำคัญที่ได้จากข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) เกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 3 โรงเรียน และวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

5. วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส/ข้อจำกัด) จากการสนทนากลุ่มย่อย โดยใช้ SWOT Analysis ในรูปของตาราง TOWS Matrix เพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดร่างยุทธศาสตร์โดยดำเนินการ ดังนี้

5.1 สรุปข้อมูลผลการวิเคราะห์ SWOT โดย

5.1.1 เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก เรียงลำดับแต่ละประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง โดยใช้ข้อที่มีค่าคะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยในด้านนั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

5.1.2 เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลักโดยใช้ข้อที่มีค่าคะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยในด้านนั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

5.1.3 เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาสหลักโดยใช้ข้อที่มีค่าคะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยในด้านนั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

5.1.4 เขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหลักโดยใช้ข้อที่มีค่าคะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยในด้านนั้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

5.2 จัดทำตาราง TOWS Matrix โดยนำประเด็นหลักจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคจากข้อที่มีค่าคะแนนมากกว่าคะแนนเฉลี่ยในด้านนั้นในช่อง S-W-O-T จากนั้นจับคู่และกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

5.3 จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยยุทธศาสตร์ที่ใช้ในช่องของ SO คือ วิธีการที่จะใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

5.4 จับคู่จุดแข็งหลัก – ภัยคุกคามหลัก (ST) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยยุทธศาสตร์ที่ใช้ในช่องของ ST คือ วิธีการที่จะใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะที่เป็นอุปสรรค

5.5 จับคู่จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (WO) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยยุทธศาสตร์ที่ใช้ในช่องของ WO คือ การลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

5.6 จับคู่จุดแข็งหลัก – ภัยคุกคามหลัก (WT) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยยุทธศาสตร์ที่ใช้ในช่องของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะที่เป็นอุปสรรค

ตารางที่ 3.2 เครื่องมือในการจัดทำ TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมภายใน / สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S) 1……. 2……. 3…….	จุดอ่อน (W) 1……. 2……. 3…….
โอกาส (O) 1……. 2……. 3…….	(SO) 1……. 2……. 3…….	(WO) 1……. 2……. 3…….
อุปสรรค (T) 1……. 2……. 3…….	(ST) 1……. 2……. 3…….	(WT) 1……. 2……. 3…….

6. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใน 4 ด้านคือ ด้านการ

บริหารงานวิชาการด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยนำข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT มาใส่ในตาราง TOWS Matrix เพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ดังนี้

1) ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) จากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)โดยสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อย และแจกแจงความถี่ของคำตอบแต่ละรายการ

2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ พร้อมทั้งนำเสนอเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของแต่ละโรงเรียน

3) สรุปประเด็นสำคัญจากข้อมูลของแต่ละโรงเรียน สรุปเฉพาะประเด็นสำคัญนำเสนอในรูปของการบรรยายทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยวิเคราะห์จุดร่วมของแต่ละโรงเรียนโดยใช้ตารางวิเคราะห์ความถี่ของประเด็นสำคัญ

4) นำเสนอข้อมูลตามประเด็นสำคัญที่ซ้ำกันเพื่อหาจุดร่วมของข้อมูลโรงเรียนทั้งจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่มีความสอดคล้องตรงกันสูง

จากยุทธศาสตร์ทั้งหมดในแต่ละช่อง ผู้วิจัยนำไปสังเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์ย่อยในแต่ละยุทธศาสตร์ต่อไป

7. วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาโดยสรุปประเด็นและสาระสำคัญและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินยุทธศาสตร์ใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

8. นำผลสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความหมาะสมและความเป็นไประโยชน์ของยุทธศาสตร์มาปรับปรุงแก้ไขยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

9. นำเสนอยุทธศาสตร์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

10. สรุปผล อภิปรายผลและจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยผู้วิจัยนำเสนอ โดยแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลจากการศึกษาบริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการ

สถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) การสอบถามและการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน 11 โรง รวมทั้งการศึกษาเอกสาร และศึกษาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจำนวน 3 โรง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1.1 บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการ

1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	76	24.30
หญิง	237	75.70
รวม	**313**	**100.00**
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	38	12.10

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
31 – 40 ปี	74	23.60
41 –50 ปี	105	33.50
51 ปีขึ้นไป	96	30.70
รวม	**313**	**100.00**
3. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.30
ปริญญาตรี	207	66.10
ปริญญาโท	95	30.40
ปริญญาเอก	7	2.20
รวม	**313**	**100.00**
4. ตำแหน่ง		
ผู้รับใบอนุญาต	0	0.00
ผู้อำนวยการ	9	2.90
ผู้จัดการโรงเรียน	3	1.00
รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	18	5.80
รองผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ	4	1.30
หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	95	30.40
ครูผู้สอน	182	58.10
อื่น ๆ (อนุศาสก)	2	0.60
รวม	**313**	**100.00**
5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน		
น้อยกว่า 5 ปี	66	21.10
5 – 10 ปี	76	24.30
11 – 15 ปี	30	9.60
16 – 20 ปี	46	14.70
มากกว่า 20 ปี	95	30.40
รวม	**313**	**100.00**

จากตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 237คน (ร้อยละ 75.70) รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 76 คน (ร้อยละ 24.30) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวนมากที่สุดคือ จำนวน 105 คน (ร้อยละ 33.50) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวนมากที่สุดคือจำนวน 207 คน (ร้อยละ 66.10) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งครูผู้สอนจำนวนมากที่สุดคือ จำนวน 182 คน (ร้อยละ 58.10) ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มากกว่า 20 ปีจำนวนมากที่สุดคือจำนวน 95 คน (ร้อยละ 30.40)

1.1.2 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถดำเนินงานได้

การบริหารจัดการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$)	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.87	1.27	มาก
2. ด้านการบริหารงบประมาณ	4.05	1.33	มาก
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	3.82	1.26	มาก
4. ด้านการบริหารทั่วไป	3.77	1.24	มาก
รวม	**3.88**	**1.28**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ด้านการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานวิชาการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้

ด้านการบริหารงานวิชาการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.โรงเรียนมีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เพื่อกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และครู	4.01	1.24	มาก
2.โรงเรียนมีการนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร	3.97	1.30	มาก
3.โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน	3.98	1.32	มาก
4.โรงเรียนมีการกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และมาตรฐานการศึกษา	3.99	1.31	มาก
5.โรงเรียนมีการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	3.86	1.24	มาก
6.โรงเรียนมีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา	3.81	1.29	มาก
7.โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.89	1.29	มาก
8.โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้กับสถานศึกษา บุคคล หน่วยงาน และองค์กรอื่น ๆ	3.65	1.23	มาก
9.โรงเรียนมีการจัดกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย	3.88	1.31	มาก

ด้านการบริหารงานวิชาการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10.โรงเรียนมีการจัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยบูรณาการกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนด้วยความร่วมมือของครูทุกคน	3.79	1.28	มาก
11.โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.31	มาก
12.โรงเรียนมีการส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน	3.72	1.24	มาก
13.โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	3.90	1.25	มาก
14.โรงเรียนมีการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	3.86	1.24	มาก
15.โรงเรียนมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาวิชาการร่วมกับสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.76	1.26	มาก
16.โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และกับหน่วยงาน องค์กร ชุมชนที่เกี่ยวข้อง	3.82	1.27	มาก
รวม	**3.87**	**1.27**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพการบริหารวิชาการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก16 ข้อ คือ โรงเรียนมีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เพื่อกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และครู โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนมีการกำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และมาตรฐานการศึกษาและลำดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้กับสถานศึกษาบุคคล หน่วยงาน และองค์กรอื่น ๆ

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงบประมาณที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้

ด้านการบริหารงบประมาณ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
17. โรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณโดยวิเคราะห์แผนการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา	3.91	1.24	มาก
18. โรงเรียนมีการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและอนุมัติ	4.08	1.34	มาก
19. โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากผู้บริหารคณะกรรมการสถานศึกษาและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	4.03	1.35	มาก
20. โรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนงบประมาณที่ตั้งไว้และตามระเบียบของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	4.08	1.31	มาก
21. โรงเรียนมีการรายงานผลการใช้งบประมาณต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	4.04	1.38	มาก
22. โรงเรียนมีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นประจำทุกปีการศึกษา	4.14	1.38	มาก
รวม	**4.05**	**1.33**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการบริหารงบประมาณในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพการบริหางบประมาณเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก 6 ข้อ คือ โรงเรียนมีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นประจำทุกปีการศึกษา โรงเรียนมีการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศโรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนงบประมาณที่ตั้งไว้

และตามระเบียบของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและลำดับสุดท้ายคือโรงเรียนมีการจัดทำงบประมาณโดยวิเคราะห์แผนการศึกษาชาติ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของสถานศึกษา

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานบุคคลที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้

ด้านการบริหารงานบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
23.โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร โดยมีการวิเคราะห์ภารกิจ ประเมินสภาพความต้องการกำลังบุคลากร และเสนอแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.89	1.25	มาก
24.โรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการ และความสามารถของบุคลากร	3.84	1.25	มาก
25.โรงเรียนมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน	3.94	1.26	มาก
26.โรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูตามความเหมาะสมกับตำแหน่งและความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา	3.80	1.22	มาก
27.โรงเรียนมีการพัฒนาครูโดยให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.70	1.33	มาก
28.โรงเรียนมีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อบริหารงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.77	1.27	มาก
รวม	**3.82**	**1.26**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพการบริหารงานบุคคล เรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก 6 ข้อ คือโรงเรียนมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลัง

บุคลากร โดยมีการวิเคราะห์ภารกิจ ประเมินสภาพความต้องการกำลังบุคลากรและเสนอแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการโรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของบุคลากรและลำดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการพัฒนาครูโดยให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และมีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันด้านการบริหารทั่วไปที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้

ด้านการบริหารทั่วไป	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
29.โรงเรียนมีการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย	3.73	1.24	มาก
30.โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและท้องถิ่น	3.78	1.23	มาก
31.โรงเรียนมีการวางแผนการบริหารงานการศึกษาได้ครอบคลุมสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา	3.77	1.22	มาก
32.โรงเรียนมีการจัดระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน	3.73	1.25	มาก
33.โรงเรียนมีการวางแผนบริหารงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.77	1.23	มาก
34.โรงเรียนมีการบำรุง ดูแลรักษา พัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มั่นคงปลอดภัย พร้อมใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้	3.88	1.25	มาก
35.โรงเรียนมีการระดมทรัพยากรภายในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.66	1.21	มาก
36.โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์	3.80	1.28	มาก
รวม	**3.77**	**1.24**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพการบริหารงบประมาณจาก 8 ข้อ เรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับคือ โรงเรียนมีการบำรุง ดูแลรักษาพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มั่นคงปลอดภัย พร้อมใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์โรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและท้องถิ่นและลำดับสุดท้ายคือโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรภายในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.3 ระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปได้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ปัจจัยในการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
ปัจจัยภายใน			
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.50	1.39	ปานกลาง
2. ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ	3.49	1.41	ปานกลาง
3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครู	3.44	1.40	ปานกลาง
4. ด้านการสื่อสาร	3.49	1.37	ปานกลาง
5. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน	3.50	1.38	ปานกลาง
6. ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน	3.54	1.39	มาก
7. ด้านครูที่มีประสิทธิภาพ	3.55	1.41	มาก
8. ด้านกระบวนการเรียนการสอน	3.53	1.41	มาก
9. ด้านความผูกพันของครูต่อองค์กร	3.58	1.50	มาก
10. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.48	1.40	ปานกลาง

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ปัจจัยในการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
ปัจจัยภายนอก			
11. ด้านเศรษฐกิจ	3.72	1.27	มาก
12. ด้านสังคม	3.56	1.33	มาก
13. ด้านเทคโนโลยี	3.61	1.36	มาก
14. ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมาย	3.54	1.27	มาก
15. ด้านสภาพแวดล้อม	3.63	1.27	มาก
รวม	**3.54**	**1.37**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสูงสุด 3 ลำดับ คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีเรียงตามลำดับและลำดับสุดท้ายคือ ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ซึ่งสามารถสรุปผลเรียงตามลำดับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการดังนี้

1) ด้านเศรษฐกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 4 ข้อคือ ภาวะเศรษฐกิจที่โรงเรียนต้องแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านการศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้รายได้ของครอบครัวผู้ปกครองลดลงไม่สามารถส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนได้ และลำดับสุดท้ายคือ ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาต้องใช้การลงทุนที่สูง

2) ด้านสภาพแวดล้อม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับคือ ภาวะการแข่งขันสูงในส่วนของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียงมีโรงเรียนเอกชนใหม่ ๆ ที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและกล้าได้กล้าเสีย เช่น โรงเรียนที่มีหลักสูตรสองภาษา (English Program) โรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้น และสภาพการจราจรที่ไม่คล่องตัวทำให้ผู้ปกครองเดินทางมาโรงเรียนไม่สะดวก

3) ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 4 ข้อคือ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผล

ให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้สะดวกในการเรียนรู้กับผู้เรียนมากขึ้นโรงเรียนมีการลงทุนทั้งทางด้านสถานที่เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้สามารถดึงดูดผู้เรียนและแข่งขันได้ในกระแสที่รุนแรงขึ้นและลำดับสุดท้ายคือ ข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในโรงเรียน

4) ด้านความผูกพันของครูต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านความผูกพันของครูต่อองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 6 ข้อคือ ครูมีความผูกพัน รักโรงเรียน และอยากให้โรงเรียนมีการพัฒนาที่ดีขึ้นผู้บริหารสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกันแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนครูมีความภาคภูมิใจในองค์กรและยินดีอุทิศตนในการทำงานเพื่อโรงเรียนและลำดับสุดท้ายคือ ครูมีความเชื่อว่าความสำเร็จของโรงเรียน เป็นความสำเร็จของครูด้วย

5) ด้านสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยทางสังคมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 6 ข้อคือ จำนวนประชากรที่เกิดใหม่ลดลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนที่ลดลงองค์การบริหารส่วนตำบลเปิดสอนในระดับปฐมวัยทำให้จำนวนนักเรียนลดลงโรงเรียนได้รับการยอมรับในสังคมในด้านการปลูกฝังด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักเรียนและลำดับสุดท้ายคือ คนในสังคมมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเองทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

6) ด้านครูที่มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 6 ข้อ คือ ครูมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนครูในโรงเรียนมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอนผู้บริหารมีการสนับสนุนครูที่มีประสิทธิภาพให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้นและลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่มีคุณภาพทำงานให้กับโรงเรียนนานๆ โดยเฉพาะวิชาที่หายาก เช่น วิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นต้น

7) ด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 9 ข้อ คือ ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายภายในโรงเรียนผู้บริหารมีการชี้แจงเป้าหมายของโรงเรียนให้ครูได้เข้าใจที่ชัดเจนตรงกันในการปฏิบัติงานร่วมกันผู้บริหารให้การยกย่อง เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน และลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารมีการสร้างค่านิยมเรื่องการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงาน และผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรม

8) ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยทางกฎระเบียบหรือกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 4 ข้อคือ นโยบายของรัฐบาลและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนของรัฐบาลเพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยการขาดเสถียรภาพทางการเมืองทำให้นโยบายทางการศึกษาไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องและลำดับสุดท้ายคือ การประกาศนโยบายเงินเดือนของรัฐบาลสำหรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 15,000 บาท ทำให้โรงเรียนขาดแคลนครูที่จบวิชาเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

9) ด้านกระบวนการเรียนการสอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอนที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 8 ข้อ คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้และอุปนิสัยใฝ่รู้ของนักเรียน ผู้บริหารส่งเสริมครูและนักเรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการวัดผลประเมินผลผู้เรียน และนำผลมาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน

10) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก 20 ข้อ คือ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและมีความเพียรพยายาม มุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคตผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนและผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้และลำดับสุดท้ายคือผู้บริหารมองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นเรื่องท้าทายความสามารถและผู้บริหารให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นในทุก ๆ เรื่อง

11) ด้านโครงสร้างองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 4 ข้อคือโครงสร้างภายในองค์กรมีลำดับชั้นที่ชัดเจนโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดองค์กรมีสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรที่ไม่ซับซ้อนและลำดับสุดท้ายคือมีช่องทางการสื่อสารนโยบายภายในองค์กรที่ไม่ซับซ้อนหลายขั้นตอน

