

**ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่  
ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

**Management Strategies and Management Factors for Viability of Schools  
under the Foundation of the Church of Christ in Thailand**

ยุพิน ชัยราชา<sup>1,\*</sup>, มนัส สุวรรณ<sup>2</sup>, สมาน พูแสง<sup>2</sup> และ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์<sup>2</sup>  
Yupin Chairacha<sup>1,\*</sup>, Manat Suwan<sup>2</sup>, Saman Foosang<sup>2</sup> and Suthep Pongsriwat<sup>2</sup>

<sup>1</sup> สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพคน มหวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>2</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>1</sup> Educational Leadership and Human Resource Development, Chiang Mai Rajabhat University.

<sup>2</sup> The Faculty of Graduate Studies, Chiang Mai Rajabhat University.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทสถานศึกษาและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ 2) กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการ และ 3) ตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียน 11 โรง จำนวน 355 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสอบถาม และสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สถิติพรรณนา และ SWOT Analysis ผลการศึกษาพบว่า 1) บริบทโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารีเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปี มีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษ และระดับความสำคัญ of ปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมากที่สุด 3 ลำดับได้แก่ เศรษฐกิจ รองลงมาคือสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี ตามลำดับ

\* ผู้ประสานงาน: ยุพิน ชัยราชา

อีเมล: yupin\_pin02@hotmail.com

2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 4 ยุทธศาสตร์คือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานวิชาการ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไป ประกอบด้วยกลยุทธ์ทั้งหมด 24 กลยุทธ์ และ 3) คุณภาพของยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** ยุทธศาสตร์, การบริหารจัดการ, ภาวะผู้นำ, การดำรงอยู่สถานศึกษา

### 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 strategies and management factors; and 3) to verify the quality of the strategies in terms of feasibility, appropriateness and utility. The sampling population consisted of 355 individuals involved school administration. Data were collected by using in-depth personal, group interviews, questionnaires, 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 with three significant factors affecting school management as following: economic, environmental and technological factors respectively. 2) Four primary strategies: the academic management, personnel management, budget management and general management were used for the school management of living of schools

under the Foundation of the Church of Christ in Thailand with twenty-four tactics, and 3) the quality of the strategies was deemed appropriately, feasible, and beneficial at the highest level.

**Keywords:** Strategy, Management, Leadership, Viability

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้เกิดผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการเมืองของทุกประเทศ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอันไร้ขีดจำกัด ทุกประเทศในประชาคมโลกต่างให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาเพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันกับประเทศต่างๆ การศึกษามีบทบาทสำคัญโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ ภารกิจของประเทศไทยเองก็มีความจำเป็นต้องจัดการศึกษาเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างรอบด้านและสมดุล ให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นศูนย์กลาง เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ”

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุดในการทำหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการพึ่งพาตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการโดยเน้นเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานระดับสากลและเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้จักได้ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)ได้กำหนดหลักการพัฒนาประเทศที่สำคัญโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืนคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอด

ชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 44)

ยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาระบบบริหารจัดการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษา โดยภาคเอกชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศด้วยส่วนหนึ่ง เนื่องจากช่วยแบ่งเบาภาระ การจัดการศึกษาของรัฐได้อย่างมากในทุกระดับหากโรงเรียนเอกชนสามารถบริหารจัดการให้ เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของสังคม และทำให้ผู้ปกครองเกิดความศรัทธาส่งบุตรหลานเข้า มาเรียน โรงเรียนก็มีโอกาสคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณภาพได้ ซึ่งสามารถส่งผลให้โรงเรียนมี ชื่อเสียง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเอกชนต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ เพื่อรองรับ ผู้รับบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการที่มีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพการศึกษาที่ต้องสร้างให้ได้มาตรฐานสากลพัฒนา ประเทศให้เข้มแข็งและสามารถแข่งขันในเวทีโลก

