

**กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย***
**MANAGEMENT STRATEGIES OF SMALL SCHOOL
OF THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND**

อภิเดช ชัยราชา

Apidech Chairacha

สันต์ชัย พูลสวัสดิ์

Santchai Poolsawat

มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Western University, Thailand

E-mail: ccnr991@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 233 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 207 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และแบบประเมิน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้ PNI^{Modified} ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ปฏิรูปการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาแห่งชาติที่เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน สังคม ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาการบริหารงบประมาณด้านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) พัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน 5) พัฒนางานด้านการพัฒนา

* Received 11 March 2020; Revised 24 April 2020; Accepted 28 April 2020



คุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้เข้มแข็งและเกิดผลมากขึ้น และมี
16 กลยุทธ์รอง 70 แนวดำเนินการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหาร, โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

The objective of this research was to assess the need to develop a small school administration strategy of the Church of Christ in Thailand. All populations were 233 administrators and teachers of the small schools of the Foundation of the Church of Christ in Thailand In the upper northern. The sample group consisted of 207 administrators along with teachers of the small schools of the Foundation of the Church of Christ in Thailand In the upper northern. The samples were selected by purposive sampling. The data were collected by a 5-level scale questionnaire with the reliability at .96. Then, the data were analyzed using statistical packages employed with frequency, percentage, mean, standard deviation and demand needed by the improved Priority Needs Index (PNI Modified) method. The findings showed as follows; management strategies of small school of the Foundation of the Church of Christ in Thailand have 5 main strategies which are 1) to reform academic administration in order improve the quality of education to respond to the national education plan that is suitable for the needs of the community and society. Essential skills in the 21st century and the global change in the digital age. 2) to develop budgetary management for network expansion in collaboration to mobilize resources to improve the quality of education. 3) to develop human resource management in capacity building, principals, teachers and personnel to be proficient in professions. 4) to increase general administrative efficiency to improve educational quality and enhance desirable characteristics, and 5) to develop work on moral and ethical development to become a stronger and more effective human being, and there are 16 secondary strategies, 70 actions.

Keywords: Strategy, Management, A Small School

บทนำ

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญที่สุดในการทำหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง



มีความสุขด้วยการพึ่งพาตนเอง ซึ่งเป็นความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียน โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการโดยเน้นเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุดตามมาตรฐานระดับสากลและเป้าหมายที่โรงเรียนตั้งไว้จักได้ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 และมีวิสัยทัศน์ที่มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าประสงค์คือระบบบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ และผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

การจัดการศึกษาโดยภาคเอกชนมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศด้วยส่วนหนึ่ง เนื่องจากช่วยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐเป็นอย่างมากในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ช่วยเสริมในส่วนที่ภาครัฐดำเนินการไม่ทั่วถึง อีกทั้งสร้างความหลากหลายในด้านรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษา ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ ทำให้เกิดการศึกษาทางเลือกต่าง ๆ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2561) นอกจากนี้การจัดการศึกษาเอกชนยังช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพภายในระบบการศึกษาของประเทศ หากโรงเรียนเอกชนสามารถบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของสังคม และทำให้ผู้ปกครองเกิดความศรัทธาส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน โรงเรียนก็มีโอกาสคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณภาพไว้ได้ส่งผลให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนเอกชนต้องเร่งพัฒนาคุณภาพ เพื่อรองรับผู้รับบริการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพการศึกษาที่ต้องสร้างให้ได้มาตรฐานสากล พัฒนาประเทศให้เข้มแข็งและสามารถแข่งขันในเวทีโลก การมีส่วนร่วมของการศึกษาเอกชนได้ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน ในช่วงที่การพัฒนาการศึกษาของประเทศต้องขับเคลื่อนให้สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2560)

ปัจจุบันการจัดการศึกษาในประเทศไทยประสบกับภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอัตราการเพิ่มประชากรที่ลดลงในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ทำให้มีจำนวนเด็กในวัยเรียน