12) ด้านบรรยากาศของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 4 ข้อ คือ

ผู้บริหารให้ความอบอุ่น มีความเมตตา กรุณาต่อครูอย่างสม่ำเสมอ เอาใจใส่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ครู บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนเป็นลักษณะของการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันครูทำงานอย่างมีความสุข อบอุ่น เอื้ออาทร ช่วยเหลือต่อกัน และพึงพอใจในการทำงานภายใต้บรรยากาศที่เป็นอยู่ภายในโรงเรียนและลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารใช้วิธีการจูงใจให้ครูทำงานมากกว่าการควบคุมหรือสั่งการ

13) ด้านการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านการสื่อสารที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับจาก 5 ข้อคือ โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกับครูด้วยวิธีการที่หลากหลายแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน และถูกต้องครู ได้รับข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ จากโรงเรียนที่ชัดเจน และมีความเข้าใจที่ตรงกันและลำดับสุดท้ายคือโรงเรียนมีระบบสารสนเทศที่ดี ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก

14) ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก 17 ข้อ คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้กำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกยินดีภาคภูมิใจ และเต็มใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองภายในสถานศึกษา ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพนับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปและลำดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารรับผิดชอบต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

15) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครูที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการเรียงลำดับสูงสุด 3 ลำดับ จาก 8 ข้อ คือ สถานที่ทำงานในโรงเรียนมีความสะอาด ร่มรื่น มีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครูครูมีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้พัฒนางานในหน้าที่ตามความถนัดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จและลำดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู

1.1.4 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

สภาพปัญหาด้านการบริหารวิชาการ

ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีการประเมินทีมงาน และประเมินครูไม่ครอบคลุม 360 องศา การนิเทศติดตามของผู้บริหารยังไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องในการกำกับและติดตามคุณภาพการสอนของครู การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านงานวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตร การบริหารจัดการการเรียนการสอน การนิเทศ การพัฒนาครู และการทำวิจัย พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ครู

และบุคลากรในองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปได้ยาก แผนการเรียนที่ทางโรงเรียนจัดให้ไม่มีความหลากหลายเพื่อให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและไม่มีการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาอีกทั้งมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาน้อย

ด้านครู มีการเปลี่ยนแปลงคณะครูฝ่ายวิชาการในระหว่างการพัฒนาสถานศึกษา ด้านประสิทธิภาพของครูในการสอน การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลของครูมีน้อยพัฒนาการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมทั้งการทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และ O-NET ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชน รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศ

ด้านการแข่งขัน มีโรงเรียนที่มีหลักสูตรสองภาษา (English Program) โรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้นและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภาวะการแข่งขันสูงในส่วนของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารวิชาการ

ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนส่งเสริมด้านวิชาการให้เข้มแข็ง พัฒนาความรู้ประสบการณ์ ให้กับฝ่ายวิชาการมากขึ้น มีการสร้างและสอนทีมงานรุ่นใหม่ รวมทั้งหัวหน้างานและผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ฝ่ายบริหารและทีมวิชาการควรมีการติดตาม นิเทศการสอนอย่างต่อเนื่องและให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนพัฒนาทีมวิชาการและครูเพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดกับผู้เรียนมีการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาจากประเทศที่ประสบความสำเร็จหรือศึกษาดูงานต่างประเทศแล้วนำมาประยุกต์ใช้สร้างเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ทำให้นักเรียนมีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการ สุขภาพและคุณธรรมจริยธรรม มีแนวทางการแก้ปัญหาที่ดี มีการวิเคราะห์ ศึกษาความเปลี่ยนแปลงเชิงพัฒนา กำหนดขั้นตอนวิธีการ นำไปสู่การปฏิบัติ มีการพัฒนาหลักสูตรปรับปรุงหลักสูตร ให้ทันสมัยตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ด้านครู พัฒนาศักยภาพครูทุกคนโดยจัดอบรมหรือส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนาให้เข้าใจหลักสูตร เข้าใจเนื้อหาและสอนตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดให้การสนับสนุนครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนส่งเสริมให้ครูได้ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการ ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการให้กับบุคคล หน่วยงานสถานศึกษา และองค์กรอื่น ๆ สรรหาครูและบุคลากรที่ชำนาญการหรือ

ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศตลอดจนพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของครูและบุคลากรเสริมสร้างคุณภาพครูและบุคลากร โดยเน้นความสำคัญในวัฒนธรรมขององค์กร และเน้นความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กร

ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สถานศึกษาภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชน รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศ

ด้านการแข่งขัน ควรสร้างศักยภาพการแข่งขันโดยเน้นการพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สู่การสร้างนวัตกรรม และสร้างความโดดเด่นในด้านภาษาอังกฤษให้มากขึ้น

สภาพปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

รายได้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายงบประมาณมีไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ เนื่องจากจำนวนนักเรียนลดลงทำให้เงินอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐบาลไม่เพียงพอสำหรับจ่ายเงินเดือนครู โรงเรียนมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เช่น ค่าเช่าที่ราชพัสดุที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ค่าภาษีโรงเรือน และค่าภาษีที่ดินโรงเรียนมียอดลูกหนี้คงค้างชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมากทำให้งบประมาณการบริหารไม่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่ตั้งไว้ภาวะเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนมีค่าครองชีพที่สูงขึ้น ผู้ปกครองมีทางเลือกโรงเรียนที่หลากหลายการแข่งขันระหว่างโรงเรียนทั้งโรงเรียนรัฐบาลที่มีชื่อเสียงและโรงเรียนเอกชนด้วยกันสูงมากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงส่งผลต่อยอดจำนวนนักเรียนจำนวนนักเรียนที่ลดลง ทำให้ครูที่มีอยู่เกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้โรงเรียนมีงบประมาณค่อนข้างจำกัดในการบริหาร เนื่องจากจำนวนนักเรียนที่ลดลง รายจ่ายด้านค่าจ้างเงินเดือนของครู บุคลากร และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นทุกปี

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

ผู้บริหารวางแผนงบประมาณการใช้จ่ายอย่างรอบคอบ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดและวางแผนการจัดทำแผนการหารายได้เสริมจากการจัดกิจกรรมโดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมเพื่อหาเงินสนับสนุนการบริหารจัดการโรงเรียนและลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ควรมีการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับงบประมาณให้บุคลากรทุกคนรับทราบโดยทั่วถึงมีการแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่นโรงเรียนคู่พัฒนา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครูคริสตจักรในประเทศเกาหลี เป็นต้นโรงเรียนต้องหางบประมาณหรือรายได้เสริมนอกเหนือจากเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล

พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ประจักษ์ โดยสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นของโรงเรียนแต่ละโรงอาจจะเป็นทางด้านภาษา ดนตรี กีฬา คุณธรรมจริยธรรมหรือวิชาการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปกครองยอมรับ และมีการทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองรับรู้ถึงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น จุดเด่นด้านวิชาการ ศักยภาพของนักเรียนที่แข่งขันได้รับรางวัลต่าง ๆในทุกระดับ เพื่อให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน เมื่อจำนวนนักเรียนมากขึ้นทำให้งบประมาณเพิ่มขึ้น อีกทั้งมีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม

ติดตามลูกหนี้ของโรงเรียนที่ชำระค่าเล่าเรียนล่าช้าจากผู้ปกครองเป็นระยะๆ เพื่อให้เก็บเงินค่าเล่าเรียนของนักเรียนได้ทุกคน

นอกจากนี้ทางมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรให้ความช่วยเหลือโดยการสนับสนุนจ่ายค่าเช่าที่ราชพัสดุให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อสภาพคล่องในการบริหารงบประมาณ

สภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคล

บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กรความแตกต่างระหว่างวัยของครูปัญหาด้านบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ในการสอน แต่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กรมีน้อยลงโรงเรียนมีการคัดสรรบุคลากรด้วยระบบอุปถัมภ์การเข้าทำงานและการลาออกจากการทำงานของบุคลากรด้วยการสอบบรรจุจากภาครัฐ

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารบุคคล

ควรเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานและจัดวางบุคลากรให้ทำงานในแต่ละด้านตามความสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัยและใช้วิธีการในการบริหารบุคลากรแต่ละ วัยที่แตกต่างกันสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างขวัญกำลังใจและสวัสดิการในการทำงานในทุกฝ่ายให้สูงขึ้น จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร เช่น กีฬา ทัศนศึกษา งานสังสรรค์ เป็นต้นสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ควรมีวาระการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารเพื่อไม่ให้เกิดการถ่วงดุลย์อำนาจและการสร้างอิทธิพลในองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือให้ทุนการศึกษาในสาขาที่ทางโรงเรียนต้องการและบุคลากรทุกฝ่ายควรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานของตน

สภาพปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

มีการเปลี่ยนบุคลากรฝ่ายบัญชีบ่อยต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และศึกษาการใช้งานในโปรแกรมอินโฟโปร โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงมีอาคารสถานที่เก่าและทรุดโทรม ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสวยงามเท่าที่ควร โรงเรียนยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน และขาดการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงของแต่ละสายงานตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารภายในองค์กรในบางครั้งที่ไม่ทั่วถึงและล่าช้า และการบริหารจัดการระดับนโยบายส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนที่ขาดความคล่องตัว

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป

ด้านบัญชี โรงเรียนต้องรับบุคลากรที่จบด้านบัญชีโดยตรง ถึงแม้จำนวนบุคลากรจะเกินเกณฑ์ เพื่อความถูกต้อง ชัดเจนด้านการทำบัญชี สามารถตรวจสอบได้ถูกต้อง

การทำงานด้านธุรการต้องมีการสอนงานให้กับบุคลากร จัดระบบงาน และคอยติดตามงานให้ส่งตรงเวลา

มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนในหลายรูปแบบ เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และเป็นการประชาสัมพันธ์

จัดวางคนที่มีความสามารถด้านอาคารสถานที่เข้ามาทำงานโดยตรง เพื่อให้สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนมีบรรยากาศที่น่าอยู่ เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ คิดแบบใหม่ ทำใหม่ จะได้มีสิ่งใหม่ ๆ ตามมาในทุกฝ่าย

มีการประชุม และมีการนิเทศติดตามงานเป็นระยะ ปรับปรุงพัฒนาเพื่อหาแนวทางให้ดีขึ้น โรงเรียนแก้ไขระบบการทำงานให้เป็น one stop service ในบางงาน เพื่อความเป็นระบบและลดความล่าช้าในการให้บริการ

สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำ

ด้านการบริหารวิชาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการร่วมกับสถานศึกษาอื่น ทั้งในและต่างประเทศมีน้อย การมีวิสัยทัศน์และแสดงวิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานในอนาคตยังไม่ชัดเจน บางครั้งผู้บริหารขาดการเชื่อใจ ให้เกียรติในการตัดสินใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ขาดการสร้างภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างาน ครูและนักเรียนอย่างทั่วถึง

ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารไม่มีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อบริหารงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ด้านการบริหารงบประมาณ บางครั้งผู้บริหารขาดการจัดลำดับของสิ่งที่ต้องทำเพื่อรักษาผลประโยชน์ให้เกิดแก่โรงเรียนและผู้เรียนอย่างสูงสุด และใช้งบประมาณให้ตรงตามแผนฯ

ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารไม่มีการวางแผนการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาที่หลากหลาย บางครั้งผู้บริหารตัดสินใจล่าช้าในการดำเนินการเมื่ออยู่ในสภาวการณ์บางอย่างที่ต้องตัดสินใจทำให้เกิดปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ตามมา

ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ไม่ค่อยชัดเจนขาดความคล่องตัว กลัวการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ไม่เด็ดขาด เอาแต่พวกพ้องผู้บริหารไม่มีความกล้าในการเปลี่ยนแปลงการสร้างวิสัยทัศน์การทำงานของผู้บริหารไม่ตรงกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน จึงทำให้แผนงานในการพัฒนาไม่ตรงเป้าหมายผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองสูง จนทำให้ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

การเตรียมผู้บริหารระดับสูงขาดช่วง ทำให้เกิดปัญหากระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยด้านความเข้มแข็งของคุณภาพและความยั่งยืนของสถาบัน

แนวทางแก้ปัญหาด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชารักผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่มีอคติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรทุกคน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการบริหารงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีการหนุนใจ สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้กับทีมงานและคณะครูทุกคน ตลอดจนให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวใจให้บุคลากรเต็มใจและใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีใจเป็นกลาง เปิดกว้าง ปราศจากอคติหรือมีสัมมาทิฐิ มีความพอประมาณ วางตนเป็นกลางและนำมาปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตมีสายสัมพันธ์ที่ดีต่อศิษย์เก่า ชุมชนและสังคมมากขึ้น

ควรมีฝ่ายการตลาดวิเคราะห์การบริหารของโรงเรียนและนำข้อมูลมากำหนดนโยบายของโรงเรียนให้มีเอกภาพกำหนดเป้าหมาย นโยบายให้ชัดเจนและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ

ควรมีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยให้ผู้นำรุ่นเก่าช่วยฝึกงานสำนักงานพันธกิจการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างเข้มแข็งต่อเนื่อง โดยมีหลักสูตรการอบรมระดับมืออาชีพเหมือนของภาครัฐและในต่างประเทศ

ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และนำมาพิจารณาไตร่ตรองด้วยความยุติธรรมผู้บริหารต้องมีการทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเตรียมการทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนบ่อยเมื่อสถานศึกษามีการพัฒนาดีอยู่แล้วซึ่งผู้บริหารใหม่ต้องมาเรียนรู้งานทำให้การพัฒนาโรงเรียนลดลง

1.2 การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 3 โรง สรุปผลการบริหารงานจัดการตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้

1.2.1 โรงเรียนขนาดใหญ่

บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปีมีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและด้านภาษาอังกฤษได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชน สังคม มี

การดูแลนักเรียนที่ดีอบอุ่น มีการจัดการเรียนการสอนที่ดีพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ มีอัตลักษณ์ของนักเรียนที่โดดเด่นโรงเรียนมีการบริหารจัดการและการบริการที่สอดคล้องกัน รวมทั้งมีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กันมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง และการเดินทางสะดวก

ด้านการบริหารวิชาการ

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารจัดการวิชาการ

การบริหารงานวิชาการในภาวะปัจจุบันยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารเริ่มต้นด้วยการสร้างทีมขายความคิดให้กับทีมและมีการพัฒนาทีม โรงเรียนมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยใช้หลักการบริหารจัดการที่ดำเนินงานให้เป็นระบบครบวงจร โดยมีการประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีจุดอ่อนหรือปัญหาในเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่ดีโดยผู้บริหารมีการสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายได้เข้าใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และมีการประเมินตามวงจรคุณภาพ PCDA โดยดำเนินการภาคเรียนละ 1 ครั้ง และนำผลที่ได้จากการสะท้อนกลับจากภาคเรียนที่ 1 ไปปรับปรุงพัฒนาในภาคเรียนที่ 2 ให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งเขียนเป็นรายงานผลการประเมินตนเอง

ด้านการจัดหลักสูตรวิชาการในภาวะปัจจุบัน โรงเรียนมีหลักสูตรที่เน้นด้านภาษาอังกฤษ เช่น หลักสูตรNP (Native Speaker Programe) หลักสูตร EP หลักสูตร IEP หลักสูตร FEP ในทุกระดับ ครูจัดการเรียนการสอนโดยใช้ Project Approach และเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ครู และนักเรียนในการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมีหลักสูตรวิชาการที่เด่นโดยใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แต่เน้นความเข้มข้นและมีการสร้างหลักสูตร จัดทำหนังสือเพื่อเติมเต็มในส่วนที่นักเรียนขาด มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ทันสมัยกว่าหลักสูตรแกนกลาง โดยมีโปรแกรมต่าง ๆ ที่สร้างนักเรียนก้าวเข้าสู่ทักษะแห่งอนาคต หรือทักษะในศตวรรษที่ 21 การเปิดหลักสูตรใหม่และการนำหลักสูตรไปใช้ เริ่มแรกผู้บริหารได้สำรวจความต้องการจากผู้ปกครองนักเรียน นำมาปรับปรุงและใช้หลักสูตร นำหลักสูตรสู่การปฏิบัติโดยครูผู้สอนมีการประเมินผลเป็นโปรแกรม เช่น โปรแกรมภาษาอังกฤษหรือโปรแกรม Gifted ต่าง ๆ