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประสบกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็วในทุกด้านก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันสูงทั้งในส่วน of โรงเรียนเอกชนด้วยกันเองและ โรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง ผู้ปกครองมีโอกาเลือกสถานศึกษาสำหรับบุตรหลานของตน มากขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนบางโรงเรียนต้องล้มเลิกกิจการ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือการ ประกาศนโยบายเงินเดือนของรัฐ 15,000 บาทสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งทำให้โรงเรียนขาดแคลนครู นอกจากนี้จำนวนเด็กที่เกิดในแต่ละปีลดลงและเกิดการ แข่งขันสูง โรงเรียนเอกชนจึงต้องใช้กลยุทธ์สูงในการได้มาซึ่งนักเรียน (บำรุง เฉียบแหลม, 2558) โรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบ ดังกล่าวเช่นเดียวกัน จากสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับด้านการ บริหารจัดการศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การที่ผู้บริหารจะนำพาองค์กรให้ ประสบความสำเร็จนั้น การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องสอดคล้องกับความเป็นโลกาภิวัตน์ จึงจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง

จากที่มาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษายุทธศาสตร์การ บริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการ

บริหารจัดการและการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทสถานศึกษาและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการ  
ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับ  
สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้
2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการ  
ดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. เพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และ  
ความเป็นประโยชน์

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ดังนี้

ปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่  
สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ  
2) พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ 3) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู 4) การสื่อสาร 5) บรรยากาศของ  
โรงเรียน 6) วัฒนธรรมของโรงเรียน 7) ครูที่มีประสิทธิภาพ 8) กระบวนการเรียนการสอน 9) ความ  
ผูกพันของครูต่อองค์กร 10) โครงสร้างองค์กร 11) เศรษฐกิจ 12) สังคม 13) เทคโนโลยี 14)  
กฎระเบียบหรือกฎหมาย และ 15) สภาพแวดล้อม

แนวคิดการกำหนดยุทธศาสตร์ของ Wheelen และ Hunger (2004) ที่มีรูปแบบพื้นฐานใน  
การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำ  
ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลและการควบคุมยุทธศาสตร์

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7  
ประการ โดยปรับปรุงจากรูปแบบแนวคิดของ McKinney (Seven-S Framework of McKinsey) คือ  
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

การจัดคนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และภาวะผู้นำ (Leadership)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 11 โรง ประกอบด้วย กรรมการบริหารโรงเรียน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ จำนวน 30 คน รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และครูผู้สอน จำนวน 2,109 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่มคือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยศึกษาจากประชากรทั้งหมด 11โรง ประกอบด้วย กรรมการบริหารโรงเรียน ผู้จัดการและผู้อำนวยการจำนวน 30 คน กรณีกุ่มที่ 2 ซึ่งได้แก่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และครูผู้สอนจำนวน 2,109 คน การศึกษานี้กำหนดศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และเทียบตารางสำเร็จรูปของ Darwin Hendel ได้จำนวน 325 ราย จากนั้นได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ในการสุ่มตัวอย่าง

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญได้ค่า IOC เท่ากับ 1.0

2.2 แบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 108 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนในแต่ละข้อเป็น 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) และตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัด

มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นคำถามแบบปลายเปิด โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

2.3 ประเด็นการสนทนากลุ่ม ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.0

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบริบทสถานศึกษาและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 11 โรง จำนวน 30 คน เกี่ยวกับบริบทสถานศึกษาและสภาพการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในด้านการบริหารจัดการ 4 ด้านคือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

1.2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและครู จำนวน 340 คน เกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยประกอบด้วย ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้นำ 3) คุณภาพชีวิตการทำงานของครู 4) การสื่อสาร 5) บรรยากาศของโรงเรียน 6) วัฒนธรรมของโรงเรียน 7) ครูที่มีประสิทธิภาพ 8) กระบวนการเรียนการสอน 9) ความผูกพันของครูต่อองค์กร และ 10) โครงสร้างองค์กร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1) เศรษฐกิจ 2) สังคม 3) เทคโนโลยี 4) กฎระเบียบหรือกฎหมาย และ 5) สภาพแวดล้อม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารและครู เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) ซึ่งจะใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการ

