

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

The Development of Administrative Strategies towards the Excellence of the Schools in St.Gabriel's Foundation, Thailand

สอาด วงศาเจริญภักดิ์* สรวงพงษ์ ขวนชม** สมบูรณ์ ดันยะ*** และ ไพศาล หวังพานิช****

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล***

รองศาสตราจารย์ ดร., คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล****

Sa-ard Vongsacharoenbhakdi* Sanguanpong Chuanchom** Somboon Tanya***

and Paisal Wangphanich****

Ph.D. Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Vongchavalitkul University*

Assistant Professor Dr., Faculty of Education, Vongchavalitkul University***

Associate Professor Dr., Faculty of Education, Vongchavalitkul University****

Corresponding Author E-mail: bsgsaard@gmail.com

(Received: March 25, 2021; Revised: June 17, 2021; Accepted: June 18, 2021)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 3) ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 แบ่งเป็น 2 ชั้น ชั้นที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามโดยมีค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.87 วิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 27 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการเลือกแบบเจาะจง ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และเอกสารประกอบการประชุมกลุ่มสนทนา และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ดำเนินการโดยนำกลยุทธ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาว่าเหมาะสมมาเป็นเนื้อหาจัดทำเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 64 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยเฉลี่ยมีการดำเนินการอยู่ในระดับ มาก 2) กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ

โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนในเครือมูลนิธิ ให้มีประสิทธิภาพ ภาพตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน มี 5 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 5 ตัวชี้วัด 5 โครงการ/กิจกรรม กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนในเครือมูลนิธิ ให้มีประสิทธิภาพตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต มี 5 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 4 ตัวชี้วัด 6 โครงการ/กิจกรรม และกลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิ ให้มีมาตรฐานสากล บรรลุตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต มี 4 กลยุทธ์ขับเคลื่อน 3 ตัวชี้วัด 7 โครงการ/กิจกรรม 3) ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์, การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the states and guidelines for educational institution administration towards the excellence of the schools in St.Gabriel's Foundation, 2) to develop strategies for educational institution administration towards the excellence of the Schools in St.Gabriel's Foundation, and 3) to investigate the suitability and evaluate the feasibility of the developed strategy's utility. The research was divided into 3 steps. Step 1 was to study the states for the school administration towards the excellence of the schools in St.Gabriel's Foundation, Thailand. The samples were employed by simple random sampling, consisting of 240 people. The instrument used in this step was a 5- points rating scale questionnaire based on the IOC score range from 0.60-1.00 and the reliability was 0.87. The data were analyzed by frequency, percentages, mean and standard deviation. In studying the guidelines for school management towards excellence in schools in St.Gabriel's Foundation, 27 informants were purposively by selected. The tool used was a semi-structured interview. The obtained data were analyzed by the content analysis. Step 2 was to develop a strategy for excellence in educational institution management by organizing a discussion group meeting consisting of 7 experts to consider the suitability of the draft strategy school administration to school excellence in the St.Gabriel Foundation of Thailand. Step 3 was to assess the feasibility and the utility of the strategies by 64 qualified persons.

The research results showed as follows: 1) The mean score of the states and guidelines for the educational institutions' administration towards the excellence of schools in St.Gabriel's Foundation of Thailand was at a high level. 2) The school administrative strategies for the excellence of schools in the St.Gabriel's Foundation of Thailand consisted of 3 main strategies as follows: (1) The school management in the St.Gabriel's foundation was developed to be efficient according to the sustainable good governance. (2) The human resource management in the St.Gabriel's foundation was accelerated effectively according to the St.Montfort's educational direction management. (3) The quality of students in the St.Gabriel's Foundation was improved to get the international standards through the St.Montfort's

educational institutions towards excellence of the schools in the St.Gabriel Foundation of Thailand were at the highest level.

Keywords: Strategy Development, Administrative Excellence

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นเลิศขององค์กรมีความสำคัญในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านวิทยาการ และความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจนกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสังคมโลกในการดำรงคงอยู่ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (สมหมาย อ้าตอนกลอย, 2556) ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการดังกล่าว จึงส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในด้านการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา สังคม และวัฒนธรรม ฉะนั้นแต่ละองค์กรจึงต้องหันมาสนใจที่จะพัฒนาฝีมือแรงงานให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีอย่างเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาให้มีคุณภาพ เพราะการศึกษาถือเป็นหนึ่งในนโยบายที่สำคัญที่สุด โดยรัฐบาลเล็งเห็นว่าการศึกษาคือรากฐานของการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเป็นอนาคตที่สำคัญของชาติ เป็นรากฐานของการสร้างสังคมที่เข้มแข็ง มีคุณภาพและคุณธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแสวงหาวิธีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยการดำเนินงานที่มุ่งไปข้างหน้าแบบเชิงรุก โดยการวางแผนเพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด มีการระดมและจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้มีจุดยืนอย่างเข้มแข็ง ลดความเสี่ยงต่อการให้ถอยที่สุด ที่สำคัญสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและตลาดและมีการคำนึงถึงปรัชญา และจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์กร มีการวางแผนในภาพรวมขององค์กรที่เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาองค์กรที่ต่อเนื่อง Gorton and Rosen (1995) ได้กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นความอยู่รอดและการบรรลุเป้าหมายที่สัมพันธ์กับความสามารถทางการบริหารและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับการดำรงอยู่หรือความล้มเหลวขององค์กร (Reed, 2010)