โรงเรียนมีอัตลักษณ์ของนักเรียนที่โดดเด่นและมีจุดขายที่ชัดเจนมีการสื่อสารแบรนด์ของโรงเรียนในเชิงสร้างสรรค์ผ่านบุคลากร จุดเด่นของโรงเรียนคือ มีบุคลากรที่จบด้านหลักสูตรและการสอนหลายคนทั้งในระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอกซึ่งมีความเข้าใจและสามารถ

เชื่อมโยงหลักสูตรและการวัดประเมินผล เช่นเรื่องการประเมินพฤติกรรมนักเรียนตามตัวชี้วัดของหลักสูตร และมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ 5 ปี เป็นหลักในการบริหารงาน แสดงภาวะผู้นำจากผู้นำสู่ผู้ปฏิบัติ

ด้านการบ่มเพาะคุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนมีการสร้างหลักสูตรคริสเตียนศึกษาสำหรับสอนนักเรียนเพื่อบ่มเพาะในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งใช้หลักสูตรแกนกลางจากสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมีชั่วโมงการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมทุกชั้น ซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีวิตที่เป็นการปลูกฝังและบ่มเพาะอุปนิสัยให้แก่นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

ด้านการทำวิจัย ผู้บริหารมีความเข้าใจในการทำวิจัยของโรงเรียนและมีการทำวิจัยโรงเรียนเชิงพัฒนา ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียนและนำผลการทำวิจัยจากทุกฝ่ายมาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานขึ้น โดยการนำเสนองานวิจัยที่เป็น Best Practice เพื่อขยายผลสู่ครูในโรงเรียนและหน่วยงานองค์กรภายนอก

โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยในแต่ละปีได้กำหนดให้ทั้งผู้บริหาร ทีมบริหาร ทีมงานแผนกต่าง ๆ รวมทั้งครูแต่ละคนกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยให้แต่ละคนมีการทำ SWOT ของตนและทำ SSR ประเมินตนเอง

ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนให้ครูเป็นกรรมการต่าง ๆ ในชุมชนสังคม และเป็นวิทยากรในแวดวงการศึกษาในระดับจังหวัดและระดับประเทศ

มีกระบวนการนิเทศติดตามจากผู้บริหารและทีมวิชาการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูในโรงเรียนเปลี่ยนทัศคติจากการนิเทศคือกลัวการจับผิดเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และเน้นการมีส่วนร่วมในการนิเทศผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ PLC (Professional Learning Community)

มีโปรแกรมที่เด่นและตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง อาทิ มีครูต่างชาติมาช่วยสอน มีคอมพิวเตอร์มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีโปรแกรม IEP EP มีโปรแกรม Gifted วิชาวิทยาศาสตร์วิชาคณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ วิศวกรรมทางช่าง ภาษาจีน ภาษาเยอรมันและภาษาญี่ปุ่น ซึ่งการดำเนินการเริ่มแรกมีการทดลองใช้ก่อน จำนวน 1-2 ห้องเรียน จากนั้นมีการประเมินผลโปรแกรมโดยเน้นผู้ปกครองมีส่วนร่วมและขยายจำนวนห้องเพิ่มขึ้น โดยถือว่าเป็นการทดลองแบรนด์เพื่อให้แบรนด์ติดตลาดเป็นที่ต้องการของผู้ปกครอง

สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการวิชาการ

ภาวะการแข่งขันคู่แข่งภายนอกของโรงเรียนคือโรงเรียนที่เปิดใหม่ โรงเรียนนานาชาติ รวมทั้งการขยายฐานการศึกษาของรัฐบางโรงเรียนโรงเรียนมีเทคโนโลยีแต่ความสามารถของครูใน

การใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอนยังต้องพัฒนา ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ศักยภาพของครูในโรงเรียนมีมากแต่ไม่ได้นำมาใช้อย่างแท้จริง การสนับสนุนผ่านนโยบายรัฐ การสนับสนุนด้านวิชาชีพ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนในสายสามัญ

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารจัดการวิชาการ

โรงเรียนควรจัดการเรียนการสอนที่เน้นทั้งคุณธรรมและวิชาการควบคู่กันไปฟื้นฟูด้านการสอนภาษาอังกฤษให้โดดเด่นโดยเพิ่มหลักสูตรโปรแกรม IEP (Intensive English program) โปรแกรม EP เปิดการใช้ภาษาอังกฤษในการสอนระดับปฐมวัยมีการทำ MOU ด้านวิชาการกับโรงเรียนในต่างประเทศมีการทำวิจัยของโรงเรียนที่เป็นงานวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีการประชุมทีมบริหารงานทีมวิชาการเพื่อวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่เรียนดีเพื่อศึกษาต่อในโครงการพิเศษของโรงเรียนเพื่อรักษานักเรียนที่เรียนดีเปิดหลักสูตรที่เสริมจุดเด่นด้านวิชาการให้กับโรงเรียน

ด้านการบริหารบุคคล

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารบุคคล

ผู้บริหารมีการคัดเลือกและคัดสรรบุคลากรเพื่อพัฒนาสู่การเป็นผู้บริหารที่เหมาะสม โรงเรียนมีการสร้างคนเพื่อส่งต่อในระดับบริหาร และพัฒนาโดยให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งระดับปริญญาโท และปริญญาเอกโดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นคริสเตียนผู้บริหารมีการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรโดยการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองกับหน่วยงานภายนอก และให้ครูเป็นวิทยากรขยายผลกับเพื่อนครูเป็นการให้ความสำคัญกับครู รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของครูโดยสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละส่วนได้ดำเนินงานด้วยตนเองเป็นการกระจายอำนาจ ซึ่งผู้บริหารจะให้แนวคิดและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายทำงาน โดยเน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (Participation Learning Community) ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเป็นกรรมการต่าง ๆ ในชุมชนสังคม และในแวดวงการศึกษาของจังหวัด

มีการปลูกฝังให้ครูมีความรักในองค์กรโรงเรียนสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรโดยการบรรจุครูในสาขาที่ต้องการเร็วขึ้น บางสาขาทดลองงานสามเดือน บางสาขาทดลองงานหกเดือนเช่นครูอัตราจ้างผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้ครู ซึ่งปัจจุบันมีทั้งครูที่เข้าใหม่และครูที่ลาออกอยู่เสมอ โดยกระบวนการสร้างแรงจูงใจมีอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนแรกการสร้างบรรยากาศในองค์กร ส่วนที่สองคือ ความมั่นใจในการดำรงอยู่ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การบริหารงานมีระบบความสัมพันธ์แบบครอบครัวไม่ใช่เจ้านายกับลูกน้อง การพัฒนาครู บุคลากรและเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ทางโรงเรียนมีกระบวนการเรียนการสอน โดยมีการส่งเสริมให้มีการศึกษา

ด้าน ICT การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกในสาขาที่ต้องการและตอบสนองกับความต้องการของโรงเรียน โดยเน้นการนำไปปฏิบัติจริง การใช้ ICT การใช้สื่อและส่งเสริมการเรียนรู้ของครู การจัดโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน มีการกระจายอำนาจการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม หากประเด็นใดที่สำคัญก็นำเข้าสู่ระดับบริหารพิจารณาต่อไป ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีการรีทรีตบุคลากรทุกปี ทำให้เกิดความเป็นกันเองระหว่างครูกับผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่าย โดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยทั้งผู้บริหารสามารถทำงานได้ทั้งด้านวิชาการและการจัดการบนหลักของเหตุและผล

สภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคล

ครูบางคนเป็นครูรุ่นเก่าที่ยังไม่พร้อมด้านภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งโรงเรียนมีการเตรียมพัฒนาครู บุคลากร และรับสมัครครูใหม่ที่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษเพื่อเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยีครูรุ่นใหม่มีความรัก ความผูกพันในองค์กรน้อยลง ค่าตอบแทนในการรับครูต่างชาติมาสอนในวิชาภาษาอังกฤษค่อนข้างสูง เนื่องจากมีโรงเรียนนานาชาติและโรงเรียนที่เปิดใหม่จำนวนมาก

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารบุคคล

มีการปลุกระดมครูให้รักองค์กร มีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้นพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษแก่ครูและบุคลากรโดยให้ครูเรียนภาษาอังกฤษกับเจ้าของภาษา พัฒนาความสามารถครูในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ผู้บริหารมีการคัดเลือกและคัดสรรผู้นำให้เหมาะสม และมีการพัฒนาบุคลากรโดยให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (Participation Learning Community) มีการเตรียมพัฒนาครู พัฒนาบุคลากร และรับสมัครครูใหม่ที่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ สร้างแรงจูงใจสำหรับครูและนักเรียน โดยการให้รางวัล และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและในสาขาที่ขาดแคลน โดยบรรจุเข้าทำงานในสาขาที่ต้องการเร็วขึ้นเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับครูชาวต่างชาติให้เพิ่มขึ้น เพื่อรักาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับโรงเรียนนาน ๆ

ด้านการบริหารงบประมาณ

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนมีงบประมาณที่เพียงพอในการบริหารจัดการ มีการจัดตั้งกองทุนเงินเพิ่มพิเศษหลังเกษียณอายุการทำงานสำหรับบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานสำหรับครูในโรงเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่มีการตั้งงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน การส่งบุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเตรียมและพัฒนาเป็นผู้นำในอนาคต

มีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน ห้องประกอบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

โรงเรียนต้องรับภาระเสียภาษีที่ดิน ภาษีโรงเรือนตามกฎหมายนักเรียนมีหนี้ค้างชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมากเงินเพิ่มพิเศษหลังเกษียณอายุการทำงาน เป็นภาระที่โรงเรียนต้องบริหารจัดการ เนื่องจากมีครูที่เกษียณอายุการทำงานจำนวนมากซึ่งโรงเรียนได้จัดตั้งกองทุนไว้แต่ไม่เพียงพอ บางโรงเรียนมีกองทุนน้อยและเงื่อนไขต้องใช้เฉพาะดอกเบี้ยเท่านั้นมาใช้ในการจัดสรรซึ่งไม่เพียงพอ สำหรับจ่ายบุคลากรที่เกษียณอายุการทำงานต้องนำเงินจากกองทุนทั่วไปมาใช้ค่าตอบแทนในการรับครูต่างชาติมาสอนในวิชาภาษาอังกฤษค่อนข้างสูง เนื่องจากมีโรงเรียนนานาชาติและโรงเรียนที่เปิดใหม่จำนวนมาก

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนควรหารายได้เพิ่มนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน โดยการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการให้กับครูชาวต่างชาติให้สูงขึ้น เพื่อรักษาครูที่มีคุณภาพให้อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ

ด้านการบริหารทั่วไป

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทั่วไป

โรงเรียนมีสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง มีศิษย์เก่าจำนวนมากที่กลับมาช่วยพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่าในการพัฒนาโรงเรียนในโครงการต่าง ๆ รวมถึงอาคารสถานที่ ทำให้โรงเรียนเข้มแข็ง ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากกระบวนการสร้างอุปนิสัยเมื่อเป็นนักเรียน

โรงเรียนขาดการสร้างคนเพื่อส่งต่อในเป้าหมายของการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารรุ่นต่อ ๆ ไป และการสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนยังมีน้อย

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารทั่วไป

เน้นการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน มีการสร้างคนเพื่อพัฒนาในการเป็นผู้บริหารรุ่นต่อ ๆ ไป

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรู้สึกหรือความต้องการที่จะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนองบริการ หรือช่วยเหลือผู้อื่น ผู้บริหารสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรให้มีจิตใจรักงานและมีความรักให้แก่โรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงผลักดันให้

บุคลากรมีความรักโรงเรียน มีความต้องการที่จะทำงานให้แก่โรงเรียนด้วยความด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ

ผู้บริหารมีเทคนิคการบริหารคนให้ได้ผลดี และมีการติดตามผลการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมีเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการจูงใจให้บุคลากรยินดีที่จะร่วมทำกิจกรรมและปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานและทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคนสามารถสร้างผลงานของที่โดดเด่นได้หลาย ๆ ด้าน

ผู้บริหารบริหารจัดการโดยใช้หลักคุณธรรมที่กล่าวว่า “ความสำเร็จของโรงเรียน ไม่ใช่ผลงานส่วนตัว” และ “ต้องมีคนที่เก่งกว่าเรา อยู่รอบตัวเรา”ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรให้มีจิตใจรักงานและมีความรักให้แก่โรงเรียน การทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร ช่วยสร้างศรัทธาแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานทำให้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลากรมีความต้องการที่จะทำงานให้อย่างมุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้โรงเรียนมีบุคลากรที่ทำงานเก่งมีความสามารถจำนวนมากอยู่ในโรงเรียน และทำงานให้โรงเรียนด้วยความเต็มใจผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม

การเข้าสู่ชุมชน พิธีการ ภาวะการเป็นผู้นำในชุมชนและการเข้าสู่ชุมชน ร่วมงานต่าง ๆ ในชุมชน หน่วยงาน องค์กรภายนอก เพื่อเสริมสร่งความสัมพันธ์ที่ดี

การสร้างผู้นำที่ส่งต่อในทุกระดับมีการสร้างคนให้เหมาะสมกับงาน และการให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเน้นความสัมพันธ์ในทีมโดยทำงานแบบครอบครัวผู้บริหารมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ มีการสร้างงานใหม่ มีความกล้าในการตัดสินใจและการถอดบทเรียน เป็นผู้นำที่มีใจนักเลงเชิงบวกภาวะผู้นำในองค์กรใหญ่ผู้บริหารมีความทุ่มเทเป็นแบบอย่าง ทำให้บุคลากรมีต้นแบบและปฏิบัติตามผู้บริหาร

ผู้บริหารเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน มีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และมีการกระตุ้น(Motivation) ให้โอกาสครูในการศึกษาสิ่งใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน และที่สำคัญคือ ครูมีความศรัทธาในตัวผู้นำ โดยบุคลิกของผู้นำคือแบรนด์ขององค์กรการมีความสัมพันธ์กัน ความผูกพันกันในการร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารบางโรงเรียนที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง องค์กรย่อมก้าวไปข้างหน้าได้ช้า

แนวทางแก้ไขด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจสำหรับครูและผู้เรียน มีการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและในสาขาที่ขาดแคลนโดยสร้างแรงจูงใจในการบรรจุเข้าทำงานในสาขาที่ต้องการเร็วขึ้นผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่และคุณภาพการศึกษาที่ทันสมัยและทำให้เกิดความสนใจของผู้ปกครองนักเรียนที่ให้ความไว้วางใจ และคิดเชิงธุรกิจที่ต้องตอบสนองค่าแรง

มากขึ้น ซึ่งภาวะการแข่งขันในปัจจุบันโรงเรียนมีวิธีการจัดการโดยจัดจ้างบุคลากรเจ้าหน้าที่แบบรายวัน

1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปีมีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษมีการดูแลนักเรียนที่ดีอบอุ่น มีการจัดการเรียนการสอนที่ดีโรงเรียนมีการบริหารจัดการและการบริการที่สอดคล้องกัน และมีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กัน มีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง การเดินทางสะดวก

ด้านการบริหารจัดการวิชาการ

สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการวิชาการ

ภาวะการแข่งขันคู่แข่งภายนอกของโรงเรียนคือโรงเรียนที่เปิดใหม่ โรงเรียนนานาชาติ รวมทั้งการขยายฐานการศึกษาของรัฐบางโรงเรียนไม่มีครูที่จบสายหลักสูตรและการสอน ซึ่งหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณภาพนักเรียน โรงเรียนมีเทคโนโลยีแต่ความสามารถของครูในการใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอนมีน้อย ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนยังไม่มีจุดเด่นและไม่มีจุดขายที่ชัดเจน ศักยภาพของครูในโรงเรียนมีมาก แต่ไม่ได้นำมาใช้อย่างแท้จริง การสนับสนุนผ่านนโยบายรัฐ การสนับสนุนด้านวิชาชีพ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนในสายสามัญ

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารจัดการวิชาการ

โรงเรียนควรจัดการเรียนการสอนที่เน้นทั้งคุณธรรมและวิชาการควบคู่กันไปฟื้นฟูด้านการสอนภาษาอังกฤษให้โดดเด่นโดยเพิ่มหลักสูตรโปรแกรม IEP (Intensive English program) โปรแกรม EP ทุกระดับ มีการทำวิจัยของโรงเรียนที่เป็นงานวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษามีการประชุมทีมบริหารงานทีมวิชาการเพื่อวางแผนและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องให้ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่เรียนดีเพื่อศึกษาต่อในโครงการพิเศษของโรงเรียนเพื่อรักษานักเรียนที่เรียนดีเปิดหลักสูตรใหม่ที่เสริมจุดเด่นด้านวิชาการให้กับโรงเรียน