2.1 สนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนทั้ง 11 โรง ในการวิเคราะห์ SWOT ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) เพื่อจัดทำ TOWS Matrix

หาประเด็นสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการโรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2 สันทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านยุทธศาสตร์และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยนำผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix เป็นแนวทางเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยใน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์

3.1 ตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จากผู้ทรงคุณวุฒิและจากผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำนวน 8 คนเพื่อประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ รวมทั้งการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์

3.2 ปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความสมบูรณ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และสังเคราะห์เนื้อหา

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ในส่วนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ ในส่วนที่เป็นคำถามแบบประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการมากที่สุด

คะแนนค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการมาก

คะแนนค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการปานกลาง

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการน้อย

คะแนนค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) จากการสนทนากลุ่มย่อย โดยใช้ SWOT Analysis ในรูปของตาราง TOWS Matrix เพื่อประกอบการตัดสินใจกำหนดร่างยุทธศาสตร์

4.4 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์โดยใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

4.5 วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินยุทธศาสตร์ในด้านความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ สรุปได้ดังนี้

1. บริบทสถานศึกษาและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารี เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและมีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน 100 กว่าปี มีจุดเด่นในด้านการปลูกฝังให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และด้านภาษาอังกฤษ

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาการบริหารจัดการเป็นรายด้าน สามารถกล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมีการวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เพื่อกำหนดเป้าหมายภารกิจ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ โรงเรียนมีการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นประจำทุกปีการศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาและมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนงบประมาณที่ตั้งไว้ และตามระเบียบของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล โรงเรียนมีการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร เสนอแผนอัตรากำลังบุคลากร มีการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร รวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ความสามารถของบุคลากรและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป โรงเรียนมีการบำรุง ดูแลรักษาพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มั่นคงปลอดภัย พร้อมใช้ประโยชน์ มีการวางแผนพัฒนาการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษา จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของเครือข่ายประชาสัมพันธ์ และบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2. ระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

| ปัจจัยในการบริหารจัดการ          | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความสำคัญ |
|----------------------------------|-----------|------|----------------|
| <b>ปัจจัยภายใน</b>               |           |      |                |
| 1. ด้านภาวะผู้นำ                 | 3.50      | 1.39 | ปานกลาง        |
| 2. ด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ | 3.49      | 1.41 | ปานกลาง        |
| 3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของครู | 3.44      | 1.40 | ปานกลาง        |

| ปัจจัยในการบริหารจัดการ          | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับความสำคัญ |
|----------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| 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        |
| <b>ปัจจัยภายนอก</b>              |             |             |                |
| 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            |
| <b>รวม</b>                       | <b>3.54</b> | <b>1.37</b> | <b>มาก</b>     |

จากตารางที่ 1 ระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษามากที่สุด 3 ลำดับคือ เศรษฐกิจ ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D.=1.27) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D.= 1.27) เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D.= 1.36) ตามลำดับ

3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งผ่านการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด แต่ละยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์รวมทั้งหมด 24 กลยุทธ์ และมีนโยบาย/แนวดำเนินการแต่ละกลยุทธ์ สรุปได้ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และนโยบาย/แนวดำเนินการ

| ยุทธศาสตร์                 | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ | <ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน (3 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนองต่อความสนใจความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษิตตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (3 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>ปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (14 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. ด้านการบริหารงานบุคคล   | <ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0 (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาชุดแนวคิด (Mindset) ด้านคุณธรรม เจตคติ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนยุค 4.0 (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) ให้เป็นไปตามมาตรฐานของดัชนีชี้วัดระบบ กระบวนการ และผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>พัฒนาผู้บริหารและทีมงานในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>จัดการศึกษาสืบทอดตามอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาของผู้ก่อตั้งและอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> <li>เตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ (7 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</li> </ol> |