ดังนั้นองค์กรทางการศึกษารวมถึงโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานสากลตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา อยู่ร่วมกันและรับใช้สังคมตามทิศทางการจัดการศึกษาแนววมฟอร์ต (มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย, 2559) เพื่อเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมุ่งพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร ด้วยการดำเนินงานที่มุ่งไปข้างหน้าแบบเชิงรุก เพื่อประสิทธิผลขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การหาทางเลือกที่ดีที่สุด และการระดมจัดสรรทรัพยากร เพื่อลดความเสี่ยงต่อการให้ถอยที่สุด มีการคำนึงถึงปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์กร การวางแผนในภาพรวมขององค์กรที่เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ตามเป้าหมายของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (เศกสรร สกนธวัฒน์, 2560) และจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งองค์กร เพื่อให้ก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” โดยจะต้องเปลี่ยนจากกรอบความคิดเดิมไปสู่กรอบแนวความคิดใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ตามสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, 2550) เพื่อเป็นการกำหนดทิศทาง ขอบเขต และเป็นประโยชน์ในการนำทางขององค์กรเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อน

ให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานประกอบด้วย การสร้างโอกาสทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การบูรณาการการศึกษา เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกระดับ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้การจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและทั่วถึง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

จากแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพและแนวทางของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรมสามารถตรวจสอบได้ เร่งรัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาคุณภาพทางการจัดการศึกษา และคุณภาพชีวิต โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดนโยบาย วางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

2.3 เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการความรู้ 6) กระบวนการบริหาร และ 7) ผลลัพธ์ โดยบูรณาการด้านการจัดการศึกษาแก่นักบุญมงฟอร์ต 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิสัยทัศน์ฝ่ายจิต 2) ด้านการจัดการศึกษาเชิงอำนาจรับ 3) ด้านวิธีการของการรับสภาพเช่นเดียวกัน 4) ด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ และความคิดริเริ่ม 5) ด้านผลประโยชน์สูงสุดต่อเด็ก 6) ด้านผู้ร่วมงานและการมีเครือข่าย 7) ด้านความเคารพต่อชุมชนของชีวิต และ 8) ด้านแสวงหาความเป็นเลิศ

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ร่วมบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 256 คน ของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย 16 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ร่วมบริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระฯ ทั้ง 8 กลุ่มสาระฯ ปีการศึกษา 2563 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) จากการสุ่มตามระดับชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน จากโรงเรียนในเครือฯ จำนวน 15 โรงเรียน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้วิธีการของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.87 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 240 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน 240 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ดำเนินการ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 3 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 7 ด้าน ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำผลการวิเคราะห์ที่รวบรวมได้มาพิจารณา จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยนำประเด็นสำคัญที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประเด็นจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน และผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคมากำหนดทิศทางขององค์การในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยระบุรายละเอียดตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาบุคลากร การจัดการความรู้ กระบวนการบริหาร และผลลัพธ์ สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมร่างกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 16 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูล จำนวน 64 คน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยนำแบบประเมินส่งถึงผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จำนวน 16 โรงเรียน จำนวน 64 คน ได้รับกลับคืนมา 16 โรงเรียน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. ผลการวิจัย

4.1 ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อได้มาซึ่งค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลระดับการปฏิบัติ โดยแสดงข้อมูลทางสถิติ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการศึกษาศภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การนำองค์การ	4.40	0.68	มาก
2. การวางแผนกลยุทธ์	4.31	0.65	มาก
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.17	0.67	มาก
4. การพัฒนาบุคลากร	4.08	0.77	มาก
5. การจัดการความรู้	4.14	0.69	มาก
6. กระบวนการบริหาร	4.28	0.64	มาก
7. ผลลัพธ์	4.14	0.70	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.22	0.69	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การนำองค์การ รองลงมาเป็น การวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหาร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การพัฒนาบุคลากร

