

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสาธิต
สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
Strategic Development for Change Management under
Demonstration School of Rajabhat University

สุภัทรา โกษะโยธิน*
พรชัย เทพปัญญา**
ชัยชนะ อิงคะวัต***

* **สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
***วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

*Corresponding author. E-mail: sksnowcat@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหาร การศึกษาในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวม ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 14 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เครื่องมือที่ ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบตรวจสอบรายการ การวิเคราะห์กลยุทธ์ แบบ TOWS Matrix การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) และการสัมภาษณ์ อิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผลการวิจัยพบว่า 1) บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อ การบริหารการศึกษาในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง ด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ การเปลี่ยนแปลง ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการคัดเลือกนักเรียน และ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนักเรียน 2) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน

โรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 5 พันธกิจ 5 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 16 กลยุทธ์ 51 มาตรการ และ 108 ตัวชี้วัด ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์ความรู้สู่มาตรฐานสากล ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความโปร่งใส

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสาธิต

Abstract

The objectives of this research are (1) to study the changing contexts that effect the educational management in Demonstration Schools of Rajabhat University (2) to develop the changing management strategies in Demonstration Schools of Rajabhat University. The qualitative data are collected from document analysis and 14 Demonstration Schools of Rajabhat University administrators' interviews. The research tools are structured interviews, check list questionnaires, TOWS matrix, focus groups discussion, and connoisseurship. The research findings revealed that: (1) The changing contexts that effect the educational management in Demonstration Schools of Rajabhat University are structural changing, human resources changing, budget changing, learning process changing, student admission policy changing and students' behavior changing. (2) The development of the changing management strategies in Demonstration Schools of Rajabhat University includes 1 vision, 5 missions, 5 goals, 3 strategic issues, 16 strategies, 51 measures, and 108 indicators. The first strategic issue aims to manage the organization changing for attending the international standard. The second is to develop the human resources to be the specialists. The last one is to manage the organization transparent.

Keywords: Strategic Development, Change Management, Demonstration School

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันอยู่ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงแห่งโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารอย่างไร้พรมแดน เกิดการลื่นไหลระหว่างวัฒนธรรม นำไปสู่การผสมผสานทางด้านความคิด ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติ (ภาวระวี สุขโรจน์ และคณะ 2556 : 77) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปรับตัวและการเรียนรู้ในระดับบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของรุ่ง แก้วแดง (2543: 1) ที่กล่าวไว้ว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องทบทวนและออกแบบการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการศึกษาที่เน้นความสำคัญของระบบเศรษฐกิจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการแสวงหาความรู้ที่เรียกว่า เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ให้ความสำคัญในการผลิตและการบริการโดยอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมนำไปสู่การสร้างความรู้เติบโตและความมั่นคงในทุกภาคส่วน (ประภาพรพรณ วุ่นสุข 2553: 7-8) สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาลปัจจุบันที่เน้นการพัฒนาประเทศไทยได้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ที่จะเป็พลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอนาคต โดยมีเป้าหมายทำให้ประเทศไทยก้าวพ้นจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยมีนวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน อย่างไรก็ตามการศึกษาจะต้องมีการพัฒนาเป็นกระบวนการและขั้นตอนเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกันทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐจัดให้กับนักเรียนทุกคนภายใต้บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ โดยที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงได้ การศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จะประกอบไปด้วยทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 2) ทักษะสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และ 3) ทักษะชีวิตและอาชีพ ซึ่งทั้ง 3 ทักษะล้วนมีความจำเป็นต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน

ดังนั้นภายใต้กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การไหลบ่าเข้ามาของข้อมูลข่าวสารล้วนแต่มีบทบาทต่อรูปแบบการเรียนรู้แบบเดิมที่ครูเป็นผู้ถ่ายทอดเพียงฝ่ายเดียวเปลี่ยนไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียนในสัดส่วนที่มากขึ้น บทบาทของครูยุคใหม่จึงต้องมีการปรับตัวจากผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการถ่ายทอดความรู้กลายเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเพื่อให้นักเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล (ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์ และ