| ยุทธศาสตร์               | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>8. สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty) (3 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>9. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 (โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้) (4 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>10. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0 (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p>                                                                                                                                                  |
| 3. ด้านการบริหารงบประมาณ | <p>1. ส่งเสริมผู้บริหารให้มีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>2. ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างสร้างสรรค์ (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>3. ปรับเปลี่ยนการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. ด้านการบริหารทั่วไป   | <p>1. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าถึงและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>3. พัฒนาช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ใช้ New Media (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>4. พัฒนาการวางระบบและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคม (1 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> <p>5. เสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยทุกโรง (2 นโยบาย/แนวดำเนินการ)</p> |

| ยุทธศาสตร์ | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | 6. เติบโตและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลังทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 -2564) (5 นโยบาย/แนวดำเนินการ) |

4. ผลการตรวจสอบคุณภาพของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านคือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารวิชาการยุทธศาสตร์ด้านการบริหารบุคคล ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารงบประมาณและยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทั่วไป มีความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.55) ความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

1.บริบทสถานศึกษาและระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้

โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งโดยมิชชันนารี มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากสังคมมีจุดเด่นในเรื่องของการบ่มเพาะนักเรียนทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปกับวิชาการ และเน้นในด้านภาษาอังกฤษ อีกทั้งนโยบายของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยให้มีการช่วยเหลือกันของโรงเรียนในสังกัดโดยจัดกลุ่มโรงเรียนช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ดำเนินการและสืบสานนโยบายของผู้ก่อตั้งโรงเรียน บริหารจัดการภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับโรงเรียนรัฐบาลที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล แต่โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิฯ ต้องอยู่ได้ด้วยคุณภาพของนักเรียน ผู้ปกครองต้องให้ความเชื่อถือและให้ความไว้วางใจว่า โรงเรียนมีโปรแกรมและกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถเป็นทางเลือกของนักเรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มในตัวผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง มากพอที่จะเป็นหลักประกันต่อความสำเร็จทั้งด้านการศึกษาต่อและต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนในอนาคตได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ ในด้านการบริหารจัดการผู้บริหารต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องพัฒนาและรักษาจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมของครูและนักเรียน ที่สังคมให้การยอมรับมาช้านานว่ามีความงดงามในการครองตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม (Spears & Lawrence, 2002; Maxwell, 2003; ว. วชิรเมธี, 2552) ได้อย่างชัดเจน

สำหรับระดับความสำคัญของปัจจัยในการบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิต่างแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยที่สำคัญคือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางเทคโนโลยีนั้น เนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ที่ไม่มีขอบเขตข้อจำกัด ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย ชัดเจน อย่างไรก็ตามเนื่องจากเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกสมัยใหม่มีต้นทุนสูงและมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว จึงส่งผลต่อการจัดหาและนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ครูและบุคลากรในสถานศึกษาก็จำเป็นต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเองและนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอีกด้วย ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในสถานศึกษาจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกันการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้องมีแผนการบริหารจัดการที่ดี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559: 75-78) ซึ่งสอดคล้องกับ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2558: 65) ที่กล่าวว่า เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน องค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยอาจมีการปรับรีระบบ (reengineering) การปรับโครงสร้างการปฏิรูป (transforming) การปรับองค์การแบบแนวราบ (flattening) การลดขนาดองค์การ (downsizing) ทั้งนี้เป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงที่มาจากการแข่งขันในระดับสากลมีมากขึ้น

2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิต่างแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

ด้านการบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการบริหารสถานศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ตอบสนอง

ต่อความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการจัดการศึกษาตามทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนพัฒนาความรู้ครูด้านการทำวิจัยในชั้นเรียน