4.1.2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่มีแนวปฏิบัติที่ดี สรุปได้ว่า การให้ความสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการยกระดับคุณภาพผู้เรียนเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

4.2 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

4.2.1 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดำเนินการตามวิธีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงได้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ขับเคลื่อน

1. พัฒนาระบบบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ด้วยหลักธรรมาภิบาล 4 ประการ
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. พัฒนาระบบการกำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษา โดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง

จากประธานมูลนิธิฯ

4. เร่งรัดจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

5. กำกับการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทุกโรงเรียนใช้หลักธรรมาภิบาล 4 ประการ ในการบริหารจัดการศึกษา
2. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทุกโรงเรียน มีแผน พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งระบบ
3. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ร้อยละ 80 บริหารจัดการตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติ

4. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทุกโรงเรียน ได้รับการกำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาโดยคณะกรรมการ ที่ได้รับการแต่งตั้งฯ จากประธานมูลนิธิฯ

5. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ร้อยละ 80 มีผลการกำกับติดตามการบริหารจัดการศึกษาโดยคณะกรรมการฯ อยู่ในระดับดีเลิศ

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ
2. โครงการนิเทศ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ
3. โครงการจัดระบบการเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน และต่อเนื่อง
4. โครงการจัดทำคู่มือการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และเกณฑ์มาตรฐานสากล
5. โครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร ของผู้บริหารในทุกระดับ

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพตาม ทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต

กลยุทธ์ขับเคลื่อน

1. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีสมรรถนะสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร สู่การปฏิบัติตาม

ทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต

3. พัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่ง และพัฒนาวิชาชีพของครูและบุคลากร
4. ออกแบบสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร
5. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของทรัพยากรมนุษย์

ตัวชี้วัด

1. ครูและบุคลากรร้อยละ 80 มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภาระดับดีขึ้น
2. ครูและบุคลากรร้อยละ 90 มีความผูกพันต่อองค์การระดับดีขึ้นและสอดคล้องกับผลลัพธ์ขององค์การ
3. โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพตามคู่มือการบริหารงานโรงเรียน

ในเครือมูลนิธิฯ

4. ครูและบุคลากรมีอัตราการลาออกลดลงร้อยละ 5

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับมูลนิธิฯ และระดับโรงเรียน
2. โครงการจัดทำแผนพัฒนา การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร สู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัด

การศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต

3. โครงการยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร
4. จัดทำระเบียบและเกณฑ์วิทยฐานะทางวิชาชีพของครูโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ

5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน

6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีมาตรฐานสากล บรรลุตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต

กลยุทธ์ขับเคลื่อน

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยตามมาตรฐานสากลร่วมกับทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต

2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning) ด้วยวิธีที่หลากหลาย

3. พัฒนาสื่อ/เทคโนโลยีเพื่อรองรับการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (Digital Age)

4. พัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผลตามสภาพจริง

ตัวชี้วัด

1. ผู้เรียนร้อยละ 85 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2. ผู้เรียนร้อยละ 80 มีอัตลักษณ์ตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต โดยยึดมั่นในสังฆกรรม มีความวิริยะ อุตสาหะ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

3. ผู้เรียนระดับ ป.6 ม.3 และ ม.6 ร้อยละ 80 มีผลการสอบระดับชาติ (NT: National Test) สูงกว่าค่า T-Score 40

โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. โครงการพัฒนาครู ด้านการสร้างนวัตกรรมการสอน

3. โครงการจัดทำ พัฒนาสื่อการเรียนการสอน และเทคโนโลยี

4. โครงการค่ายเพื่อนนักบุญมงฟอร์ต

5. โครงการ 1 โรงเรียน 1 กิจกรรม เพื่อสังคม

6. โครงการพัฒนาระบบการวัดผล ประเมินผล

7. โครงการจัดทำตำรา บทเรียน ออนไลน์

4.2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ จากการพัฒนากลยุทธ์ฯ โดยการจัดกลุ่มสนทนาร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยแสดงข้อมูลทางสถิติ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
วิสัยทัศน์	5.00	0.00	มากที่สุด
พันธกิจ	4.90	0.25	มากที่สุด
เป้าประสงค์	4.81	0.41	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 1	4.88	0.31	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 2	4.82	0.39	มากที่สุด