ด้านการบริหารบุคคล

สภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคล

ครูบางคนเป็นครูรุ่นเก่าที่ยังไม่พร้อมด้านการใช้เทคโนโลยี ที่ต้องได้รับการพัฒนา ครูยังขาดทักษะการสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ ครูรุ่นใหม่มีความรัก ความผูกพันในองค์กรน้อยลงศักยภาพของครู

ยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ค่าตอบแทนในการรับครูต่างชาติมาสอนในวิชาภาษาอังกฤษค่อนข้างสูง

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารบุคคล

มีการปลุกระดมครูให้รักองค์กร มีความผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษแก่ครูโดยการเข้ารับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถครูในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน บุคลากรจากโรงเรียนคู่พัฒนาเป็นวิทยากรในการพัฒนาศักยภาพครู และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมกับโรงเรียนคู่พัฒนาที่จัดขึ้น ผู้บริหารมีการคัดเลือกและคัดสรรผู้นำให้เหมาะสมและมีการพัฒนาบุคลากรโดยให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (Participation Learning Community) มีการเตรียมพัฒนาครู พัฒนาบุคลากร และรับสมัครครูใหม่ที่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษสร้างแรงจูงใจสำหรับครูโดยผู้บริหารให้การยกย่องชมเชย มีความเป็นกัลยาณมิตรกับครู และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและในสาขาที่ขาดแคลน โดยบรรจุเข้าทำงานในสาขาที่ต้องการเร็วขึ้น

ด้านการบริหารงบประมาณ

สภาพปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนต้องรับภาระเสียภาษีที่ดิน ภาษีโรงเรือนตามกฎหมายนักเรียนมีหนี้ค้างชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมากเงินเพิ่มพิเศษหลังเกษียณอายุการทำงาน เป็นภาระที่โรงเรียนต้องบริหารจัดการโรงเรียนต้องบริหารงบประมาณที่มีอยู่ค่อนข้างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนหารายได้เพิ่มนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน โดยการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

ด้านการบริหารทั่วไป

สภาพปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

การสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนยังมีน้อยการพัฒนาอาคารเรียนและสถานที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารทั่วไป

เน้นการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สภาพปัญหาด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นคนในพื้นที่ เป็นผู้บริหารใหม่ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาโรงเรียน บางโรงเรียนที่ผู้บริหารไม่กล้าเปลี่ยนแปลงในบางเรื่องที่สำคัญ องค์กรย่อมก้าวไปข้างหน้าได้ช้าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการเข้าสู่ชุมชน สังคม เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

แนวทางแก้ไขด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างแรงจูงใจในการทำงานสำหรับครูผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ และคุณภาพการศึกษาที่ทันสมัยและทำให้ผู้ปกครองนักเรียนที่ให้ความไว้วางใจในคุณภาพของโรงเรียนในสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน

1.2.3 โรงเรียนขนาดเล็ก

บริบทของโรงเรียน

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปี มีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษมีการดูแลนักเรียนที่ดีอบอุ่นและทั่วถึงมีการจัดการเรียนการสอนที่ดีโรงเรียนมีการบริหารจัดการและการบริการที่สอดคล้องกัน และมีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กัน สภาพที่ตั้งของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา

ด้านการบริหารจัดการวิชาการ

สภาพปัญหาด้านการบริหารจัดการวิชาการ

ภาวะการแข่งขันคู่แข่งภายนอกของโรงเรียนคือโรงเรียนที่เปิดใหม่ โรงเรียนนานาชาติ รวมทั้งการขยายฐานการศึกษาของรัฐบางโรงเรียนไม่มีครูที่จบสายหลักสูตรและการสอน ซึ่งหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณภาพนักเรียน เทคโนโลยีไม่เพียงพอสำหรับความต้องการของครู แต่ความสามารถของครูในการใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนการสอนมีน้อย ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนยังไม่มีจุดเด่นและไม่มีจุดขายที่ชัดเจน การสนับสนุนผ่านนโยบายรัฐการสนับสนุนด้านวิชาชีพ ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนในสายสามัญและจำนวนนักเรียนที่ลดลง

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารจัดการวิชาการ

โรงเรียนควรจัดการเรียนการสอนที่เน้นทั้งคุณธรรมและวิชาการควบคู่กันไปฟื้นฟูด้านการสอนภาษาอังกฤษให้โดดเด่นโดยเพิ่มหลักสูตรโปรแกรม EP เปิดการใช้ภาษาอังกฤษในการสอนทุกระดับชั้น มีการทำ MOU ด้านวิชาการกับโรงเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชนด้วยกัน

ด้านการบริหารบุคคล

สภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคล

ครูส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นยังไม่พร้อมด้านภาษาอังกฤษ และการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูรุ่นใหม่มีความรัก ความผูกพันในองค์กรน้อยลงขาดครูชาวต่างชาติที่มาช่วยสอนในวิชาภาษาอังกฤษ

แนวทางแก้ปัญหาด้านการบริหารบุคคล

มีการสร้างความผูกพันให้ครูรักองค์กรมากยิ่งขึ้น พัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษแก่ครู พัฒนาความสามารถครูในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรโดยให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย(Participation Learning Community) มีการเตรียมพัฒนาครู พัฒนาบุคลากร และรับสมัครครูใหม่ที่มีทักษะด้านภาษาอังกฤษสร้างแรงจูงใจสำหรับครูและนักเรียนโดยการให้รางวัล

ด้านการบริหารงบประมาณ

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนมีงบประมาณในการบริหารจัดการที่ไม่เพียงพอ อาศัยความช่วยเหลือจากมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนที่เป็นคู่พัฒนา การตั้งงบประมาณในการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

โรงเรียนต้องรับภาระเสียภาษีที่ดิน ค่าเช่าที่ราชพัสดุ นักเรียนมีหนี้ค้างชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมาก โรงเรียนไม่สามารถตั้งกองทุนเงินเพิ่มพิเศษหลังเกษียณอายุการทำงานงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการจ่ายเงินเดือนครูและบุคลากร ขาดงบประมาณสำหรับการครูชาวต่างชาติมาช่วยสอนในวิชาภาษาอังกฤษ

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารงบประมาณ

หารายได้เพิ่มนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน โดยการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือจากหน่วยงานองค์กรภายนอก ศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น

ด้านการบริหารทั่วไป

สภาพปัจจุบันด้านการบริหารทั่วไป

โรงเรียนมีสมาคมผู้ปกครองและศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง แต่ขาดการเชื่อมเครือข่ายที่ดี สภาพอาคารเรียนและสถานที่เก่าแก่ทรุดโทรม ขาดการพัฒนา จำนวนนักเรียนลดลง ครูมีจำนวนมากเกินเกณฑ์ที่กำหนด เนื้อที่บริเวณโรงเรียนกว้างขวาง สภาพบรรยากาศที่ตั้งของโรงเรียนเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา

การประชาสัมพันธ์และการสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรเครือข่ายภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโรงเรียนยังมีน้อย

แนวทางแก้ไขด้านการบริหารทั่วไป

เน้นการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สภาพปัจจุบันด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นคนที่มีความรู้สึก หรือความต้องการที่จะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนอง บริการหรือช่วยเหลือผู้อื่น ผู้บริหารสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรให้มีจิตใจรักงานและมีความรักให้แก่โรงเรียน ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรมีความรักโรงเรียน มีความต้องการที่จะทำงานให้แก่โรงเรียนด้วยความด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นและทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ มีเทคนิคการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการจูงใจให้บุคลากรยินดีที่จะร่วมทำกิจกรรมและปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงาน และทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกคนสามารถสร้างผลงานของที่โดดเด่นได้หลาย ๆ ด้าน การทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหาร ช่วยสร้างศรัทธาแก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กรก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันกันในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การเป็นผู้บริหารใหม่ต้องมีการศึกษาเรียนรู้งานให้เข้าใจก่อนที่จะพัฒนาโรงเรียน ทำให้เกิดการพัฒนาที่ล่าช้า

แนวทางแก้ไขด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

มีการสร้างผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียน ที่สามารถรู้บริบทขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

1.3 ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคตผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างชัดเจนผู้บริหารโน้มน้าวใจให้บุคลากรเต็มใจ และใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและมีความเพียรพยายาม มุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารมีจิตบริการ ให้เกียรติบุคลากรและมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่เสมอพร้อมปรับปรุงพัฒนางานที่ต้องให้บริการจนผู้ปกครองเกิดความประทับใจผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน

ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ

ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าแสดงออกผู้บริหารสร้างค่านิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ความสามัคคี ความปรองดองภายในสถานศึกษาผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าชื่นชม น่าเคารพนับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปผู้บริหารกระตุ้น ให้กำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ และเต็มใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้บริหารอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงาน

ด้านวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายภายในโรงเรียนผู้บริหารมีการชี้แจงเป้าหมายของโรงเรียนให้ครูได้เข้าใจที่ชัดเจนตรงกันในการปฏิบัติงานร่วมกันผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการทำงาน และส่งเสริมให้ครูกล้าคิดตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเองผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจและการปฏิบัติงานผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานของครูและเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ผู้บริหารมีการสร้างค่านิยมเรื่องการให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงานผู้บริหารมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูในการร่วมมือพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนผู้บริหารให้การยกย่อง

เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ประสบความสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นธรรม

ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร

ผู้บริหารให้ความอบอุ่น มีความเมตตา กรุณาต่อครูอย่างสม่ำเสมอ เอาใจใส่ช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ครู

ด้านการสื่อสาร

โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกับครูด้วยวิธีการที่หลากหลายแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูลในการสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจน และถูกต้อง

ด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรในการทำงาน

สถานที่ทำงานในโรงเรียนมีความสะอาด ร่มรื่น มีความปลอดภัยและมีบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู

ด้านครูที่มีประสิทธิภาพ

ครูในโรงเรียนมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอนครูมีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจให้ครูที่มีคุณภาพทำงานให้กับโรงเรียนนานๆ โดยเฉพาะวิชาที่หายาก เช่น วิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เป็นต้นผู้บริหารมีการสนับสนุนครูที่มีประสิทธิภาพให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพและมีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาชีพที่สูงขึ้นผู้บริหารสนับสนุนครูการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วม

ด้านกระบวนการเรียนการสอน

ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้และอุปนิสัยใฝ่รู้ของนักเรียนผู้บริหารส่งเสริมครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนผู้บริหารสนับสนุนให้ครูมีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนและนำผลมาพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม ให้ความช่วยเหลือครูในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ด้านความผูกพันของครู

ผู้บริหารสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกันแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนครูมีความภาคภูมิใจในองค์กรและยินดีอุทิศตนในการทำงานเพื่อโรงเรียนครูมีความผูกพัน รักโรงเรียน และอยากให้โรงเรียนมีการพัฒนาที่ดีขึ้นครูมีความตั้งใจและเต็มใจปฏิบัติงาน

อย่างเต็มที่ทุกครั้ง เมื่อได้รับมอบหมายงาน เพื่อให้โรงเรียนได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพครูยอมรับที่จะปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานด้วยความเต็มใจครูมีความเชื่อว่าความสำเร็จของโรงเรียน เป็นความสำเร็จของครูด้วย

ด้านโครงสร้างองค์กร

องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีโครงสร้างภายในองค์กรมีลำดับชั้นที่ชัดเจน

1.4 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ดังนี้

ด้านการเมือง

การขาดเสถียรภาพทางการเมืองทำให้นโยบายทางการศึกษาไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการเมืองบ่อยนโยบายของรัฐบาลและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนของรัฐบาลเพิ่มขึ้นมีผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยนโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของนักการเมืองที่มาบริหารประเทศความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

ด้านเศรษฐกิจ

ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้รายได้ของครอบครัวผู้ปกครองลดลงไม่สามารถส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนได้ภาวะเศรษฐกิจที่โรงเรียนต้องแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาต้องใช้การลงทุนที่สูงต่างประเทศเข้ามาลงทุนด้านการศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น

ด้านสังคม

องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดสอนในระดับปฐมวัยทำให้จำนวนนักเรียนลดลงโรงเรียนได้รับการยอมรับในสังคมในด้านการปลูกฝังด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่นักเรียนแนวโน้มผู้เรียนสายอาชีพเพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจำนวนประชากรที่เกิดใหม่ลดลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียนที่ลดลง

ด้านเทคโนโลยี

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้สะดวกในการเรียนรู้กับผู้เรียนมากขึ้นข้อมูลข่าวสารทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในโรงเรียนโรงเรียนมีการลงทุนทั้งทางด้านสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้

สามารถดึงดูดผู้เรียนและแข่งขันได้ในกระแสที่รุนแรงขึ้นความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้โรงเรียนต้องปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมาย

การขาดเสถียรภาพทางการเมือง ทำให้นโยบายทางการศึกษาไม่มีทิศทางที่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง

ด้านสภาพแวดล้อม

มีโรงเรียนเอกชนใหม่ ๆ ที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและกล้าได้กล้าเสีย เช่น โรงเรียนที่มีหลักสูตรสองภาษา (English Program) โรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้นภาวะการแข่งขันสูงในส่วนของโรงเรียนเอกชน กับโรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง

จากการศึกษาการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 3 โรง เรียน สรุปผลได้ดังนี้

1. ลักษณะที่เหมือนกันของโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก คือ เป็น โรงเรียนที่อยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปี มีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม โรงเรียนมีหลักสูตรคริสตจริยธรรมของโรงเรียนซึ่งใช้หลักสูตรแกนกลางจากสภาคริสตจักรในประเทศไทยและมีชั่วโมงการเรียนการสอนคริสต์จริยธรรมทุกชั้น ซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีวิตที่เป็นการปลูกฝังและบ่มเพาะอุปนิสัยให้แก่นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และความโดดเด่นในด้านภาษาอังกฤษได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชนสังคม มีการดูแลนักเรียนที่ดีอบอุ่น มีการจัดการเรียนการสอนที่ดีพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ มีอัตลักษณ์ของนักเรียนที่โดดเด่น โรงเรียนมีการบริหารจัดการและการบริการที่สอดคล้องกัน รวมทั้งมีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง และการเดินทางสะดวก

2. ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ให้เกียรติและไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานไปถึงเป้าหมายได้ และสามารถสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานองค์กรภายนอกเป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3. สิ่งที่แตกต่างกันของโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีดังนี้

1) โรงเรียนขนาดใหญ่สามารถตั้งกองทุนเงินเพิ่มพิเศษหลังเกษียณอายุการทำงานเพื่อจัดสวัสดิการสำหรับครูได้ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูในการทำงาน ในส่วนของ

โรงเรียนขนาดกลางสามารถตั้งกองทุนได้แต่ไม่มากนัก สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถตั้งกองทุนนี้ได้เนื่องจากมีงบประมาณไม่เพียงพอ

2) งบประมาณในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กไม่เพียงพอ แต่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการภายใต้งบประมาณที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และโรงเรียนขนาดใหญ่ที่โรงเรียนขนาดเล็กใช้แบรนด์เนมอยู่ให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณและทรัพยากรบุคคลที่ผ่านกระบวนการสร้างเป็นผู้บริหารมาช่วยพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งทรัพยากรด้านอื่น ๆ

3) การใช้กรอบคิดของโรงเรียนขนาดใหญ่ในการบริหารงานมาใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทได้ เช่น การเปิดหลักสูตร IEP EP ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีความพร้อมทั้งงบประมาณ ครู การจ้างครูชาวต่างชาติ รวมทั้งความพร้อมของผู้ปกครอง ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากโรงเรียนที่เป็นคู่พัฒนา

4. แนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานและภาวะผู้นำแต่ละโรงเรียนไม่ควรใช้รูปแบบเดียวกัน แต่ควรมีการปรับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหาร จะต้องมีแผนการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

2) มีการใช้ Outsource จากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก

3) เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ใน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานคุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานครู มาตรฐานผู้บริหาร และมาตรฐานสถานศึกษา โดยเน้นระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและบทบาทของพันธกิจการศึกษาคือ การ Coaching