ยุทธนา พันธุ์มี 2557 :1-3) กระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การปรับกระบวนการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน การปรับปรุงรายวิชาและโครงสร้างหลักสูตร และการให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมที่มากขึ้น หลักการดังกล่าวจึงเป็นที่มาของนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ของกระทรวงศึกษาธิการ จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้โรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงเป็นที่มาของประเด็นในการศึกษาว่าโรงเรียนสาธิตจะมีการสร้างกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. ขอบเขตการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 จำนวน 10 โรงเรียน
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 14 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง แบบตรวจสอบรายการ แบบสรุปการสนทนากลุ่ม และแบบสรุปรายการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 14 คน หลังจากนั้นได้ส่งแบบตรวจสอบรายการให้ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต นำแบบตรวจสอบรายการมาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อยกย่องกลยุทธ์ครั้งที่ 1 เชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายและแผนทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์ตามคำแนะนำและข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ ยกย่องกลยุทธ์ครั้งที่ 2 และจัดสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยเชิญผู้บริหารโรงเรียนสาธิตประเมินความเหมาะสมและ

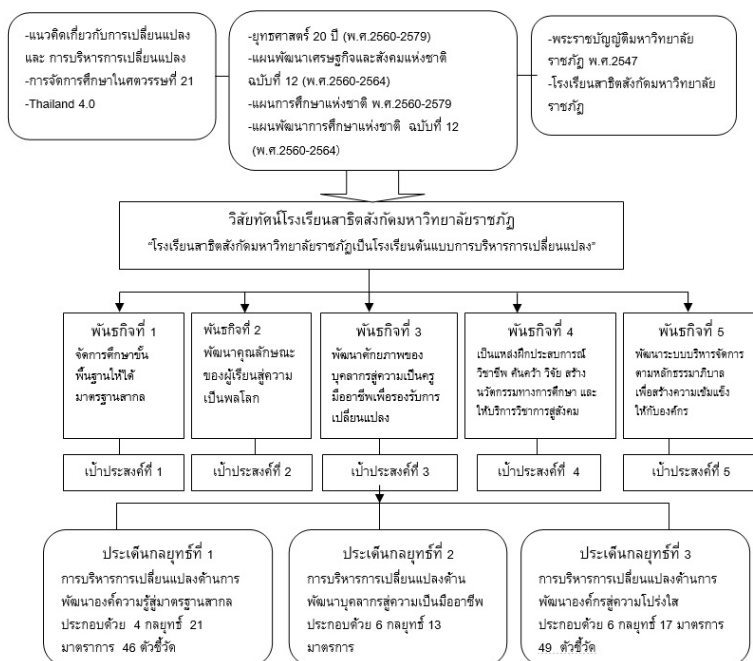
ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ตามคำแนะนำของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

5.การตรวจสอบข้อมูลใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งได้แก่

1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และ 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ (Valid and Reliable) (Denzin 1978 : 294-304)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดโครงสร้าง 2 แบบ กล่าวคือ แบบที่ 1 โรงเรียนสาธิตมีโครงสร้างที่แยกออกจากคณะครุศาสตร์ ตั้งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ การบริหารงานขึ้นตรงกับอธิการบดี มีจำนวนทั้งสิ้น 6 โรงเรียน แบบที่ 2 โครงสร้างโรงเรียนสาธิตที่สังกัดคณะครุศาสตร์หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า มีจำนวน 4 โรงเรียน โดยการจัดโครงสร้างแบบแรกมีความคล่องตัวในด้านการบริหารมากกว่าแบบที่สอง

2. การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จากสภาพปัจจุบันโรงเรียนสาธิตมีขนาดใหญ่ขึ้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรของโรงเรียนเพื่อการบริหารงานเกิดความคล่องตัว ประกอบกับโรงเรียนสาธิตเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น หน้าที่ของอาจารย์ต้องดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ดังนั้นโรงเรียนสาธิตจึงเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงโดยการจ้างอาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิต โดยใช้งบประมาณของโรงเรียนที่เรียกว่างบประมาณบำรุงการศึกษา แต่ในขณะเดียวกันปัญหาสำคัญของอาจารย์ที่สังกัดโรงเรียนสาธิตคือ เป็นอาจารย์ตำแหน่งอัตราจ้างที่ยังไม่ได้รับการบรรจุ ทำให้ไม่มีความมั่นคงในอาชีพ ดังนั้นเมื่อมีการเปิดสอบบรรจุ อาจารย์อัตราจ้างจะไปสมัครสอบและลาออกจากโรงเรียนจำนวนมาก จนกระทั่งในเวลาต่อมามีตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินการออกระเบียบ ประกาศข้อบังคับของตนเองได้ จึงมีการจัดทำแท่งเงินเดือนเป็นของตนเอง ทำให้อาจารย์หรือบุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น ปัจจุบันโรงเรียนสาธิตจะมีบุคลากร 6 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 บุคลากรของโรงเรียนสาธิตที่จ้างด้วยงบประมาณบำรุงการศึกษาของโรงเรียนสาธิต เป็นอัตราอาจารย์ประจำโรงเรียนสาธิต ประเภทที่ 2 บุคลากรของโรงเรียนสาธิตที่จ้างด้วยงบประมาณแผ่นดิน โดยมหาวิทยาลัยจะจัดสรรตำแหน่งให้กับโรงเรียนสาธิต ประเภทที่ 3 อาจารย์พิเศษ ประกอบด้วยอาจารย์ชาวไทยและอาจารย์ชาวต่างประเทศ ประเภทที่ 4 อาจารย์เกษียณอายุราชการ ประเภทที่ 5 อาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ประเภทที่ 6 อาจารย์ผู้สอนที่จ้างบริษัทเป็นผู้จัดหามาให้ ส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์ผู้สอนวิชาภาษาต่างประเทศที่เป็นเจ้าของภาษา

3. การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ปัจจุบันงบประมาณของโรงเรียนสาธิตประกอบด้วย 1) งบประมาณบำรุงการศึกษาเป็นงบประมาณที่ได้จากค่าบำรุงการศึกษาที่เก็บจากนักเรียน โดยงบประมาณในส่วนนี้ส่วนใหญ่โรงเรียนจะใช้เป็นค่าจ้างบุคลากรของโรงเรียน

2) งบประมาณแผ่นดิน เป็นงบประมาณเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้กับโรงเรียนสาธิตใน 5 กิจกรรม กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอน หนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยงบประมาณในส่วนนี้ต้องใช้ตรงกับวัตถุประสงค์ และมีขั้นตอนดำเนินการหลายขั้นตอน 3) งบประมาณจากสมาคมผู้ปกครองเป็นงบประมาณที่สมาคมเป็นผู้จัดหาและมอบให้กับโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมในด้านต่าง ๆ 4) กองทุนโรงเรียนสาธิตบางแห่งมีการนำเงินที่ได้จากการรับบริจาคมาจัดตั้งเป็นกองทุน เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนเป็นผู้ดูแล และจัดสรรงบประมาณให้กับโรงเรียนเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และ รายได้อื่น ๆ เช่น เงินบริจาค รวมทั้งรายได้ที่โรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง

4. การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยการจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นโรงเรียนสาธิตมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แต่จะสอนเนื้อหาจบตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ส่วนในภาคเรียนที่ 2 โรงเรียนจะสอนพิเศษที่เน้นให้นักเรียนไปสอบแข่งขัน ในขณะที่การจัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะเปิดแผนการเรียนที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานในระดับประเทศ และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้มีการจัดหลักสูตรที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบสะเต็มศึกษา (STEM) ที่เน้นการบูรณาการใน 4 วิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ (Science) เทคโนโลยี (Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering) และคณิตศาสตร์ (Mathematics) และการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอาเซียน

5. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือกนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนสาธิตไม่ต้องดำเนินการตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนโรงเรียนที่สังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ไม่ต้องรับนักเรียนในพื้นที่ ดังนั้นส่วนใหญ่นักเรียนโรงเรียนสาธิตจะมาจากการสอบคัดเลือก ทั้งนี้วิธีการสอบคัดเลือกของโรงเรียนสาธิตมีความหลากหลาย อาทิ การสอบโดยใช้ข้อสอบมาตรฐาน การสอบผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งมีการให้โควตานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษในด้านต่าง ๆ

6. การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนักเรียน โดยส่วนใหญ่นักเรียนโรงเรียนสาธิตมีพื้นฐานทางครอบครัวดี ดังนั้นปัญหาของนักเรียนโรงเรียนสาธิตจะมีไม่มากเหมือนกับโรงเรียนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามปัญหาเรื่องระเบียบวินัยของนักเรียนคงเป็นปัญหาพื้นฐานของทุกโรงเรียน รวมทั้งปัญหาการใช้โทรศัพท์มือถือของนักเรียน ซึ่งฝ่ายปกครองและ

กิจการนักเรียนจะควบคุมดูแลนักเรียนกลุ่มนี้

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 5 พันธกิจ 5 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 16 กลยุทธ์ 51 มาตรการ และ 108 ชีวัต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ “โรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นโรงเรียนต้นแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง”

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 1) จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐานสากล 2) พัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลก 3) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4) เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ค้นคว้าวิจัย สร้างนวัตกรรมทางการศึกษา และให้บริการวิชาการสู่สังคม และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร

3. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 1) มีหลักสูตรความเป็นเลิศทางวิชาการตามมาตรฐานสากล 2) สร้างคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้กับผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลก 3) พัฒนาศักยภาพครูมืออาชีพที่สามารถบูรณาการการจัดการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายเหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้เรียน 4) เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา และให้บริการวิชาการสู่สังคม และ 5) มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมและความโปร่งใส