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
กลยุทธ์หลักที่ 3	4.88	0.24	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.88	0.27	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด พันธกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เป้าประสงค์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในด้านกลยุทธ์หลัก พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด กลยุทธ์หลักที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และกลยุทธ์หลักที่ 3 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ผู้บริหาร และผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ จำนวน 64 คน ประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ ได้มาซึ่งค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงข้อมูลทางสถิติ แสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วิสัยทัศน์	4.52	0.49	มากที่สุด	4.71	0.41	มากที่สุด
พันธกิจ	4.27	0.64	มาก	4.76	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์	4.24	0.66	มาก	4.74	0.41	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 1	4.14	0.80	มาก	4.66	0.44	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 2	4.03	0.85	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
กลยุทธ์หลักที่ 3	4.22	0.79	มาก	4.68	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 3 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ โดยผู้บริหารและผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ แสดงรายละเอียด ดังนี้ มีผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์หลัก ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

กลยุทธ์หลักที่ 2 เร่งรัดพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมฟอर्ट พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

กลยุทธ์หลักที่ 3 ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีมาตรฐานสากล บรรลุตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมฟอर्ट พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

5. สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาและผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยจึงนำผลการวิจัยมาอภิปราย ดังนี้

5.1 สภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการความรู้ 6) กระบวนการบริหาร และ 7) ผลลัพธ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การพัฒนาบุคลากร เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในการพัฒนา ทั้งความรู้ในเบื้องต้น และความรู้เชิงลึก ในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยส่งเสริมให้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) การพัฒนาเส้นทางสู่ตำแหน่งในวิชาชีพเป็นอีกหนึ่งปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี มีความมุ่งมั่นที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างยาวนาน อีกทั้งยังได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) ของ Peters and Waterman (1982) ที่กล่าวว่า การบริหารบุคลากร ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญโดยนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้สร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ Kaho (2003) ได้ศึกษาปรัชญาหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลที่ให้เสรีกับสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับจุดแข็งของตัวเอง โดยการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง ดังนั้น โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลจึงควรมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะหลักเพื่อตอบสนอง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เพื่อนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยไปประยุกต์ใช้ในองค์กรของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยตามสภาพ และบริบทของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

5.2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการหลายท่านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ สอดคล้องกับ ราตรี ศรีไพรวรรณ และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาการยกระดับด้านคุณภาพการศึกษาของไทยให้สู่ความเป็นเลิศ และพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนไปสู่แนวทางการพัฒนามาตรฐานสากล (World-Class Standard School) จะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ Compton-Lilly (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ที่ดีที่สุด (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่มสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อร่างกลยุทธ์ โดยดำเนินการจัดสนทนากลุ่มร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุง แก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผลพบว่า การประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเหมาะสมระดับที่มากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพและบริบทของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง

ประเทศไทย รวมทั้งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ขับเคลื่อน ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ โดยอภิปรายผลการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้ การพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนในเครือมูลนิธิ ฯ ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืนในการบริหารงานของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้นำหลักการของธรรมาภิบาล มาปรับและประยุกต์ใช้ด้วยการกำหนดโครงสร้างการบริหาร และหน้าที่รับผิดชอบ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ภายใต้การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ เสมอภาค และเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาองค์การตลอดจนมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของหน่วยงาน โดยคำนึงหลักความคุ้มค่า และหลักความมั่นคง พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้เห็นถึงความสำคัญในด้านพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ด้วยหลักธรรมาภิบาล 4 ประการ ซึ่งต้องมีการกำกับการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยคณะกรรมการกลางที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานมูลนิธิฯ โดยมีความคาดหวังเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ทุกโรงเรียนควรมีแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทั้งระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเร่งรัดพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีประสิทธิภาพตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ส่งเสริมการพัฒนาความสามารถ โดยการนำศักยภาพของครู และบุคลากรมาใช้ในการสร้างผลงานและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และส่งผลสัมฤทธิ์ต่อการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบัน พบว่า ผลประเมินความเป็นไปได้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้เห็นถึงความสำคัญในด้านการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดอัตราค่าจ้างที่ขาด โดยส่งเสริมการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร สู่การปฏิบัติตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต ส่งผลให้เกิดความเป็นไปได้ โดยกำหนดให้ครูและบุคลากรร้อยละ 80 มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพครูสภาวะที่ดีขึ้นไป การยกระดับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีมาตรฐานสากล บรรลุตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ มีการวางแผนยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์มูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย (2559) เป็นระยะ 6 ปี และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โดยใช้แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างเป็นระบบ พบว่า ผลประเมินความเป็นไปได้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ได้เห็นถึงความสำคัญในด้านพัฒนาสื่อ/เทคโนโลยีเพื่อรองรับการเรียนรู้ยุคดิจิทัล (Digital Age) โดยกำหนดให้สร้างมาตราแก่ผู้เรียนระดับ ป.6 ม.3 และ ม.6 ร้อยละ 80 มีผลการสอบระดับชาติ (National Test: NT) สูงกว่าค่า T-Score 40 เป็นเครื่องมือตัวชี้วัด และใช้โครงการ ค่ายเพื่อนนักบุญมงฟอร์ต ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Active Learning) ด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยพัฒนา กำหนดมาตรฐานผู้เรียนร้อยละ 80 ให้มีอัตลักษณ์ตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ทั้งทางด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศวิชาการ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