ด้านการบริหารบุคคล ผู้บริหารต้องสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุค Thailand 4.0 สร้างความตระหนักให้บุคลากรมีเจตคติที่ดี มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน ครูและบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถของศตวรรษที่ 21 โดยสร้างและรักษาคนเก่งไว้กับโรงเรียนได้ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และความเป็นครูมืออาชีพในยุค 4.0 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจจงรักภักดี คล้อยตามและเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเอง พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ รับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเฉพาะ 4 ประการที่สอดคล้องกันคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับ (Bass, 1997; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550; ซีวิน อ่อนละออ, 2553 และวิโรจน์ สารรัตนะ, 2547) นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาผู้บริหารและทีมงานในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กร จัดการศึกษาตามอุดมการณ์ของผู้ก่อตั้งและอัตลักษณ์ของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยอีกทั้งมีการเตรียมและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ สอดคล้องกับอนงค์วรรณ อุประดิษฐ์ (2560: 34) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการจัดการองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานขององค์กรสูงขึ้น อีกทั้ง Spears (2003) และ Covey (2006) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบไฟบริการที่ให้ความสำคัญต่อการเติบโตพัฒนาผู้อื่นและมีความสามารถสร้างความเป็นชุมชน นอกจากนี้การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่ดีมีประสิทธิภาพเป็นยุทธศาสตร์ที่มีภาพรวมที่ชัดเจนครบทุกด้าน ไม่ปรากฏเพียงด้านเดียวเป็นภาพที่สมบูรณ์ อันเป็นความหมายของบูรณาการ (ณัฐรัตน์ ประเทืองบริบูรณ์, 2560: 20) ในส่วนของการสร้างความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร (Brand loyalty) ควรนำเอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคหรือลูกค้ามากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Kotler Philip (2560) ที่กล่าวถึง การบอกต่อในโลก

ออนไลน์นั้นทรงพลังมากในยุคปัจจุบัน โดยที่คนยังเป็นแกนสำคัญหรือหัวใจหลักของการตลาดในทุกยุคทุกสมัย

ด้านการบริหารงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถด้านเศรษฐศาสตร์การเงิน การเงินการบัญชี ตามหลักธรรมาภิบาล และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ขององค์กร

ด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การทบทวนกลยุทธ์ 3) การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ, 2556; ปุญญกมล เทพประสิทธิ์, 2556)

### ข้อเสนอแนะ

1. การนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในแต่ละโรงเรียน ควรมีการปรับนโยบาย/แนวดำเนินการ รวมถึงการจัดโครงการ กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ไม่ใช้กรอบคิดของโรงเรียนขนาดใหญ่ในการบริหารงานมาใช้กับโรงเรียนขนาดเล็ก รวมทั้งปรับปรุงแบบสวัสดิการของครู และบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรในองค์กร

2. โรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดหลักสูตรที่หลากหลายที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน หลักสูตรสองภาษา (English Program) และมีแผนการบริหารจัดการที่ดีในนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

3. โรงเรียนภายใต้มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยควรมีการจัดกลุ่มเพื่อช่วยเหลือกันและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการ ร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง ทั้งรัฐและเอกชนในประเทศ รวมทั้งสถานศึกษาในต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างเครือข่ายความเข้มแข็ง

## เอกสารอ้างอิง

- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries, **American Psychologist**, 52(2), pp. 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. USA: SAGE Publications.
- Boonyatittan, A. (2010). **Professional SWOT Analysis Guide The starting point for a strategy that does not work**. Bangkok: Triple Group. (in Thai).
- เอกชัย บุญยาธิฐาน. (2553). **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ จุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ที่ไม่ทำได้**. กรุงเทพฯ: Punyachon.
- Cheablam, B. (2016). **Crisis of Thai Private Schools Reflection at the Ministry of Education must to listen**. Retrieved February 12, 2016, from [http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1420172401](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401). (in Thai).
- บำรุง เฉียบแหลม. (2558, 9-15 มกราคม). **วิกฤต 'ร.ร.เอกชนไทย' 'เสียง'...สะท้อนที่ ศธ.ต้องฟัง!!**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2559, จาก [http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1420172401](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401).
- Covey, S. R. (2006). **Servant Leadership. Leadership Excellence**, 23(12), Retrieved, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1190701391).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). **Strategic Management: Competitiveness And Globalization**. 7<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson/South Western.
- Kotler P. (2017). **Marketing 4.0 to Digital Marketing**. Bangkok: Nation Books.
- Kotler P. (2560). **Marketing 4.0 ยุคการตลาดดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- Maxwell, J. C. (2003). **Ethics 101: What every leader needs to know**. New York: Time Warner Book Group.