ตอนที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษา

สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผู้วิจัยดำเนินการโดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สรุปผลดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้สภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการประชุมสนทนากลุ่มย่อย เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 11 โรงเรียน และการวิเคราะห์ SWOTเพื่อจัดทำ TOWS Matrix ซึ่งแต่ละ

โรงเรียนได้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เหมือนกันและและนำมาสังเคราะห์ความซ้ำกันของข้อมูลวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านสภาพแวดล้อมภายใน (จุดอ่อนและจุดแข็ง) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) จากข้อมูล 11 โรงเรียน มาใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ TOWS Matrix โดยวิเคราะห์เรียงลำดับความซ้ำกันและความสำคัญของข้อมูลจากมากที่สุดลงมา สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ TOWS Matrix มีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งมีดังนี้

1) โรงเรียนมีอัตลักษณ์ขององค์กรและเอกลักษณ์ของนักเรียนเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน โดยยึดปรัชญาของผู้ก่อตั้งโรงเรียนเป็นจุดศูนย์รวมของการดำเนินการ และสร้างค่านิยมร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย

2) โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความชัดเจนในการบริหารและการจัดการมีการจัดวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในทุกด้าน มีการพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

3) ผู้บริหารมีการวางแผนและดำเนินการตามแผน สามารถปรับแผนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4) ผู้บริหารมีกระบวนการ ระบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์เป้าหมายของโรงเรียน โดยมีการสื่อสารสร้างความตระหนัก และสร้างความเข้าใจให้กับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ถึงเป้าหมาย และจุดประสงค์ร่วมกัน

5) ผู้บริหารมีการจัดคน จัดได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงานที่ทำในแต่ละหน่วยงาน

6) โรงเรียนมีการบ่มเพาะนักเรียนทั้งในด้านคุณธรรมตามหลักคริสต์ศาสนาควบคู่ไปกับวิชาการ เน้นในด้านภาษาอังกฤษ

7) ครูและบุคลากร มีความสามารถที่หลากหลาย มีความรู้ ชำนาญการในงานที่ปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

8) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี การร่วมมือกัน ทำให้เกิดความรัก ความผูกพันและรักซื่อสัตย์ต่อองค์กร

9) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ และคุณธรรม มีวิสัยทัศน์และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

10) ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานเป็นแบบอย่างอย่างชัดเจน มีความเข้าใจงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนในการเสนอความคิดเห็น จัดคนได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงานที่ทำในแต่ละหน่วยงาน

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน มีดังนี้

1) โรงเรียนต้องปรับกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์โลกและการประสานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานยังไม่สอดรับเท่าที่ควร

2) มีการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามวาระผู้บริหารระดับสูงทำให้การพัฒนาโรงเรียนไม่มีความต่อเนื่อง

3) บุคลากรมีมาก มีความหลากหลายและมีช่องว่างระหว่างวัย บางส่วนขาดความรัก ความศรัทธา และความผูกพันในองค์กร รวมทั้งมีบุคลากรที่เข้าใหม่ทุกปีที่ต้องพัฒนาเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร และสร้างค่านิยมร่วมให้มีความรักในองค์กร

4) ระบบประกันคุณภาพภายในบางโรงยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร การปฏิบัติงานยังขาดการวางแผนหรือทำตามแผนที่วางไว้

5) ผู้บริหารมีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดช่วงในการเตรียมผู้บริหารระดับสูง เมื่อบุคลากรมารับตำแหน่ง ผู้บริหารใหม่ ต้องเรียนรู้งานและพัฒนาด้วยตนเอง ขาดการสอนงาน ทำให้เกิดปัญหาและผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านความเข้มแข็งของคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

6) การนิเทศ กำกับและติดตามคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูจากทีมบริหารโรงเรียนมีน้อย

7) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียงทั้งรัฐและเอกชนในประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศมีน้อย

8) การวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละสถานศึกษามีน้อย

9) รูปแบบการประชาสัมพันธ์ในแต่ละสถานศึกษาไม่หลากหลาย

10) ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองสูง ทำให้บางครั้งไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการในองค์กรมีน้อย

1.3 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส มีดังนี้

1) นโยบายด้านการจัดการศึกษากระทำอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติในระยะยาว 20 ปี

2) รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ ๆ ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น การให้การสนับสนุนเงินเดือนครู การสนับสนุนเงินเรียนฟรี เรียนดี 15 ปี ที่ยังคงอยู่รวมทั้งให้เงินอุดหนุนที่เพิ่มขึ้น

3) มีกฎหมายทางด้านการศึกษาค่อนข้างมาก ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน นโยบายของรัฐบาลเห็นความสำคัญกับการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

4) รัฐบาลมีการกระจายรายได้ มีการส่งเสริมเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปกครองมีศักยภาพในการชำระค่าเล่าเรียนได้ โดยเฉพาะโปรแกรมพิเศษ

5) องค์กรที่สนับสนุนด้านการศึกษามีมากขึ้นโดยมีชุมชน สังคม หน่วยงาน องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา จัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้เชื่อมความสัมพันธ์ เกิดความผูกพันกันในสังคม

6) โรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่อยู่ใจกลางเมือง ทำให้เอื้อต่อการติดต่อ การประสานงาน ข่าวสาร การให้บริการกับผู้ปกครองสะดวก

7) การมีชื่อเสียงของโรงเรียน มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนจำนวนมาก

8) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้โรงเรียนสามารถใช้สื่ออุปกรณ์ ICT ได้กว้างขวางสามารถที่พัฒนาการทำงานและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการและครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้คนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้น อำนวยความสะดวกในการทำงาน สามารถรับข้อมูลข่าวสารด้าน ICT ได้อย่างรวดเร็ว

9) การให้ความเสมอภาคของการจัดการศึกษาทั้งเอกชนและภาครัฐที่เท่าเทียมกัน เน้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

10) สภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในทางที่ดี เนื่องจากตั้งอยู่ในตัวเมือง มีความสะดวกในการเดินทาง และการประสานติดต่องาน รวมทั้งมีแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่รอบ ๆ โรงเรียน

1.4 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคมีดังนี้

1) ด้านการเมืองมีการปรับเปลี่ยนนโยบายของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องด้านการศึกษาค่อนข้างบ่อย มีการเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบ่อย ๆ ตามนักการเมืองที่มาดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ต่อเนื่องและไม่คำนึงการจัดการศึกษาเอกชนทำให้เกิดผล

กระทบในการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ชัดเจน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน

2) การแข่งขันสูงมากขึ้นทั้งระหว่างสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน โรงเรียนนานาชาติที่เปิดใหม่ สถานศึกษาของรัฐที่มีคุณภาพรวมทั้งการขยายฐานการศึกษาของรัฐที่เพิ่มขึ้น

3) สิทธิของครูโรงเรียนเอกชนได้รับสวัสดิการที่ด้อยกว่าครูรัฐบาลรวมทั้งมีการสอบบรรจุในภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ครูลาออกกลางคัน

4) อัตราการเกิดของประชากรลดลง เนื่องจากการเป็นครอบครัวเดี่ยว ทำให้มีบุตรน้อยลงส่งผลต่อจำนวนนักเรียน

5) เทคโนโลยีมีต้นทุนสูง และมีการเปลี่ยนแปลงเร็วส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

6) กฎหมายบางอย่างไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนในฐานะนิติบุคคล ส่งผลกระทบทำให้โรงเรียนไม่มีงบประมาณที่เพียงพอ และไม่สามารถใช้งบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ เช่น กฎหมายด้านภาษีที่ดิน ภาษีโรงเรือนเป็นต้น

7) การพัฒนาของสังคมเมือง ส่งผลให้การจราจรติดขัด ทำให้ผู้ปกครองมีทางเลือกสถานศึกษาที่สะดวกต่อการเดินทาง

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสรุปจุดแข็ง จุดอ่อนด้านสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดังตารางที่16

ตารางที่ 4.8 จุดแข็งและจุดอ่อนด้านสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

จุดแข็ง(S)	**จุดอ่อน** (W)
1.โรงเรียนมีอัตลักษณ์ขององค์กรและเอกลักษณ์ของนักเรียนเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน โดยยึดปรัชญาของผู้ก่อตั้งโรงเรียนเป็นจุดศูนย์รวมของการดำเนินการและสร้างค่านิยมร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย	1.โรงเรียนต้องปรับกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์โลก ส่งผลทำให้การประสานการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานปรับตัวไม่ทัน

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน (W)
2.โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารที่มีความชัดเจนในการบริหารและการจัดการ มีการจัดวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในทุกด้าน มีการพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3.ผู้บริหารมีการวางแผนและดำเนินการตามแผน สามารถปรับแผนได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 4.ผู้บริหารมีกระบวนการ ระบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายของโรงเรียนโดยมีการสื่อสารสร้างความตระหนัก และสร้างความเข้าใจให้กับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ถึงเป้าหมายและจุดประสงค์ร่วมกัน 5.ผู้บริหารมีการจัดคนจัดได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงานที่ทำในแต่ละหน่วยงาน 6.โรงเรียนมีการบ่มเพาะนักเรียนทั้งในด้านคุณธรรมตามหลักคริสต์ศาสนาควบคู่ไปกับวิชาการ เน้นในด้านภาษาอังกฤษ 7.ครูและบุคลากร มีความสามารถที่หลากหลาย มีความรู้ ชำนาญการในงานที่ปฏิบัติและมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	2.มีการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนตามวาระผู้บริหารระดับสูงทำให้การพัฒนาโรงเรียนไม่มีความต่อเนื่อง 3.บุคลากรมีมาก มีความหลากหลายและมีช่องว่างระหว่างวัย บางส่วนขาดความรัก ความศรัทธาและความผูกพันในองค์กร รวมทั้งมีบุคลากรที่เข้าใหม่ทุกปีที่ต้องพัฒนาเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรและสร้างค่านิยมร่วมให้มีความรักในองค์กร 4.ระบบประกันคุณภาพภายในบางโรงยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร การปฏิบัติงานยังขาดการวางแผนหรือทำตามแผนที่วางไว้ 5.ผู้บริหารมีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดช่วงในการเตรียมผู้บริหารระดับสูง เมื่อบุคลากรมารับตำแหน่งผู้บริหารใหม่ ต้องเรียนรู้งานและพัฒนาด้วยตนเอง ขาดการสอนงาน ทำให้เกิดปัญหาและผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านความเข้มแข็งของคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 6.การนิเทศ กำกับและติดตามคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูจากทีมบริหารโรงเรียนมีน้อย 7.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชนในประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศมีน้อย

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

จุดแข็ง(S)	**จุดอ่อน** (W)
8.โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี การร่วมมือกัน ทำให้เกิดความรัก ความผูกพันและรักซื่อสัตย์ต่อองค์กร 9.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ และคุณธรรม มีวิสัยทัศน์และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 10.ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ ทำงานเป็นแบบอย่างอย่างชัดเจน มีความเข้าใจงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนในการเสนอความคิดเห็นจัดคนได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและงานที่ทำในแต่ละหน่วยงาน	8.การวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละสถานศึกษามีน้อย 9.รูปแบบการประชาสัมพันธ์ในแต่ละสถานศึกษาไม่หลากหลาย 10.ผู้บริหารมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองสูง ทำให้บางครั้งไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการในองค์กรมีน้อย
โอกาส (O)	**อุปสรรค(T)**
1.นโยบายด้านการจัดการศึกษากระทำอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติในระยะยาว 20 ปี 2.รัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆ ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น การให้การสนับสนุนเงินเดือนครู การสนับสนุนเงินเรียนฟรี เรียนดี 15 ปี ที่ยังคงอยู่รวมทั้งให้เงินอุดหนุนที่เพิ่มขึ้น 3.มีกฎหมายทางด้านการศึกษาค่อนข้างมาก ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน นโยบายของรัฐบาลเห็นความสำคัญกับการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพคน เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา	1.ด้านการเมืองมีการปรับเปลี่ยนนโยบายของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องด้านการศึกษาค่อนข้างบ่อย มีการเปลี่ยนนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบ่อย ๆ ตามนักการเมืองที่มาดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ไม่ต่อเนื่อง และไม่คำนึงการจัดการศึกษาเอกชน ทำให้เกิดผลกระทบในการดำเนินงานในสถานศึกษาที่ชัดเจน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน 2.การแข่งขันสูงมากขึ้นทั้งระหว่างสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน โรงเรียนนานาชาติที่เปิดใหม่ สถานศึกษาของรัฐที่มีคุณภาพรวมทั้งการขยายฐานการศึกษาของรัฐที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค(T)
4.รัฐบาลมีการกระจายรายได้ มีการส่งเสริมเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปกครองมีศักยภาพในการชำระค่าเล่าเรียนได้ โดยเฉพาะโปรแกรมพิเศษ 5.องค์กรที่สนับสนุนด้านการศึกษามีมากขึ้นโดยมีชุมชน สังคม หน่วยงาน องค์กร ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา จัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมีการสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำให้เชื่อมความสัมพันธ์ เกิดความผูกพันกันในสังคม 6.โรงเรียนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่อยู่ใจกลางเมือง ทำให้เอื้อต่อการติดต่อ การประสานงาน ข่าวสาร การให้บริการกับผู้ปกครองสะดวก 7.การมีชื่อเสียงของโรงเรียน มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน และได้รับการยอมรับจากสังคม ทำให้มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนจำนวนมาก 8.การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้โรงเรียนสามารถใช้สื่อ อุปกรณ์ ICT ได้กว้างขวางสามารถที่พัฒนาการทำงานและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการและครูสามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้คนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้น อำนวยความสะดวกในการทำงาน สามารถรับข้อมูลข่าวสารด้าน ICT ได้อย่างรวดเร็ว	3.สิทธิของครูโรงเรียนเอกชนได้รับสวัสดิการที่ด้อยกว่าครูรัฐบาลรวมทั้งมีการสอบบรรจุในภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ครูลาออกกลางคัน 4.อัตราการเกิดของประชากรลดลง เนื่องจากการเป็นครอบครัวเดี่ยว ทำให้มีบุตรน้อยลง ส่งผลต่อจำนวนนักเรียน 5.เทคโนโลยีมีต้นทุนสูง และมีการเปลี่ยนแปลงเร็วส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก 6.กฎหมายบางอย่างไม่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนในฐานะนิติบุคคล ส่งผลกระทบทำให้โรงเรียนไม่มีงบประมาณที่เพียงพอ และไม่สามารถใช้งบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มที่ เช่น กฎหมายด้านภาษีที่ดิน ภาษีโรงเรือนเป็นต้น 7.การพัฒนาของสังคมเมือง ส่งผลให้การจราจรติดขัด ทำให้ผู้ปกครองมีทางเลือกสถานศึกษาที่สะดวกต่อการเดินทาง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

โอกาส (O)	อุปสรรค(T)
9.การให้ความเสมอภาคของการจัดการศึกษาทั้งเอกชนและภาครัฐที่เท่า เทียมกัน เน้นให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 10. สภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาในทางที่ดี เนื่องจากตั้งอยู่ในตัวเมือง มีความสะดวกในการเดินทาง และการประสานติดต่องาน รวมทั้งมีแหล่งเรียนรู้ภายนอกอยู่รอบ ๆ โรงเรียน	

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY



ตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โดยใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ผู้วิจัยดำเนินการโดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็น

ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผู้วิจัยดำเนินการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ พร้อมทั้งวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจาก TOWS Matrix ไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ฯ ผลการประชุมสามารถสรุปเป็นร่างยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

การสังเคราะห์ยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ นโยบาย/แนวดำเนินการ ในช่อง SO ST WO และ WT พบว่ามีกลยุทธ์ย่อย 24 หัวข้อ ซึ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ 5 หัวข้อ ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล 4 หัวข้อประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ 3 หัวข้อ ประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 6 หัวข้อ และประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 6 หัวข้อ แล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นนโยบาย/แนวดำเนินการ มีทั้งหมด 66 ข้อ พบว่า สามารถนำมาสังเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์หลัก กลยุทธ์ย่อย และนโยบาย/แนวดำเนินการ โดยมีรายละเอียดร่างยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

ร่างยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการ
2. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคคล
3. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ
4. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไป
5. ยุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารวิชาการประกอบไปด้วย 5 กลยุทธ์ และ 21 นโยบาย/แนวดำเนินการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21

2) สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

3) พัฒนาการนิเทศ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความสนใจความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579

1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา

2) จัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้แนวใหม่ที่สร้างนักเรียนก้าวเข้าสู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ (สสวท.) STEM Education ห้องเรียนที่ส่งเสริมนักเรียนมีความสามารถในด้าน ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์เป็นต้น