ลดน้อยลง ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ ความต้องการของประชาชนที่ปรับเปลี่ยนไป ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันสูง ผู้ปกครองจึงมุ่งหวังให้เด็กเข้าเรียนทั้งในส่วนโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนของรัฐบาลที่มีชื่อเสียง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) อีกทั้ง ผู้ปกครองมีโอกาเลือกสถานศึกษาสำหรับบุตรหลานของตนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน เอกชนทั่วประเทศ ทำให้โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กบางโรงต้องล้มเลิกกิจการไป โรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน โดยปัจจุบัน มีสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมด 27 โรง และสถาบันอุดมศึกษา 2 แห่ง เป็นโรงเรียน ขนาดเล็กทั้งหมด 13 โรง ปัญหาที่มีอยู่ว่าโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก รองรับเด็กในภาวะยากลำบากที่ผู้ปกครองไม่มีกำลังทางเศรษฐกิจ ในการสนับสนุนเข้าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงได้ ซึ่งแต่ละแห่งรองรับเด็กได้ไม่เกินหนึ่งพันคนและเปิด การเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนที่ให้โอกาสแก่เด็ก นักเรียนในห้องถิ่นสามารถพัฒนาตนเองและได้ประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้ใหญ่ที่ดีมีคุณภาพ สู่สังคม ชุมชนมาอย่างยาวนาน ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กที่สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย ยังขาดการปรับตัวในการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และ ขาดงบประมาณที่เพียงพอในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา (สำนักงานพันธกิจการศึกษา, 2562)

ในขณะที่โรงเรียนจะต้องดำรงอยู่ได้โดยไม่มีการยุบ เลิก หรือไปควบกับโรงเรียนอื่น ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และต้องเผชิญกับความรุนแรงและความ รวดเร็วทั้งกระแสของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การบริหารจัดการในห้องค์หรือ สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคมถือว่าผู้นำเป็นตัวจักรสำคัญยิ่งในองค์กร องค์กรใดมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์กรมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ด้วยความเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการบริหารและสามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการโรงเรียนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องมีการ พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้สถานศึกษาสามารถอยู่รอดได้ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 จากที่มาและความสำคัญดังกล่าว ข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังกล่าว โดยมุ่งหวังว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก



ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 5 โรงเรียน ปีการศึกษา 2561 จำนวน 233 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 5 โรงเรียน จำนวน 207 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 2 ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling)

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และแบบประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของกรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์ส่วนที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของขอบข่ายการบริหารโรงเรียนจากกฎกระทรวง ระเบียบพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง และนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย แล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามและเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงทางเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC ตั้งแต่ .67 – 1.00 โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกที่มีค่าความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ขึ้นไป ปรับแก้แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ



ของผู้เชี่ยวชาญเสร็จ แล้วนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองใช้มาคำนวณด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach, L.J, 1974) โดยแบบสอบถามทั้งฉบับมีความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .96 และนำเสนอผลของการทดลองใช้เครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์ นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบและทดลองใช้แล้ว นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง รวบรวมแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ทางสถิติ

2. ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดยนำเอาข้อความที่ได้จากร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับที่ 1 ที่ปรับปรุงแล้ว มากำหนดประเด็นหลักในการสนทนากลุ่มย่อยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์ และคำถามการวิจัย พร้อมทั้งนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มย่อยไปใช้ และวิเคราะห์ประมวลสรุปประเด็นสำคัญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการวิจัย จากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัย มาทำการสังเคราะห์เนื้อหา และจัดกลุ่มประเด็นสำคัญโดยการสร้างข้อสรุปเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ระยะที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้พัฒนางาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม 2) จัดทำ TOWS Matrix โดยจับคู่กลยุทธ์ SO, ST, WO, WT เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวดำเนินการ ในการจัดทำร่างกลยุทธ์ และ 3) จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 1



ระยะที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ฉบับที่ 1) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และปรับปรุงเป็น (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ฉบับที่ 2) และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด 8 คน ประกอบไปด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ อาจารย์มหาวิทยาลัย และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก หลังจากนั้นปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ส่วนแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ใน 5 ระดับ นำไปเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยในแต่ละด้าน และวิเคราะห์เนื้อหา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหา แล้วสรุปประเด็นสำคัญ

ผลการวิจัย

1. ผลการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยขอบข่ายการบริหารจัดการโรงเรียน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารจัดการโรงเรียนในภาพรวม



กรอบแนวคิด ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน	ความสอดคล้อง			ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การบริหารวิชาการ	4.55	.49	มากที่สุด	4.65	.47	มากที่สุด
การบริหารงบประมาณ	4.55	.45	มากที่สุด	4.40	.47	มาก
การบริหารงานบุคคล	4.60	.46	มากที่สุด	4.40	.46	มาก
การบริหารทั่วไป	4.40	.46	มาก	4.47	.46	มาก
การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์	4.33	.40	มาก	4.73	.43	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.49	.45	มาก	4.53	.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยขอบข่ายการบริหารจัดการโรงเรียน ความสอดคล้องโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, SD = .45) โดยการบริหารงานบุคคล มีความสอดคล้องมากที่สุด ($\bar{X} = 4.49$, SD = .45) รองลงมาคือ การบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.49$, SD = .49) และการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.49$, SD = .45) ความเหมาะสมโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, SD = .46) โดยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, SD = .43) รองลงมาคือ การบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.65$, SD = .47)

2. ผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวม ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

การบริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			ลำดับ	สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ
	$\bar{X}$	SD	ระดับ		$\bar{X}$	SD	ระดับ	
การบริหารวิชาการ	4.13	.52	มาก	5	4.74	.39	มากที่สุด	3
การบริหาร งบประมาณ	4.33	.63	มาก	3	4.76	.41	มากที่สุด	2
การบริหารงานบุคคล	4.14	.57	มาก	4	4.73	.40	มากที่สุด	4
การบริหารทั่วไป	4.71	.41	มากที่สุด	2	4.72	.41	มากที่สุด	5
การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์	4.72	.40	มากที่สุด	1	4.82	.36	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	4.40	.51	มาก		4.75	.39	มากที่สุด	



จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนของมูลนิธิต่างศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $SD = .51$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ($\bar{X} = 4.74$, $SD = .40$) รองลงมาคือด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 4.71$, $SD = .41$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.33$, $SD = .63$) และด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.14$, $SD = .57$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.13$, $SD = .52$) และความคิดเห็นต่อสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนของมูลนิธิต่างศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, $SD = .39$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ($\bar{X} = 4.81$, $SD = .36$) รองลงมาคือด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 4.76$, $SD = .41$) ด้านการบริหารวิชาการ ($\bar{X} = 4.74$, $SD = .39$) และด้านการบริหารงานบุคคล ($\bar{X} = 4.73$, $SD = .40$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 4.72$, $SD = .41$)

3. ผลการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) โดยวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังตารางที่ 3 และตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิต่างศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทยจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม	S/W
การบริหารวิชาการ	0.153	สูง	W
การบริหารงบประมาณ	0.101	สูง	W
การบริหารงานบุคคล	0.143	สูง	W
การบริหารทั่วไป	0.004	ต่ำ	S
การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์	0.020	ต่ำ	S
ค่าดัชนี PNI_{Modified} เฉลี่ย	0.082	สูง	W

จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{Modified} จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิต่างศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทย โดยภาพรวมการบริหารวิชาการ (PNI_{Modified} = 0.148) การบริหารงานบุคคล (PNI_{Modified} = 0.142) และการบริหารงบประมาณ (PNI_{Modified} = 0.099) จัดอยู่ในกลุ่มสูงเป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิต่างศาสนาคริสต์จักรในประเทศไทย ส่วน การบริหารทั่วไป (PNI_{Modified} = 0.002) และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ (PNI_{Modified} = 0.021) จัดอยู่ในกลุ่มต่ำ เป็นจุดแข็งตามลำดับ



ตารางที่ 4 ความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวม

สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย	PNI _{Modified}	จัดกลุ่ม	O/T
ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย	0.045	สูง	T
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	0.042	สูง	T
ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.002	ต่ำ	O
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	0.019	สูง	T
ค่าดัชนี PNI_{Modified} เฉลี่ย	0.027	สูง	T

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{Modified} จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยภาพรวมมีค่า PNI_{Modified} = 0.027 จัดอยู่ในกลุ่มสูงเป็นภัยคุกคาม เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (PNI_{Modified} = 0.045) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (PNI_{Modified} = 0.042) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (PNI_{Modified} = 0.019) จัดอยู่ในกลุ่มสูงเป็นภัยคุกคามของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่วนปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (PNI_{Modified} = 0.002) จัดอยู่ในกลุ่มต่ำ เป็นโอกาสตามลำดับ

4. ผลการจัดทำ TOWS Matrix โดยจับคู่กลยุทธ์ SO, ST, WO, WT เพื่อกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวดำเนินการ ในการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 8 ข้อ จุดอ่อน – โอกาส (WO) 8 ข้อ จุดแข็ง – อุปสรรค (ST) 9 ข้อ จุดอ่อน – อุปสรรค (WT) 9 ข้อ แล้วนำไปวิเคราะห์ TOWS Matrix จับคู่ SO, ST, WO, WT เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกกำหนดกลยุทธ์

5. ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 1 โดยผู้วิจัยกำหนดกลยุทธ์หลักจากขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน 4 ด้าน และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ 1 ด้าน ตามกรอบแนวคิดการวิจัย เรียงลำดับตามค่าความต้องการจำเป็น ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกันจึงกำหนดกลยุทธ์หลัก จำนวน 5 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รองกำหนดตามการบริหารงานย่อยของแต่ละกลยุทธ์หลัก จำนวน 16 กลยุทธ์ และกำหนดแนวดำเนินการ โดยวิเคราะห์จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และข้อคำถามย่อยจากแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก มาพิจารณา กำหนดแนวดำเนินการ จำนวน 70 แนวดำเนินการ

6. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 1 มีดังนี้ กลยุทธ์หลัก



มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, $SD = .33$) และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, $SD = .50$) กลยุทธ์รองมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, $SD = .17$) และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, $SD = .52$) และแนวดำเนินการมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93$, $SD = .16$) และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, $SD = .60$)

7. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 2 สรุปผลคือ ทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวดำเนินการ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ทุกข้อ โดยแนวดำเนินการระบุชัดเจนว่าใคร ทำอะไร อย่างไร และเกิดผลกับใครอย่างไร

8. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับสมบูรณ์ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์ที่ 1 ปฏิรูปการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาแห่งชาติที่เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน สังคม ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์รอง 29 แนวดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบริหารงบประมาณด้านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 9 แนวดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์พัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง 10 แนวดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 14 แนวดำเนินการ และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนางานด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม สู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้เข้มแข็งและเกิดผลมากขึ้น ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง 8 แนวดำเนินการ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบในครั้งนี้ อภิปรายผลได้ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนากลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ และ 70 แนวดำเนินการ ทั้งกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวดำเนินการ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ทุกข้อ ซึ่ง Thompson et al. ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความรอบคอบในการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรม



ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร (Thompson , A. A. et al., 1995) สอดคล้องกับ Pearce, J.A & Robinson, R.B. ที่กล่าวว่าการจัดทำกลยุทธ์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โรงเรียนขนาดเล็กจะต้องนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหาร เนื่องด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการบริหารที่มีกระบวนการเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้า ได้อย่างชัดเจน กำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Pearce, J. A. & Robinson, R.B, 2000)

ผลการวิจัยกลยุทธ์หลัก 1 ปฏิรูปการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาแห่งชาติที่เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน สังคม ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล ดังงานวิจัยของ จันจิรา จุมพลหล้า และคณะ ที่พบว่า สิ่งที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กประสบความสำเร็จ ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน คือ เก่ง ดี มีความสุข ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ต้องวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้และสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนแสวงหางบประมาณ จึงจะประสบผลสำเร็จ (จันจิรา จุมพลหล้า และคณะ, 2557) และสอดคล้องกับ นพพร เดชชิต ที่พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กมีองค์ประกอบ 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป (นพพร เดชชิต, 2557) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิไลวรรณ ปุธิรัตน์ ที่พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ด้านผู้บริหารและภาวะผู้นำ ด้านบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร ด้านสภาพทั่วไป/สภาพแวดล้อมและด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง/ชุมชน 2) กระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดทำแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์และการตรวจสอบและประเมินผล 3) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา (วิไลวรรณ ปุธิรัตน์, 2560) โดยที่แนวทางการดำเนินงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) แนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารหลักสูตร 2) แนวทางการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน



3) แนวทางการดำเนินงานด้านการนิเทศการศึกษา และ 4) แนวทางการดำเนินงานด้านการวัดผลและประเมินผล (จารุณี อิมวงษ์, 2555) ทั้งนี้โรงเรียนต้องพัฒนารูปแบบการนิเทศภายใน ประกอบด้วย การวางแผนการนิเทศภายใน การจัดองค์กรนิเทศภายใน การปฏิบัติการนิเทศภายใน และการประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่างานวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร การพัฒนาคุณภาพงานวิชาการได้นั้น โรงเรียนต้องมีการประกันคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษา จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน นำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (ปรีชา วิหคโต, 2556)

ผลการวิจัยกลยุทธ์หลัก 2 พัฒนาการบริหารงบประมาณด้านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร ธนะสมบุรณ์ ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มีรูปแบบการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ แบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ มีรูปแบบการประเมินผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ มีแผนงบประมาณพิเศษที่สนับสนุนที่ชัดเจน มีโครงสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้จริง (ศิริพร ธนะสมบุรณ์, 2552) แสดงให้เห็นว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรมีความในด้านการบริหารงบประมาณสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก

ผลการวิจัยกลยุทธ์หลัก 3 พัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑา จีบบัง ที่พบว่า รูปแบบของการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) การพัฒนาระบบวางแผนและการบริหารจัดการ ได้แก่ พัฒนาทักษะความชำนาญในด้านคอมพิวเตอร์ให้กับครู การเพิ่มประสิทธิภาพและปริมาณการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานให้กับครู โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนในแต่ละปีอย่างเป็นระบบ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครอบคลุมเพียงพอและเป็นปัจจุบัน มีโครงสร้างการแบ่งงานรับผิดชอบ อย่างชัดเจน และมีการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร 2) การพัฒนาระบบการเรียนการสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การสร้างหรือผลิตสื่อเพื่อใช้ในการเรียนการสอน การบูรณาการการสอนโดยใช้แผนการสอนคละชั้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนา และการนิเทศ กำกับติดตามของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด 3) การเสริมสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ได้แก่ การหมุนเวียนการสอนของครูตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด การปรับปรุง



สถานที่ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน การใช้แผนการสอนคละชั้น และมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทุกด้าน 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ได้แก่ สร้างและพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะเข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (จรรยา จัปปัง, 2555) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค และ จิราภรณ์ กาแก้ว ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กด้านปัจจัยภายใน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ (พัธนันท์ หรรษาภิรมย์โชค และจิราภรณ์ กาแก้ว, 2557) โดยที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก มี 7 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (กมลวรรณ รอดจ่าย, 2552) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับชุดิมา มุสิกานนท์ ที่พบว่ากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสกลนคร มี 4 กลยุทธ์ คือ 1) การเรียนรู้ร่วมกัน 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง และ 4) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (ชุดิมา มุสิกานนท์, 2562) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันต์ชัย พูลสวัสดิ์ ที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลางที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการแก้ปัญหา และการมีหลักธรรมาภิบาล (สันต์ชัย พูลสวัสดิ์, 2557) แสดงให้เห็นว่าครูและบุคลากรเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่ง การพัฒนาศักยภาพครูให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องด้วยคุณภาพของครูเป็นผลมาจากคุณภาพการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยกลยุทธ์หลัก 4 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สรคุปต์ บุญเกษม ที่พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก มี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการบริหารจัดการด้านงาน ด้านคน และด้านเทคโนโลยี (สรคุปต์ บุญเกษม, 2560) นอกจากนี้ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรบรรลุปเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์มีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญ



ฉลาด (กัณฑ์กัณฐ์ สุวรรณรัชภูมิ, 2556) แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทั่วไป จึงควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา พัฒนาช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน โดยใช้ New Media เสริมสร้างเครือข่าย ความเข้มแข็งด้านคุณภาพการศึกษาให้กับโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทยทุกโรงเรียน โดยเร่งสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ ระดมสรรพกำลัง ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระหว่างประเทศ ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำ กลยุทธ์ โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาพูดและ ภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมี การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด

ผลการวิจัยกลยุทธ์หลัก 5 พัฒนางานด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสู่ความเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ให้เข้มแข็งและเกิดผลมากขึ้น โดยที่พัฒนาหลักสูตรการสอนคริสต์จริยธรรม ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เป็นกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อนโยบายของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ก่อตั้งโดย มิชชันนารี มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและมีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากสังคมโรงเรียน สังกัดมูลนิธิฯ ทุกโรงเรียน โดยมีจุดเด่นในเรื่องของการบ่มเพาะนักเรียนทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปกับการศึกษา อีกทั้งนโยบายของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้มีการช่วยเหลือกันของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยจัดกลุ่ม โรงเรียนช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกัน ดำเนินการและสืบสาน นโยบายของผู้ก่อตั้งโรงเรียน บริหารจัดการภายใต้การดูแลของสำนักงานพันธกิจการศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภา คริสตจักรในประเทศไทยกับโรงเรียนรัฐบาลที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล แต่โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิฯ ต้องอยู่ได้ด้วยคุณภาพของนักเรียน ผู้ปกครองต้องให้ความเชื่อถือ และให้ความไว้วางใจว่า โรงเรียนมีโปรแกรมและกิจกรรมทางวิชาการที่สามารถเป็นทางเลือก ของนักเรียนได้อย่างหลากหลาย เพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มในตัวผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง มากพอที่จะเป็นหลักประกันต่อความสำเร็จทั้งด้านการศึกษาต่อและต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ในอนาคตได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีจุดเด่นในเรื่องของการสอนคริสต์จริยธรรมการอภิบาลเลี้ยงดู ฟูมฟักให้ผู้เรียนเติบโต โดยมี การสานสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินันท์ ศรีวีระสกุล ที่พบว่า ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ ดีของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มี 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์การสร้าง ความเข้มแข็งในงานพันธกิจคริสเตียนศึกษาของโรงเรียน 2) ยุทธศาสตร์การระดมสรรพกำลังของบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การสร้างพลังขับเคลื่อนโดย นักเรียน 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการ



บริหารจัดการ และ 6) ยุทธศาสตร์การประสานพลังครอบครัว ชุมชนและหน่วยงานภายนอก (สิรินันท์ ศรีวีระสกุล, 2553) แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยที่แตกต่างจากโรงเรียนของรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนอื่น ๆ โดยถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

องค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยในครั้งนี้ ทำให้ได้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่ คือ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ที่ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และ 70 แนวดำเนินการ ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

สรุป/ข้อเสนอแนะ

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ปฏิรูปการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อแผนการศึกษาแห่งชาติที่เหมาะสมกับความต้องการของชุมชน สังคม ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล 2) พัฒนาการบริหารงบประมาณด้านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) พัฒนาการบริหารงานบุคคลด้านการเริ่มสร้างศักยภาพผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั่วไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน และ 5) พัฒนางานด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้เข้มแข็งและเกิดผลมากขึ้น และมี 16 กลยุทธ์รอง 70 แนวดำเนินการ

ข้อเสนอแนะ 1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการเป็นอันดับแรก 2) สำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และครูโรงเรียนขนาดเล็กให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ รวมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน 3) สภาคริสตจักรในประเทศไทย ควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ



ให้มีความสอดคล้องกัน 4) ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการสร้างนวัตกรรมในการบริหารเพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ รอดจ่าย. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก. ใน *ดุชนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ. (2556). ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้ในยุคใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 10(18), 4097- 4108.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน พ.ศ.2560-2564. เรียกใช้เมื่อ 20 พฤศจิกายน 2561 จาก <http://www.sl.ac.th>.
- จรรุญ จัปปัง. (2555). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยระบบการวิจัย เชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(2), 59-72.
- จันจิรา จุมพลหล้า และคณะ. (2557). กรณีศึกษา: รูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *อุดรธานี: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)*.
- จารุณี อิมวงษ์. (2555). แนวทางการดำเนินงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 2(2), 63 - 74.
- ชุตีมา มุสิกานนท์. (2562). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพและประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสกลนคร. *วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์*, 6(10), 5927-5933.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพรส.
- นพพร เดชชิต. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในจังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการ Veridian E - Journal*, 7(1), 321-333.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ปรีชา วิหคโต. (2556). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 4(1), 119-131.



- พัทธนันท์ หารชาภิรมย์โชค และจิราภรณ์ กาแก้ว. (2557). แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชน. วารสารศรีนครินทร์วิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 6 (12), 95 - 108.
- วิสัยวรรณ ปุริรัตน์. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4. วารสารบัณฑิตศึกษา, 14(65), 119 -130.
- ศิริพร ณะสมบุรณ์. (2552). การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สรคุปต์ บุญเกษม. (2560). ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 11(1), 217-230.
- สันต์ชัย พูลสวัสดิ์. (2557). ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนกลาง. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 4(3), 7-14.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2561). บทบาทของโรงเรียนเอกชน. เรียกใช้เมื่อ 27 กันยายน 2561 จาก <https://sites.google.com/site/prachasampan56/bthbath-khxng-rongreiy-n-xekchn>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564). กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์.
- สำนักงานพันธกิจการศึกษา. (2562). แผนพัฒนาพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2562 จาก <http://www.oemcct.in.th/oemcct/index.php>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579. เรียกใช้เมื่อ 25 พฤษภาคม 2561 จาก <https://www.moe.go.th> > moe > news > detai
- สิรินันท์ ศรีวีระสกุล. (2553). ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cronbach, L. J. (1974). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Pearce, J. A. & Robinson, R.B. (2000). *Strategic management*. NJ: McGraw - Hill.
- Thompson , A. A. et al. (1995). *Strategic management : Concept and Case* (8th ed.). New York: Bussiness.