- Ministry of Education Office of the Permanent Secretary for Education. (2016). **Education Development Plan The Ministry of Education No. 12 (2017-2021)**. Bureau of Policy and Strategy: Bangkok. (in Thai).
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)**. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์: กรุงเทพฯ.
- Ministry of Education Office of the Permanent Secretary for Education. (2017). **National Education Plan (2017-2036)**. Bangkok. (in Thai).
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- Oonla-or, C. (2010). **The Development of Transformational Leadership Indicators of Private University in Thailand**. Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School. Khon Kaen University. (in Thai).
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**. 9<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Pongsriwat, S. (2007). **Leadership: Theory and Practice**. Bangkok: Booklinks. (in Thai).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- Pratuangboriboon, P. (2017). Koh-Kha Model: The Strategy for Balanced Local Administration in the Twenty-First Century. **Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities**, 7(12), 15-28. (in Thai).
- ณัฏฐ์ดนัย ประเทืองบริบูรณ์. (2560). เกาะคาโมเดล: ยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่นอย่างสมดุลในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 7(12), 15-28.

- Sarattana W. (2004). Leadership: from theory to proposition, curriculum development model. **Journal of the Faculty of Education Khonkaen University, 27**(3), 40 – 52. (in Thai).
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร. **วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 27**(3), 40 – 52.
- 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.
- Spears, L. & Lawrence, M. (2002). **Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first Century**. New York: John Wiley 7 Sons.
- Suwanratchapoo, K. (2013). **Strategic Leadership: A form of new generation leaders**. Doctor of Education Thesis in Education Administration, The Faculty of Graduate Studies, Srinakharinwirot University. (in Thai).
- กัณฑ์กัญฐ์ สุวรรณรัชภูมิ. (2556). **ภาวะผู้นำกลยุทธ์: รูปแบบของผู้ในยุคใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Thammaruk, T. (2013). Development of Strategic Leadership Model of School Administrators Under The Office of The Basic Education Commission. **Journal of Education and Social Development, 9**(2). 58-70. (in Thai).
- ชนภณ ธรรมรักษ์. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 9**(2). 58-70.
- Thepprasit, P. (2013). The Strategic Leadership and the Success of Organization Management. **Journal and Research, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Special Issue, 21-26**. (in Thai).

- บุญญอนันต์ เทพประสิทธิ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร. **วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร, ฉบับพิเศษ**, 21-26.
- Upadit, A. (2017). Effect of Perceived Environmental, Transformational Leadership and Marketing Orientation toward Financial Performance of Community Enterprises in Lampang Province. **Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities**, 7(12), 29-46. (in Thai).
- อนงค์วรรณ อุประดิษฐ์. (2560). การรับรู้สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการมุ่งเน้นทางการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานทางการเงินของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดลำปาง. **วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ**, 7(12), 29-46.
- Wachiramatee, W. (2009). **Life satisfaction**. Bangkok: Pran Publishing. (in Thai).
- ว. วชิรเมธี. (2552). **งานสัมฤทธิ์ ชีวิตเร้นรมย์**. กรุงเทพฯ: ปรานพับลิชชิง.
- Wheelen, T.L., & Hunger, D.J. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Peason.
- Yawiraj, N. (2015). **Organization development and change**. Bangkok: Triple Group. (in Thai).
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2558). **การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.