3) จัดการเรียนการสอนที่เพิ่มทักษะการใช้ชีวิตของผู้เรียนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันประโยชน์และโทษของเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และเน้นด้านทักษะอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถครูด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ

2) พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของครูในการจัดการเรียนการสอนและการนำเสนองาน

3) ส่งเสริมความโดดเด่นด้านการสอนภาษาอังกฤษโดยเพิ่มหลักสูตรโปรแกรม IEP EP โดยครูเจ้าของภาษา

4) อบรมครูเพื่อพัฒนาการวัดและประเมินผลให้ตรงกับมาตรฐาน ตัวชี้วัดและการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงให้กับนักเรียน

5) ปรับกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ สร้างองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาสู่การสร้างนวัตกรรม

6) พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ ออกแบบและสร้างสรรค์ผลงานสู่นวัตกรรม

7) พัฒนาห้องเรียนคุณภาพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการสอบ O-NET ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

8) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้Best Practice การสอนของครูเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (PLC)

9) ฝึกอบรมมัคคุเทศก์ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนและภาษาต่างประเทศอื่น

10) พัฒนาทักษะการแสวงหาและสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

11) จัดกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะอาชีพให้กับนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) อบรม พัฒนาความรู้ด้านการทำวิจัยในชั้นเรียนครูเพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการ

2) ประกวดผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจแก่ครู

3) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยครูให้กับบุคคล หน่วยงานสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารบุคคลประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ และ 10 นโยบาย/แนวดำเนินการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและทีมบริหารในการนำองค์กร และการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2) ทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์สู่การทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้สอดคล้องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน (Brand loyalty)

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) เร่งสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2) ปลูกจิตสำนึกครูและบุคลากรให้เกิดความตระหนักมีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty)

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 (โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้)

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) เสริมสร้างแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร

2) จัดหาและรักษาสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการ สอดรับกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

3) ให้โอกาสครูที่มีความสามารถตามศักยภาพอย่างเท่าเทียมกัน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) พัฒนาศักยภาพครู โดยจัดอบรม หรือส่งครูเข้ารับการสัมมนาให้เข้าใจหลักสูตร เนื้อหา และสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดและตรงตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2) เน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community:PLC) และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย (Participation Learning Community)

3) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ และ 7 นโยบาย/แนวดำเนินการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) อบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล

2) เข้าร่วมสัมมนาเรื่องตลาดและการลงทุนของหน่วยงานภาคธุรกิจในเขตพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) กำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณโดยใช้หลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) หาแหล่งทุนเพิ่มโดยแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่น โรงเรียนคู่พัฒนา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น

3) หาแหล่งทุนเพิ่มนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน โดยการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ

4) พัฒนาสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มรายได้

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ติดตาม ตรวจสอบการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบไปด้วย 6 กลยุทธ์ และ 13 นโยบาย/แนวดำเนินการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับชุมชนและหน่วยงานองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าถึงและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรในช่องทางที่หลากหลายให้ทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้Applicationที่ทันสมัยและรวดเร็ว

2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้ทั่วถึงทั้งโรงเรียนโดยการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน เชื่อถือได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ใช้ New Media

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนในช่องทางที่หลากหลาย และทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง

2) พัฒนาการใช้ Info Graphic ในการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) จัดวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรง

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างเครือข่ายโรงเรียนกลุ่ม/คู่พัฒนาในการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลัง ทรัพยากรในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนกลุ่ม/คู่พัฒนา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 6 เร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลังทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564)

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) เร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ

2) แสวงหาเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้นักเรียนและครูกับสถาบันอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4) พัฒนาการสื่อสารเรียนรู้ที่หลากหลายให้เอื้อต่อครูและนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายสะดวกทั่วถึง ไม่จำกัดเวลาและสถานที่

5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนคู่พัฒนาที่เป็นโรงเรียนรัฐบาลที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านภาวะผู้นำประกอบไปด้วย 6กลยุทธ์ และ 15 นโยบาย/แนวดำเนินการดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) สร้างขีดความสามารถของผู้บริหารและทีมบริหารให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะในการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

2) ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษาให้ทันต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21

3) เร่งดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นระบบ สามารถเรียกใช้สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างรวดเร็วและถูกต้องพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการบริหารงานมุ่งสู่คุณภาพในระดับสากล

4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice การบริหารงานของผู้บริหารและทีมบริหาร (Keys persons)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาชุดแนวคิด (Mindset) ด้านคุณธรรม เจตคติ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนยุค 4.0

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ผู้บริหารและทีมบริหารพัฒนาตนเองในการสร้างความเข้าใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

2) ผู้บริหารและทีมบริหารเร่งบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการ และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) จัดระบบการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) ให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานประจำปี และเปิดเผยต่อสาธารณชน

2) ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance)ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อการเตรียมความพร้อมในการประกันคุณภาพภายนอก(External QualityAssurance) ทั้งระบบภายในประเทศและระบบสากล

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร และทีมบริหารให้ทำงานวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการ

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ผู้บริหารและทีมบริหารทำงานวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือการวางแผนอนาคตของสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาตามอุดมการณ์ของผู้ก่อตั้ง และอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ประจักษ์ โดยสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านภาษาอังกฤษ

2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรการสอนคริสตจริยธรรม

3) สร้างค่านิยมร่วมทีมงานให้เห็นเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน

4) ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ 6 เตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่

นโยบาย/แนวดำเนินการ

1) สร้างผู้บริหารรุ่นใหม่มาสานต่องานและเตรียมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง

2) อบรมเตรียมบุคลากรทดแทนผู้บริหารระดับสูงโดยมีหลักสูตรสร้างผู้นำเพื่อเตรียมเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ปรับทัศนคติ การส่งต่ออุดมการณ์ เปลี่ยนกระบวนทัศน์และการปรับตัวในการเป็นผู้นำ

ตอนที่ 4 ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางในการนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยไปใช้ในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

เมื่อผู้วิจัยสังเคราะห์ยุทธศาสตร์แล้ว ได้นำยุทธศาสตร์ (ฉบับร่าง) ไปตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยประเมินในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ฯ โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อร่วมกันประเมินยุทธศาสตร์พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ผลการประเมินยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

จากการตรวจสอบยุทธศาสตร์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ได้ข้อสรุปว่า ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในภาพรวมพบว่า ผู้ประเมินทั้ง 8 ท่าน มีความเห็นว่ายุทธศาสตร์ กลยุทธ์ นโยบาย/แนวดำเนินการทั้ง 5 ด้าน มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลมาจากการวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียนที่ไปลงเก็บข้อมูลและมีการวิเคราะห์จากแผนการศึกษาชาติ รวมถึงนโยบายกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาได้ค่อนข้างดี

2. กรอบกลยุทธ์และแนวทางมีความสอดคล้องกันและด้วยความเป็นโรงเรียนเอกชนมีอำนาจการบริหารจัดการอย่างอิสระ จึงมีโอกาสที่โรงเรียนนำไปสู่การปฏิบัติได้

3. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีจุดเด่นในเรื่องของการเตรียมผู้นำรุ่นใหม่

4. การศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ครอบคลุมทุกประเด็นในสถานศึกษา

5. ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน ได้กำหนดกลยุทธ์และกรอบแนวทางการดำเนินงานมีความเหมาะสม สนองตอบการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและประเทศไทยในยุคปัจจุบันและอนาคต

6. นโยบาย/แนวดำเนินการออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้

7. ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้านเป็นประโยชน์เนื่องจากครอบคลุมงานหลักของโรงเรียนและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยและโรงเรียนอื่นทั้งโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชนในการนำไปเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาโรงเรียน

8. โรงเรียนที่นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปใช้ ถ้ามีการปรับให้สอดคล้องกับตามบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ จะเป็นประโยชน์อย่างมากกับโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 27 โรงเรียน

9. ยุทธศาสตร์ฯ มีความเป็นประโยชน์เนื่องจากมีการศึกษาและข้อเสนอเพื่อดำเนินการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

1. ให้ผู้วิจัยจัดทำงานวิจัยให้สำเร็จเพื่อที่สำนักงานพันธกิจการศึกษาจะนำไปเป็นต้นแบบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทางการศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทยในปี ค.ศ. 2018 - 2021 ต่อไป

2. หัวข้อที่ผู้วิจัยศึกษาน่าสนใจและท้าทายสำนักงานพันธกิจการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในการนำไปสู่การปฏิบัติ

3. ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์การบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. ควรเพิ่มเติมการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาและเตรียมผู้นำด้านการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากการที่ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ฯ โดยประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์แล้วให้มีการเพิ่มเติมบางประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิโดยปรับปรุงยุทธศาสตร์ฯให้มีความสมบูรณ์ และนำเสนอรวมเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ โดยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นี้ควรมีการดำเนินงานภายในระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ตอนที่ 5 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยฉบับสมบูรณ์

1. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการ
2. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคคล
3. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ
4. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไป
5. ยุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ

รายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารงานวิชาการ	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน	1) พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน พัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 2) สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		3) พัฒนาการนิเทศ ติดตาม การจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความสนใจ ความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579	1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียนและกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา 2) จัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้แนวใหม่ที่สร้างนักเรียนก้าวเข้าสู่ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เช่น ห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ (สสวท.) STEM Education ห้องเรียนที่ส่งเสริมนักเรียนมีความสามารถในด้านภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น 3) จัดการเรียนการสอนที่เพิ่มทักษะการใช้ชีวิตของผู้เรียนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและรู้เท่าทันประโยชน์และโทษของเทคโนโลยี
	กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป นโยบาย/แนวดำเนินการ	1) ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และเน้นด้านทักษะอาชีพ
	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	1) พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถครูด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ 2) พัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของครูในการจัดการเรียนการสอนและการนำเสนองาน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		3) ส่งเสริมความโดดเด่นด้านการสอนภาษาอังกฤษ โดยเพิ่มหลักสูตรโปรแกรม IEP EP โดยครูเจ้าของภาษา 4) อบรมครูเพื่อพัฒนาการวัดและประเมินผลให้ตรงกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด และการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงให้กับนักเรียน 5) ปรับกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ Active Learning ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ สร้างองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาสู่การสร้างนวัตกรรม 6) พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิดสร้างสรรค์ ออกแบบและสร้างสรรค์ผลงานสู่นวัตกรรม 7) พัฒนาห้องเรียนคุณภาพเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการสอบ O-NET ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 8) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice การสอนของครูเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (PLC) 9) ฝึกอบรมมัคคุเทศก์ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนและภาษาต่างประเทศอื่น 10) พัฒนาทักษะการแสวงหาและสืบค้นความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ 11) จัดกิจกรรมการส่งเสริมและพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะอาชีพให้กับนักเรียน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		12) ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิด PLC ระดับนักเรียน 13) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมความกล้าทดลองขึ้นในโรงเรียนเพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนการสอน 14) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียนของโรงเรียนทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน
	กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน	1) อบรม พัฒนาความรู้ด้านการทำวิจัยในชั้นเรียนครูเพื่อพัฒนาคุณภาพวิชาการ 2) ประกวดผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูเพื่อสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจแก่ครู 3) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยครูให้กับบุคคล หน่วยงานสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) ส่งเสริมการใช้งานวิจัยใหม่ ๆ ที่ดีมาปรับปรุงการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ 5) พัฒนาความเป็นนักวิจัยน้อยแก่นักเรียน (โดยผ่านกระบวนการของวงจรคุณภาพ PDCA)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารบุคลากร	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0	1) วางแผนอัตรากำลังและการสรรหาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคThailand 4.0

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
	กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty)	1) เร่งสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) ปลูกจิตสำนึกครูและบุคลากรให้เกิดความตระหนักมีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty) 3) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรในองค์กร เช่น กีฬา ทัศนศึกษา งานสังสรรค์ เป็นต้น
	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 (โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้)	1) เสริมสร้างแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร 2) จัดหาและรักษาสวัสดิการที่ตรงตามความต้องการ สอดรับกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน 3) ให้โอกาสครูที่มีความสามารถตามศักยภาพอย่างเท่าเทียมกัน 4) พัฒนาภาวะผู้นำครู (Teacher Leadership) อย่างกว้างขวางทั่วถึงทั้งโรงเรียน
	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0	1) พัฒนาศักยภาพครูโดยจัดอบรม หรือส่งครูเข้ารับการสัมมนาให้เข้าใจหลักสูตร เนื้อหา และสอนตามมาตรฐานตัวชี้วัดและตรงตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2) พัฒนาบทเรียนร่วมกัน Lesson Study โดยเน้นการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)และเน้นการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		จากทุกฝ่าย (Participation Learning Community) 3) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินการต่างๆอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนา 4)พัฒนาความเป็นผู้นำแก่ครู โดยวิธี Empowerment และวิธี Distribute Leadership 5) ส่งเสริมและเน้นความกล้าทดลอง การคิดใหม่ทำใหม่ การกล้า challenge the process เพื่อแสวงหานวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารงบประมาณ	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล	1) อบรมพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล 2) เข้าร่วมสัมมนาเรื่องตลาดและการลงทุนของหน่วยงานภาคธุรกิจในเขตพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง
	กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างสร้างสรรค์	1) กำหนดนโยบายการบริหารงบประมาณโดยใช้หลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 2) หาแหล่งทุนเพิ่มโดยแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เช่น โรงเรียนคู่พัฒนา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู เป็นต้น 3) หาแหล่งทุนเพิ่มนอกเหนือจากค่าเล่าเรียน โดยการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือทั้งภายในประเทศและภายนอก

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		ประเทศ 4) พัฒนาสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มรายได้ 5) เสริมจุดเด่นความเข้มแข็ง(จุดขาย)ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม
	กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	1) ติดตาม ตรวจสอบการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไป	กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา	1) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษากับชุมชน และหน่วยงานองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าถึงและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	1) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรในช่องทางที่หลากหลายให้ทันต่อเหตุการณ์โดยการใช้ Applicationที่ทันสมัยและรวดเร็ว 2) พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้ทั่วถึงทั้งโรงเรียนโดยการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เชื่อถือได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน
	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยใช้ New Media	1) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนในช่องทางที่หลากหลาย และทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาการใช้Info Graphic ในการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร
	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการ	1) จัดวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
	เปลี่ยนแปลงของสังคม	
	กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรง	1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างเครือข่ายโรงเรียนกลุ่ม/คู่พัฒนาในการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลัง ทรัพยากรในการสนับสนุนโรงเรียนเครือข่ายโรงเรียนกลุ่ม/คู่พัฒนา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21
	กลยุทธ์ที่ 6 เร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลังทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564)	1) เร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาทั้งในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ 2)แสวงหาเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้นักเรียนและครูกับสถาบันอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) พัฒนาการสื่อสารเรียนรู้ที่หลากหลายให้เอื้อต่อครูและนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายสะดวกทั่วถึง ไม่จำกัดเวลาและสถานที่

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนคู่พัฒนาที่เป็นโรงเรียนรัฐบาลที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านภาวะผู้นำ	กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579	1) สร้างขีดความสามารถของผู้บริหารและทีมบริหารให้เป็นผู้นำทางวิชาการ มีทักษะในการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ 2) ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการตามบริบทของสถานศึกษาให้ทันต่อการศึกษาในศตวรรษที่ 21 3) เร่งดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นระบบสามารถเรียกใช้สารสนเทศของสถานศึกษาอย่างรวดเร็วและถูกต้องพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการบริหารงานมุ่งสู่คุณภาพในระดับสากล 4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Best Practice การบริหารงานของผู้บริหารและทีมบริหาร (Keys persons) 5) พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและทีมบริหารให้มีภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรในยุค Thailand 4.0