5.3 การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย จากภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย พบว่า การประเมินความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวมของกลยุทธ์ให้ความสำคัญในกลยุทธ์ที่ 3 ได้แก่ ยกระดับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ให้มีมาตรฐานสากล บรรลุตามทิศทางการจัดการศึกษาของนักบุญมงฟอร์ต มีระดับความเป็นไปได้สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Skipper (2006) ได้ศึกษาโรงเรียนมาตรฐานหรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) พบว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี

3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และสอดคล้อง ปรัชญา ดาวเรือง (2561) ได้ศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” และความเป็นเลิศดังกล่าวต้องยึดบนฐาน “ผู้เรียนสำคัญที่สุด” เนื่องจากสภาพปัจจุบัน ปัญหาของคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ยังไม่ได้มาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ จึงต้องเร่งหาแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามแนวนโยบาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศ

6. ข้อเสนอแนะ

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์เพื่อนำไปเป็นข้อมูล ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานภายในโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ โดยการนำผลไปใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม และบริบทแต่ละสถาบันในการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่องของโรงเรียน

6.1.2 โรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ ควรนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ไปใช้ในการวางแผนส่งเสริมและพัฒนาตามกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบการบริหาร ด้านการพัฒนาศักยภาพ และด้านยกระดับคุณภาพการศึกษา ตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน

6.1.3 หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ ควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทุกระดับ ในการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

6.1.4 นักวิจัยและผู้สนใจนำกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาไปวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

6.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาปัจจุบัน และมีการประเมินสถานการณ์ในอนาคตที่อาจมีผลกระทบจากปัจจัยภายนอก อาทิ สถานการณ์ทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เป็นต้น

6.2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนในเครือมูลนิธิฯ หรือระดับนานาชาติในการพัฒนาศักยภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐาน ให้มีความรู้ความสามารถและคุณภาพทางด้านการจัดการศึกษาที่ทัดเทียมตามมาตรฐานสากล

6.2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างความตระหนักในด้านพัฒนาศักยภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน รวมถึงสร้างต้นแบบของสังคมแห่งคุณธรรมและสันติสุขอย่างยั่งยืน

7. รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ.2552-2555)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. (2562). *ข่าววงการศึกษาศาสตร์ : ขับเคลื่อนแผนบูรณาการด้านการศึกษา 6 ภาค*. สืบค้นจาก <https://www.moe.go.th/moe/th/news>

โกศล ดีสีธรรม. (2546). *กลยุทธ์และกลวิธีการเพิ่มภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ปรัชญา ดาวเรือง. (2561). *กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, นครราชสีมา.

มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. (2559). *แผนยุทธศาสตร์มูลนิธิเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ระยะ 6 ปี (พ.ศ.2559-2564)*. กรุงเทพฯ: แพลนพรินติ้ง.

- ราตรี ศรีไพรวรรณ และพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศุภลักษณ์ เศษะพานิช. (2550). *การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- เศกสรร สกนธวัฒน์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยตามแนวคิดการเสริมสร้างนักเรียนให้มีความเป็นพลเมืองดิจิทัล* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สมหมาย อำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 1-7.

ภาษาอังกฤษ

- Compton, L. C. (2010). A Mother and Daughter Go to School: A Story of Strengths and Challenges. In M. Dantas & P. Manyak (Eds.). *Learning from and with Diverse Families: Home-School Connections in a Multicultural Society*, (pp. 59-75). New York: Routledge.
- Gorton, G., & Rosen, R. (1995). Corporate Control, Portfolio Choice, and the Decline of Banking. *The Journal of Finance*, 50(5), 1377-1420. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05183.x>
- Kaho, M. (2003). Decentralization and Marketization of Education in Singapore: A Case Study of the Excellence Model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 12-22.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Reed, L. L. (2010). *Mustard Seeds as Means for Creative Problem Solving, Ethical Decision Making, Stakeholder Alliance, & Leader Development through Experiential Learning in Management Education*. *Developments in Business Simulations and Experiential Learning*, 37, 310-320. Retrieved from <https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/324>
- Skipper, S. (2006). *Conceptual Framework for Effective Inclusive Schools*. Retrieved from <http://www.leadership.fau.edu/icsei/2006/Papers/skipper.doc>