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาชุดแนวคิด (Mindset) ด้านคุณธรรม เจตคติ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนยุค 4.0	1) ผู้บริหารและทีมบริหารพัฒนาตนเองในการสร้างความเข้าใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อยกระดับการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน 2) ผู้บริหารและทีมบริหารเร่งบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education)
	กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา	1) จัดระบบการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) ให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จัดทำรายงานประจำปี และเปิดเผยต่อสาธารณชน 2) ดำเนินการประกันคุณภาพภายใน (Internal Quality Assurance) ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อการเตรียมความพร้อมในการประกันคุณภาพภายนอก (External Quality Assurance) ทั้งระบบภายในประเทศและระบบสากล
	กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารและทีมบริหารให้ทำงานวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการ	1) ผู้บริหารและทีมบริหารทำงานวิจัยเชิงพัฒนา เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือการวางแผนอนาคตของสถานศึกษา
	กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาสืบทอดตามอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาของผู้ก่อตั้ง และอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	1) ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ประจักษ์ โดยสร้างเอกลักษณ์ที่โดดเด่นด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านภาษาอังกฤษ 2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรการสอนคริสตจริยธรรม 3) สร้างค่านิยมร่วมทีมงานให้เห็น

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนร่วมกัน 4) ส่งเสริมระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย 5) เสริมสร้าง Core Competency และ Core Value/เอกลักษณ์ที่โดดเด่นของโรงเรียนชัดเจนต่อทุกฝ่าย
	กลยุทธ์ที่ 6 เตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่	1) สร้างผู้บริหารรุ่นใหม่มาสานต่องานและเตรียมสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง 2) อบรมเตรียมบุคลากรทดแทนผู้บริหารระดับสูงโดยมีหลักสูตรสร้างผู้นำเพื่อเตรียมเข้าสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูง ปรับทัศนคติ การส่งต่ออุดมการณ์ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ และการปรับตัวในการเป็นผู้นำ 3) เน้นการสรรหา เตรียม และพัฒนาเป็นผู้บริหาร โดยเป็นผู้ประสาน 10 ทิศ 4) คัดเลือก สรรหา ผู้บริหารเพื่อให้เกิดความยุติธรรม 5)ให้เรียนรู้จากสถานการณ์จริง On (The Job Training)โดย 1) วางแผน ปฏิบัติ นำเสนอ และแก้ปัญหาด้วยกัน 2) ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง และ 3) สอนโดยตรง 6) การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่เน้นการสรรหา คัดเลือก และมีวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนโดยให้เรียนรู้องค์กร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	นโยบาย/แนวดำเนินการ
		7) มีกระบวนการสร้างมรดกผู้นำ (Leadership Legacy) อย่างทั่วถึง เพื่อสืบสานความเป็นโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้และคำถามการวิจัยข้อ 1 บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีลักษณะอย่างไร ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้สรุปได้ดังนี้

1. บริบทและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

1.1 บริบทโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปีมีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีการดูแลนักเรียนที่ดีอบอุ่น มีการจัดการเรียนการสอนที่ดีพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนด้านวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ มีอัตลักษณ์ของนักเรียนที่โดดเด่น โรงเรียนมีการบริหารจัดการและการบริการที่สอดคล้องกัน รวมทั้งมีการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระบบที่เชื่อมสัมพันธ์กันมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองและการเดินทางสะดวก

สำหรับสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เพื่อกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องโรงเรียนมีการกำหนดระเบียบ แนว

ปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และมาตรฐานการศึกษา

สภาพปัญหาด้านการบริหารวิชาการ

ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีการประเมินทีมงาน และประเมินครูไม่ครอบคลุม 360 องศา การนิเทศติดตามของผู้บริหารยังไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องในการกำกับและติดตามคุณภาพการสอนของครู การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านงานวิชาการ การบริหารจัดการหลักสูตร การบริหารจัดการการเรียนการสอน การนิเทศ การพัฒนาครู และการทำวิจัย พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรแบบเดิม ๆ ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปได้ยาก แผนการเรียนที่ทางโรงเรียนจัดให้ไม่มีความหลากหลายเพื่อให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและ ไม่มีการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาอีกทั้งมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาน้อย

ด้านครู มีการเปลี่ยนแปลงคณะครูฝ่ายวิชาการในระหว่างการพัฒนาสถานศึกษา ด้านประสิทธิภาพของครูในการสอน การวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลของครูมีน้อยพัฒนาการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมทั้งการทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานกลางของกระทรวงศึกษาธิการ และ O-NET ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนขาดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชน รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศ

ด้านการแข่งขัน มีโรงเรียนที่มีหลักสูตรสองภาษา (English Program) โรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้นและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการภาวะการแข่งขันสูงในส่วนของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง

2) ด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนมีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นประจำทุกปีการศึกษา โรงเรียนมีการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศโรงเรียนมีการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานประจำปี แผนงบประมาณที่ตั้งไว้ และตามระเบียบของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

สภาพปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

รายได้ของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่ายงบประมาณมีไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ เนื่องจากจำนวนนักเรียนลดลงทำให้เงินอุดหนุนรายหัวที่ได้รับจากรัฐบาลไม่เพียงพอสำหรับจ่ายเงินเดือนครูโรงเรียนมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น เช่น ค่าเช่าที่ราชพัสดุที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ค่าภาษีโรงเรือน และค่าภาษีที่ดินโรงเรียนมียอดลูกหนี้คงค้างชำระค่าเล่าเรียนจำนวนมากทำให้งบประมาณการบริหารไม่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่ตั้งไว้ภาวะเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนมีค่าครองชีพที่สูงขึ้น ผู้ปกครองมีทางเลือกโรงเรียนที่หลากหลายการแข่งขันระหว่างโรงเรียนทั้งโรงเรียนรัฐบาลที่มีชื่อเสียงและโรงเรียนเอกชนด้วยกันสูงมากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงส่งผลต่อยอดจำนวนนักเรียนจำนวนนักเรียนที่ลดลง ทำให้ครูที่มีอยู่เกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้โรงเรียนมีงบประมาณค่อนข้างจำกัดในการบริหาร เนื่องจากจำนวนนักเรียนที่ลดลง รายจ่ายด้านค่าจ้างเงินเดือนของครู บุคลากร และเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นทุกปี

3) ด้านการบริหารงานบุคคลโรงเรียนมีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานโรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากรโดยมีการวิเคราะห์ภารกิจประเมินสภาพความต้องการกำลังบุคลากรและเสนอแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ และโรงเรียนมีการจัดสรรอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการและความสามารถของบุคลากรและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

สภาพปัญหาด้านการบริหารบุคคล

บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในองค์กรความแตกต่างระหว่างวัยของครูปัญหาด้านบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ในการสอน แต่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ความผูกพันของครูที่มีต่อองค์กรมีน้อยลงโรงเรียนมีการคัดสรรบุคลากรด้วยระบบอุปถัมภ์การเข้าทำงานและการลาออกจากการทำงานของบุคลากรด้วยการสอบบรรจุจากภาครัฐ

4) ด้านการบริหารทั่วไปโรงเรียนมีการบำรุง ดูแลรักษาพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มั่นคงปลอดภัย พร้อมใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้โรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์และโรงเรียนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและท้องถิ่นบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมมาภิบาล มีการเฝ้าระวัง ติดตามและตรวจสอบภาวการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อสถานศึกษาได้ตลอดเวลา

สภาพปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

มีการเปลี่ยนบุคลากรฝ่ายบัญชีบ่อยต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และศึกษาการใช้งานในโปรแกรมอินโฟโปร โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงมีอาคารสถานที่เก่าและทรุดโทรม ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมสวยงามเท่าที่ควร โรงเรียนยังไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน และขาดการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยความต่อเนื่องและความเชื่อมโยงของแต่ละสายงานตามโครงสร้างการบริหารงาน โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารภายในองค์กรในบางครั้งที่ไม่ทั่วถึงและล่าช้า และการบริหารจัดการระดับนโยบายส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนที่ขาดความคล่องตัว

สภาพปัจจุบันทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้ด้านการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการบริหารงบประมาณอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

1.2 ระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยพบว่าปัจจัยที่สำคัญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยทางเทคโนโลยี 4) ปัจจัยด้านความผูกพันของครูต่อองค์กร 5) ปัจจัยทางสังคม 6) ปัจจัยด้านครูที่มีประสิทธิภาพ 7) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน 8) ปัจจัยทางกฎระเบียบหรือกฎหมาย และ 9) ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษามากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ รองลงมาคือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางเทคโนโลยี ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร 3) ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน 4) ปัจจัยด้านการสื่อสาร 5) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ และ 6) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครูตามลำดับ

2. การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (และคำถาม) ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีรูปแบบหรือลักษณะที่เหมาะสมอย่างไร โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ พบว่ามีจำนวน 5 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทั้งหมด 24 กลยุทธ์ รวมทั้งนโยบาย/แนวดำเนินการ 66 ข้อ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้เรียนประกอบด้วย 3 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความสนใจความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579ประกอบด้วย 3 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปประกอบด้วย 1 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 14 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียนมี 5 นโยบาย/แนวดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการบริหารบุคลากร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0 ประกอบด้วย 1นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty)ประกอบด้วย 3 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 (โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้) ประกอบด้วย 4 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0ประกอบด้วย 5 นโยบาย/แนวดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการบริหารงบประมาณประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงินการเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างสร้างสรรค์แนวดำเนินการประกอบด้วย 5 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย 1 นโยบาย/แนวดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการบริหารทั่วไปประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาประกอบด้วย 1 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าถึงและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ใช้ New Media ประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคมประกอบด้วย 1 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 6 เร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลังทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - พ.ศ. 2564) ประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้บริหาร ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579 ประกอบด้วย 5 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาชุดแนวคิด (Mindset) ด้านคุณธรรม เจตคติ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนยุค 4.0ประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาประกอบด้วย 2 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหารและทีมงานในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรประกอบด้วย 1 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 5 จัดการศึกษาสืบทอดตามอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาของผู้ก่อตั้งและอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วย 5 นโยบาย/แนวดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 6 เตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ประกอบด้วย 7 นโยบาย/แนวดำเนินการ

3. การตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและภาวะผู้นำเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทั้ง 5 ด้านคือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไปและยุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ ผลการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์พบว่า ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารี มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากสังคมโรงเรียนสังกัดมูลนิธิฯทุกโรงเรียนมีจุดเด่นในเรื่องของการบ่มเพาะนักเรียนทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปกับวิชาการ และเน้นในด้านภาษาอังกฤษ อีกทั้งนโยบายของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีการช่วยเหลือกันของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในระเทศไทย โดยจัดกลุ่มโรงเรียนช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ดำเนินการและสืบสานนโยบายของผู้ก่อตั้งโรงเรียน บริหารจัดการภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับโรงเรียนรัฐบาลที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล แต่โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิฯ ต้องอยู่ได้ด้วยคุณภาพของนักเรียน ผู้ปกครองต้องให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจว่า โรงเรียนมีโปรแกรมและกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถเป็นทางเลือกของนักเรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มในตัวผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง มากพอที่จะเป็นหลักประกันต่อความสำเร็จทั้งด้านการศึกษาต่อและต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนในอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้านการบริหารจัดการผู้บริหารต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องพัฒนาและรักษาจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมของครูและนักเรียน ที่สังคมให้การยอมรับมาช้านานว่ามีความงดงามในการครองตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมได้อย่างชัดเจน (Spears and Lawrence, 2002; Maxwell, 2003; ว วชิรเมธี, 2552)

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สำคัญคือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางเทคโนโลยีนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เด็กรุ่นใหม่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ที่ไม่มีขอบเขตข้อจำกัด ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย ชัดเจน อย่างไรก็ตามเนื่องจากเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกสมัยใหม่มีต้นทุนสูง และมีการเปลี่ยนแปลงเร็วจึงส่งผลต่อการจัดหาและนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ครูและบุคลากรในสถานศึกษาก็จำเป็นต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเองและนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอีกด้วย ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในสถานศึกษาจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้องมีแผนการบริหารจัดการที่ดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, 75-78) และสอดคล้องกับ

Rubach, 1995 (อ้างถึงในเนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558, 65) ที่กล่าวว่า เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน องค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยอาจมีการปรับรื้อระบบ (Reengineering) การปรับโครงสร้างการปฏิรูป (Transforming) การปรับองค์การแบบแนวราบ (Flattening) การลดขนาดองค์การ (Downsizing) ทั้งนี้เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่มาจากการแข่งขันในระดับสากลมีมากขึ้น

ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ผู้บริหารมีแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่ไม่ต่อเนื่อง ขาดช่วงในการเตรียมผู้บริหารระดับสูง เมื่อบุคลากรมารับตำแหน่งผู้บริหารใหม่ ต้องเรียนรู้งานและพัฒนางานด้วยตนเอง ส่งผลต่อการบริหารจัดการด้านความเข้มแข็งของคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถานศึกษาในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมบุคคลสืบทอดการเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไปของสถานศึกษานั้น ถือเป็นภาระสำคัญสูงสุดที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นประเทศไทย 4.0 การสร้างผู้นำองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่ง Kouzes & Posner (2006) กูรูทางการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ กล่าวไว้ว่า “มรดก (Legacy) สำคัญสูงสุดที่ผู้นำองค์การต้องทิ้งไว้ก่อนจากไป ก็คือ การสร้างผู้อื่นขึ้นเป็นผู้นำรุ่นใหม่สืบทอดต่อไป”ซึ่งจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่อการบริหารงานผู้บริหารเผชิญกับความไม่แน่นอนในการแข่งขัน ซึ่งโยกี้ เบอร์ร่า (Berra, 2008, อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2558,70) กล่าวถึงความสำเร็จขององค์การในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณลักษณะสรุปได้คือ 1) รวดเร็ว 2) คำนึงถึงคุณภาพ 3) คำนึงถึงพนักงาน 4) คำนึงถึงลูกค้า และ 5)มีขนาดเล็ก (Smaller) องค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้สรุปได้ คือ 1) เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวทางธุรกิจ (Business Agility) 2) มีการวางแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการใช้บุคลากร (Strategic Workforce Planning) 3) มีการเตรียมความพร้อมขององค์กรตลอดเวลา และถือว่าความพร้อมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการแข่งขัน (Pursuit of Readiness) 4) มีการประมวลข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างชาญฉลาด (Gathering and Using Data) 5) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning or Ganization) และ 6) มีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณค่าอย่างยั่งยืน (Talent Management Sustainability) การบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทันสมัย และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า การวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละสถานศึกษามีน้อย การนิเทศ กำกับและติดตามคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูจากทีมวิชาการและทีมบริหารไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชนในประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศมีน้อย

สำหรับแนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง (Kotter, J.P. (1997) มีความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Senge.,1990, Sergiovanni, 2013) มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Leithwood, 1999. Fullan, M. 2006) พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Bellanca, & Brandt, 2010) ตลอดจนพัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นแบบอย่างพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำใฝ่บริการตามแนวคิดของ Greenleaf, 1971 cited in Spears and Lawlence, (2002) ซึ่งเป็นแนวคิดในเชิงปฏิบัติที่ได้ผลจริงเพราะคนที่มีจิตใจรับใช้ผู้อื่นก่อนที่จะคิดถึงตัวเองมีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่คิดถึงแต่ตัวเองก่อน มีผู้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการ ตามแนวคิดของGreenleaf (Spears, 2004 และ Covey, 2006) สรุปได้ดังนี้ 1) มีทักษะในการฟัง (Listening) 2) มีความเข้าใจคนอื่น (Empathy) 3) มีความสามารถกระตุ้นให้กำลังใจคนอื่น (Healing) 4) มีความรู้สึกตระหนัก (Awareness) 5) มีความสามารถเกลี้ยกล่อมผู้อื่น (Persuasion) 6) มีความสามารถมองเห็นภาพเชิงองค์รวม (Conceptualization) 7) มีความสามารถคาดการณ์ในอนาคต (Foresight) 8) มีความสามารถใส่ใจดูแลส่วนรวม (Stewardship) 9) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาผู้อื่น (Commitment to the Growth of People) และ10) มีความสามารถสร้างความเป็นชุมชน (Building Community)นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – พ.ศ. 2579 ที่มีเป้าหมายด้านผู้เรียนนั้นมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ประกอบด้วยทักษะและคุณลักษณะดังนี้ (Bellenca, & Brandt, 2012)

3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) 8Cs ได้แก่ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้(Career and Learning Skills) และความมีเมตตากรุณา มีวินัย คุณธรรมจริยธรรม (Compassion (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, 75-78)

ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารต้องสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0 สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน (Brand Loyalty) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี คล้อยตามและเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ รับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเฉพาะ 4 ประการที่สอดคล้องกันคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับ (Bass, 1997, 756-757, สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, 331-340, ชีวิน อ่อนละออ, 2553, 128, และวิโรจน์ สารรัตนะ, 2547, 40-52)

ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งอธิปัตย์ คลี่สุนทร, (2547) สรุปว่า ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์นั้นมุ่งบรรลุ 3 ประเด็น คือ 1) ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น 2) งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง และ 3) คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า ซึ่งการจะบรรลุ 3 ประเด็นดังกล่าวต้องใช้ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น 2) การบริหารทางไกล 3) การหาความรู้ทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์4) การมองการณ์ไกล 5) การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน 6) การจัดรูปองค์กรที่ทำงานได้ฉับไวและ 7) การพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจะต้องใช้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) การถนอมใช้ทรัพยากรธรรมชาติและรักษาสภาพแวดล้อม 3) ผู้บริหารและผู้ใช้เทคโนโลยีต้องเป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรมสูงและ 4) การรวมตัวเป็นบริษัทข้ามชาติ เป็นธุรกิจขนาดใหญ่

ด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา พัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยใช้ New Media เสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรงเรียนร่วมสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลังทั้งในระดับท้องถิ่นประเทศและระหว่างประเทศผู้นำยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด (กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ์, 2556)

สอดคล้องกับ ปุญญภณ เทพประสิทธิ์, 2556 สรุปภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การทบทวนกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ด้านภาวะผู้นำ ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและทีมงานในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร จัดการศึกษาตามอุดมการณ์ของผู้ก่อตั้งและอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อีกทั้งมีการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ สอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (อ้างถึงในอนงค์วรรณ อุประดิษฐ์, 2560, 34) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการจัดการองค์การ ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานขององค์การสูงขึ้น อีกทั้ง Spears, (2004) และ Covey, (2006) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการผู้นำต้องมีภาวะผู้นำใฝ่บริการให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาผู้อื่นและมีความสามารถสร้างความเป็นชุมชน นอกจากนี้การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่ดีมีประสิทธิภาพเป็นยุทธศาสตร์ที่มีภาพรวมที่ชัดเจนครบทุกด้าน ไม่ปรากฏเพียงด้านเดียวเป็นภาพที่สมบูรณ์ อันเป็นความหมายของบูรณาการ (เสรี พงศ์พิศ, 2551 อ้างถึงใน ณัฏฐ์ดนัย ประเทืองบริบูรณ์, 2560, 20) ในส่วนของการสร้างความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand Loyalty) นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการปลูกจิตสำนึกครูและบุคลากรให้เกิดความตระหนักและรักองค์กร โดยนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ามากยิ่งขึ้น โดยการเอาใจใส่ผู้คนให้มากขึ้นด้วยการส่งผ่านข้อมูลทุกอย่างในรูปแบบดิจิทัลในอินเตอร์เนตด้วยการบอกต่อบนออนไลน์ในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ Kotler (2560) ที่กล่าวถึง“การบอกต่อในโลกออนไลน์นั้นทรงพลังมากในยุคปัจจุบัน สิ่งที่แบรนด์พยายามสื่อสารและสร้างภาพจะไร้ความหมายสิ้นเชิง ถ้าแบรนด์นั้นเต็มไปด้วยภาพลักษณ์ลบ ๆ บนโลกออนไลน์ไม่ว่าเวลาจะเปลี่ยนไปหรือเทคโนโลยีจะพัฒนาไปมากอย่างไรผู้คนยังต้องการสื่อสารกับคนอยู่ดี ดังนั้นคนก็ยังเป็นแกนสำคัญหรือหัวใจหลักของการตลาดในทุกยุคทุกสมัย”

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานพันธกิจการศึกษาสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรมีการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างเข้มแข็งต่อเนื่อง โดยมีหลักสูตรการอบรมระดับมืออาชีพเหมือนของภาครัฐและในต่างประเทศและควรมีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยให้ผู้นำรุ่นเก่าช่วยสอนงาน

2. สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานและภาวะผู้นำแต่ละโรงเรียนที่สอดคล้องและ

เหมาะสมกับบริบท ไม่ควรใช้รูปแบบเดียวกัน แต่ควรมีการปรับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

2.1 มีแผนการสร้างบุคลากรทดแทนตำแหน่งอย่างต่อเนื่องสำหรับผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร

2.2 มีการใช้ Outsource จากภายนอกมาช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ใน 4 มาตรฐาน คือ มาตรฐานคุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานครู มาตรฐานผู้บริหารและมาตรฐานสถานศึกษา โดยเน้นระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและบทบาทของพันธกิจการศึกษาคือ การ Coaching แต่ละโรงเรียน

3. การกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. การนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในแต่ละโรงเรียนควรมีการปรับนโยบาย/แนวดำเนินการ รวมถึงการจัดโครงการ กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

2. การใช้กรอบคิดของโรงเรียนขนาดใหญ่ในการบริหารงานมาใช้กับโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทได้ เช่น การเปิดหลักสูตร IEP EP ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กไม่มีความพร้อมทั้งงบประมาณ ครู การจ้างครูชาวต่างชาติ รวมทั้งความพร้อมของผู้ปกครอง ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากโรงเรียนที่เป็นคู่พัฒนา

3. โรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดหลักสูตรที่หลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน หลักสูตรสองภาษา (English Program) และมีแผนการบริหารจัดการที่ดีในนำเอาเทคโนโลยีมาใช้การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. โรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีการจัดกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ รวมทั้งรวมกลุ่มเพื่อสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชนในประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็ง

5. สถานศึกษาควรมีการปรับรูปแบบสวัสดิการของครู และบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย กับภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำสถานศึกษาศตวรรษที่ 21

บรรณานุกรม

กษมาพร ทองเอื้อ. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2555.

กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชกูม์. (2556). *ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ. สืบค้นจาก http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/read_kb.asp?db_id=9.

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์. สืบค้นจาก http://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/infoserve/kmdb/.

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *บทบาทของโรงเรียนเอกชน*: สืบค้นจาก https://sites.google.com/site/.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงาน, (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

ชรัติ อุ่นสัมฤทธิ์. (2550). *การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพบกเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

ชีวิน อ่อนลออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. ขอนแก่น: วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณฐวัฒน์ พระงาม. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด.

ณัฏฐ์ดนัย ประเทืองบริบูรณ์. (2560). *เกาะคาโมเดล:ยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่นอย่าง สมดุลในศตวรรษที่ 21* สืบค้นจาก https://www.tci-thaijo.org/index.php/JGNRU.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

ทิวัตถ์ ศรีดำรงค์. (2557). *การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เทคนิคการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. (2559). สืบค้นจาก http://plan.rmutsb.ac.th/plan/data_information/file/4_SI_135.pdf.

ธนภณ ธรรมรักษ์. *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ชลบุรี: ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์. (2557). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: บริษัท เอส อาร์. พริ้นติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2558). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2558). *การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด.

บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญมี จันทรวงศ์. (2543). *ยุทธศาสตร์สหกรณ์ในภาคการเกษตร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ปรเมศวร์ ชรอยนุช. (2557). *แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ตามแนวคริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

ประเวศ วะสี. (2557). *อภิวัฒน์การเรียนรู้สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.).

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน, ส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงาน. (2556). *แผนยุทธศาสตร์ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.

ปุญญภณ เทพประสิทธิ์. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร.* วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร, ฉบับพิเศษ, 21-26.

พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์ของนักการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พสุ เดชะรินทร์ และ ชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2546). *การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

พัชราภรณ์ สุทธินันท์ไชย. (2550). *ยุทธศาสตร์เพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่.* เชียงใหม่ : (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

พันธกิจการศึกษา,สำนักงาน. สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2015). *"อนาคตของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในศตวรรษที่ 21"*. เอกสารประกอบการสัมมนาคณะกรรมการอำนวยการสภาคริสตจักรในประเทศไทย ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน – 2 ธันวาคม ค.ศ. 2015 ณ ฮอไรซันวิเลจแอนด์รีสอร์ท และสวนพฤกษศาสตร์ทวีชล จังหวัดเชียงใหม่.

พันธกิจการศึกษา, สำนักงาน. *การสัมมนาคณะกรรมการพันธกิจการศึกษา.* เอกสารประกอบการสัมมนา คณะกรรมการพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย วันที่ 5 มิถุนายน ค.ศ. 2015 ณ ห้องประชุมสำนักงานพันธกิจการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่.

พันธกิจการศึกษา,สำนักงาน (2558). สืบค้นจาก http://www.oemcct.in.th/chartp.php.

ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ. (2555). *การจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

มติชนสุดสัปดาห์. (2558). *วิกฤต 'ร.ร.เอกชนไทย' 'เสียง'...สะท้อนที่ ศธ.ต้องฟัง!!.* ฉบับวันที่ 9 - 15 มกราคม 2558 : สืบค้นจาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401.

มนัส สุวรรณ. (2556). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. สืบค้นจาก http://www.cct.or.th/cctweb2014/frontend/about_cct.php.

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์. สืบค้นจาก www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage.doc.

"ยุทธศาสตร์ประเทศไทย" (2559) : http://www.dcd.go.th.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สสค.).

เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2557). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

ว. วชิรเมธี. (2552). *งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์*. กรุงเทพฯ: ปราณพับลิชชิ่ง.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

วิกฤต 'ร.ร.เอกชนไทย' 'เสียง'...สะท้อนที่ ศธ.ต้องฟัง!!--มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับวันที่ 9 - 15 ม.ค. 2558 สืบค้นจาก http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401.

ศิริยุพา รุ่งเริงสุข. (2550). *แบรนด์ผู้นำปั้นได้: Leadership Branding*. กรุงเทพฯ: บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ฟ จำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

ศึกษาเอกชนหวั่นเออีซี ทุนนอกบุก: สืบค้นจาก http://www.thairath.co.th/content/524918. ไทยรัฐออนไลน์ 14 กันยายน 2558.

สำนักงาน, ส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560: ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สกสค.

สภาคริสตจักรในประเทศไทย. (2558). *นโยบายและยุทธศาสตร์สภาคริสตจักรในประเทศไทย คริสตศักราช 2015-2018*. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อมรินทร์.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์: กรุงเทพฯ.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560*). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ.

ศึกษาธิการ,กระทรวง. (2557.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา *รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบ การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด,

บทบาทของโรงเรียนเอกชน.สืบค้นจาก https://sites.google.com/site/prachasampan56/bthbath-khxng-rongreiyn-xekchn.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สืบค้นจาก http://www.tu.ac.th/org/ofrector/planning/m1_m1/m1_m11/05_plan.pdf.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานบริการวิชาการ 3 สำนักวิชาการ. (2557). *ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปประเทศไทย*. สืบค้นจาก http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrcinf/nrc2557-article06.pdf).

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล. (2553). *ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

สุชาดา ถิระวัฒน์. (กรกฎาคม –สิงหาคม). (2537). “การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ”. *การศึกษาคาทอลิคในประเทศไทย*. 24, 25-37.

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และสุจิตรา จรจิตร. (2556). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา*. การประชุมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 4, 10 พฤษภาคม : 338 – 348, (เอกสารอัดสำเนา).

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.

สุรภี วงค์ไพบูลย์. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาเอกชน มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา*. พิมพ์ลักษณ์. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์ จำกัด.

เสาวภาคย์ แหลมเพ็ชร. (2557). *ยุทธศาสตร์การบริหารกิจการนักเรียนเพื่อประสิทธิผลการพัฒนาผู้เรียนในยุคสารสนเทศ*. ดุษฎีนิพนธ์สาขาวิชาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

โสภิณ ม่วงทอง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในภาคตะวันออก.* ชลบุรี: (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา).

"องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์" สืบค้นจาก http://www.vcharkarn.com/vcafe/1330.

อนงค์วรรณ อุประดิษฐ์. (2560). (มกราคม – มิถุนายน). *การรับรู้สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการมุ่งเน้นทางการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 7*(12), 29-46.

อุทิศ ขาวเธียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย บุญยาทิษฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำไม่ได้.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barnard, Chester I. (1998). *The Functions of the Executive*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Barnes, G.P. (1998). *Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way*. Franklin Lakes, New Jersey: Career Press.

Barnes, G.P. (1998). *Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way.* Franklin Lakes, New Jersey: Career Press.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, M. , & Avolio, Bruce J. (1997). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications.

Bellanca. J. & Brandt.,R. (2010). *21st Century Skills: Rethinking How Students Learn*. New York: Solution Tree Press.

Best, J.W. (1981). *Research in Education*. New Jersey: Prentice – Hall.

Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming Your Heart*, Head.

Carter, J. (2003). *Embracing peace and one another*. Canadian Speeches, 16(6), 56.

Contee-Borders, A. K. *A* (2002). *case study defining servant leadership in the workplace*. (Doctoral dissertation, Regent University).

Covey, S. R. (2006). *Servant Leadership*. Leadership Excellence, 23(12), Retrieved from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1190701391).

Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience*. (2nd ed). Fort Worth, TX : Harcourt College.

Feldman. (2008). *Nursing Leadership*. New York: Springer.

Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

Greenleaf, R.K. (1970). *What is Servant Leadership*. Retrived from http://www.greenleaf.org/whatissl/.

Hill C. W., Johns G. R. (2004). *Strategic management theory : an integrated approach*. (6th ed). Boston: Houghton Mufflin.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness And Globalization*. (7th ed). Ohio: Thomson/South Western.

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2013). **Educational administration: Theory, research, and practice**, (9th edition). New York: McGraw-Hill.

Huber, D. (2000). *Leadership and Nursing Care Management*. (3rd ed). Philadelphia: Saunders Elsevier.

Kortland. (1996). *An STS Case Study about Students' Decision Making on the Waste Issue. Science Education, 80*(6), 673-689.

Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston,MA: Harvard Bussiness School Press.

Kouzes, J.M, & Posner, B.Z. (2006). *A Leader's Legacy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kubicek, (2006). *Meaningful management*. Training Magazine, 10-12. Retrieved from ProQuest database.

Lambert, W. E. (2004). *Servant Leadership Qualities of Principals Organizational Climates, Leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Leighton, J. P.& Sternberg, R.J. *Reasoning and Problem Solving*. Handbook of Psychology: Experimental Psycholog, (4): 623-648.

Leithwood, K. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, PA: Open University Press.

Lawrence M. (Eds.), (2003). *Practicing servant leadership*: Succeeding.

M. Lawrence (Eds.), (2004). *Practicing servant leadership:* Succeeding.

Maxwell, J.C. (2003). *Ethics 101: What every leader needs to know*. New York: Time Warner Book Group.

Mayer, R.E. & Wittrock, M.C. (1996). *Problem- Solving Transfer In Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan.

Mintzberg H. Quinn J. B. *The Strategy Process : Concepts, Contexts, Cases*. (3rd ed). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. (1996 : 16)

Moore, K. (2005). *Servant leadership in the twenty-first century*. Garden City, NY: Morgan James.

Morris, Charles G. (1996). *Understanding Psychology*. (3rd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an Introductions to Industrial and Organizational Psychology*.

Pearce, J.A. & Robinson, (2007). R.B. *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*. (9th ed). Boston: McGraw-Hill.

Philip, K. (2017). *Marketing 4.0 สู่ยุคการตลาดดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

Ridenour JE. (1996). *Nurse Leadership Competencies for the 21st Century*. Seminar Nurse Manage, 6(4): 93–97.

Senge, P.M., (1990). *The fifyh disciplince*. Boston, MA: Crown Business.

Sergiovanni, T.J. (2013). *Building learning community in schools*. New York: Sage Publications.

Spears, L. and Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first Century*. New York: John Wiley 7 Sons, Inc.

Spears, L. C. (Ed.). (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant leadership*. New York: John Wiley & Sons.

Spears, L. C. (2003). *The Understanding and Practice of Servant-leadership*. In Spears L.C. & Sunal, D.W. & Sunal, C. S. Science in the Elementary and Middle School. New Jersey: Merrill Prentice Hall.

SWOT Analysis and TOWS Matrix. Retrived from http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538632242.

Tsaparlis, G. & Angeliopoulos V. (2000). A Model of Problem Solving: Its Operation, Validity, and Usefulness in the Case of Organic-Synthesis Problems. *Science Education*, *84*(2), 131-153.

Wheelen T.L., Hunger. D.J..(2004). Strategic Management and Business Policy. (9th ed). Upper Saddle River, NJ: Peason.

Woolfe, L. (2004). The Bible on leadership. New York: AMACOM. Woodruff, T. R.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ CHIANG MAI RAJABHAT UNIVERSITY