4. ประเด็นกลยุทธ์ 3 ประเด็น กลยุทธ์จำนวน 16 กลยุทธ์ ได้แก่

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์ความรู้สู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสังคม 2) ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ และ 4) เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลก

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) สร้างผู้บริหารมืออาชีพ 2) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างครูมืออาชีพเพื่อก้าวสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 4) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย และ 6) ส่งเสริม

การให้บริการวิชาการสู่ชุมชน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความโปร่งใส ได้แก่ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารประมาณ 2) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 4) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) สนับสนุนกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ 6) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างความโปร่งใสให้กับองค์กร

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดำรงที่ค้นพบสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. บริบทของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการคัดเลือกนักเรียน และการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol (1997) ที่ได้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้องค์กรการต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โครงสร้าง เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรม และสอดคล้องกับทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ที่ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ กระบวนการทำงานวัฒนธรรม และสมาชิกขององค์กร โดยพิจารณาแยกเป็นรายด้านดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง โรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่แยกออกมาจากคณะครุศาสตร์ ตั้งเป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ การบริหารงานขึ้นตรงกับอธิการบดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในด้านการบริหาร และเป็นการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านงบประมาณและบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Beer (2003) อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เกิดจากผู้บริหารที่ปรับเปลี่ยนการทำงานทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจุบันมีการจ้างบุคลากรของโรงเรียนโดยใช้งบประมาณบำรุงการศึกษา ซึ่งเป็นงบประมาณของโรงเรียนที่ได้จากการเก็บค่าบำรุงการศึกษาส่งผลให้ งบประมาณส่วนใหญ่ของโรงเรียนจึงถูกใช้ในการจ้างอาจารย์ ดังนั้นโรงเรียนสาธิตจึงแก้ไขด้วยวิธีการจ้างอาจารย์พิเศษรายชั่วโมง การจ้างอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ เชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยมาสอนเพื่อลดต้นทุน

รวมทั้งมีทำสัญญากับบริษัทเพื่อให้บริษัทจัดหาอาจารย์มาสอนในวิชาภาษาต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างงานบุคลากรภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น (Boston, 1996) หรือการนำวิธีการจ้างเหมาบุคคลภายนอกให้มาทำการแทน (Outsourcing)

การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ งบประมาณของโรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่จะประกอบด้วย งบประมาณบำรุงการศึกษา ซึ่งเป็นรายได้หลักของโรงเรียนแต่งบประมาณในส่วนนี้ถูกใช้ในการจ้างบุคลากรของโรงเรียน นอกจากนี้มีงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณจากสมาคมครูและผู้ปกครอง กองทุน และเงินบริจาค ซึ่งงบประมาณในส่วนนี้โรงเรียนสามารถใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างคล่องตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญทิพย์ ชินเศรษฐวงศ์ (2557) ที่ศึกษากลยุทธ์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมการบริหารจัดการงบประมาณการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกรูปแบบ

การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นทางด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานในระดับประเทศ และสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้มีการจัดหลักสูตรที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบสะเต็มศึกษา (STEM) และโรงเรียนสาธิตให้ความสำคัญในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยเน้นการเรียนวิชาภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียนเพื่อพัฒนาทักษะให้กับนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรทิพย์ ศิริภัทราชัย (2556) ที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยเสนอให้จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เรียกว่าสะเต็มศึกษา ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ เพื่อส่งเสริมให้เยาวชนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในโลกปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการคัดเลือกนักเรียน โรงเรียนสาธิตมีวิธีการคัดเลือกนักเรียนที่มีความหลากหลาย เช่น วิธีการสอบคัดเลือกโดยวิธีปกติ และการสอบคัดเลือกผ่านระบบออนไลน์ รวมทั้งมีการให้โควตานักเรียนที่มีผลการเรียนดี โควตาความสามารถพิเศษในด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bloom (1976) ที่อธิบายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเครื่องบ่งชี้คุณลักษณะและความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งวัดได้จากกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา และสอดคล้องกับ Good (1973) ที่อธิบายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่วัดได้โดยทักษะในการเรียน ดังนั้นวิธีการคัดเลือกที่ดีที่สุด คือการสอบ

การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนักเรียน โดยนักเรียนโรงเรียนสาธิตส่วนใหญ่มีพื้นฐานทางครอบครัวที่ดี สำหรับปัญหาที่พบบ่อยคือ ปัญหาการใช้โทรศัพท์มือถือของนักเรียนในเวลาเรียน และปัญหาการแสดงออกความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่เหมาะสม และขาดพิจารณาญาณ สอดคล้องกับงานวิจัยของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดนครนายก (2554: 1) ที่กล่าวถึงปัญหาวิกฤตของประเทศไทยที่กำลังเกิดขึ้น สาเหตุหนึ่งมาจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในยุคโลกไร้พรมแดน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต่อวิถีชีวิตวัฒนธรรมไทย เกิดค่านิยมใหม่ๆ ที่นำไปสู่การเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมที่ผิดงาม พฤติกรรมของผู้คนมีความเบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐานที่เคยยึดถือปฏิบัติ

2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดประเด็น กลยุทธ์เป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์ความรู้สู่มาตรฐานสากล 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความโปร่งใส ประกอบด้วย กลยุทธ์ 16 กลยุทธ์ มาตรการ 51 มาตรการ และตัวชี้วัด 108 ตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ดังกล่าวได้มาจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ครั้ง ทั้งนี้ ประเด็นกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 เป็นการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนที่มีหน้าที่พัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการศึกษา กระบวนการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือครูผู้สอน รวมทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้สนับสนุนการจัดการศึกษา และประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 คือ การพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนางานด้านงบประมาณ งานอาคารสถานที่ งานชุมชนสัมพันธ์ และงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นด้านที่อำนวยการเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางนุช สุระเสน (2557) ที่พัฒนา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนสถานศึกษาให้พร้อมบริการ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนานักเรียนสู่ความเป็นอัจฉริยะ และกลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์ความรู้สู่มาตรฐานสากล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งกลยุทธ์ในข้อนี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญทิพย์ ชินเศรษฐวงศ์ (2557) ที่นำเสนอยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยการส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในศตวรรษที่ 21 การเร่งรัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกลยุทธ์ในข้อนี้พัฒนาขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ที่มุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสอดคล้องกับจัดการเรียนรู้ในรูปแบบสะเต็มศึกษาที่เน้นการบูรณาการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ทั้งนี้เพราะประเทศไทยยังขาดแคลนบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และนักวิจัยทำให้การคิดค้นนวัตกรรมของไทยมีความก้าวหน้าน้อย สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของพรทิพย์ ศิริภทราชัย (2556) ที่อธิบายถึงสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเกิดขึ้นตลอดเวลา ส่งผลต่อการค้าและเศรษฐกิจโลก ดังนั้นจึงควรเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนโดยสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยการบูรณาการและให้ความสำคัญกับวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ หรือการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบสะเต็มศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการ กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวดี อุปปีนใจ (2553) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สูงภาคเหนือ พบว่า มาตรการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองเพื่อแก้ปัญหาด้านการเรียนรู้ในชั้นเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลก กลยุทธ์ในด้านนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน และเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ และให้ความสำคัญกับ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ทั้งนี้เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการลอกเลียนแบบวัฒนธรรมต่างประเทศ ละลายเอกลักษณ์วัฒนธรรมอันดั้งเดิมของไทย ส่งผลทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมเบี่ยงเบนไปจากบรรทัดฐานเดิม ดังนั้นโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรผู้ผลิตและผู้สร้างเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ในอนาคตจึงต้องมีหน้าที่ในการอบรมกล่อมเกล่าพฤติกรรมของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของฤทัยวรรณ หาญกล้า (2554) พบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของชุมชนในระบอบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกลยุทธ์ริเริ่มสร้างสรรค์สัมพันธ์ชุมชน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพประกอบด้วย ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างผู้บริหารมืออาชีพ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นหลัก เพราะฉะนั้นก่อนพัฒนาครูหรือบุคลากรอื่น ๆ ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวผู้บริหารก่อนเป็นลำดับแรก เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลแล้ว การเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ Kotter (2002) ที่อธิบายถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากการสร้างทีมงานผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วภายใต้โลกยุคดิจิทัล บุคลากรในโรงเรียนสาธิตจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ลดบทบาทครูจากผู้สอนเป็นครูที่ทำหน้าที่คอยชี้แนะเพื่อให้เด็กเรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นครูจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทางโรงเรียนสาธิตให้ความสำคัญในเรื่องนี้โดยให้ครูไปอบรมนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พัทธิพงศ์ พลอาจ, ระมัด ไซซัย และสำราญ มีแจ้ง (2556) ที่นำเสนอ กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างครูมืออาชีพเพื่อก้าวสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากแนวโน้มนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครูต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอน มีเทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของครู ผู้บริหาร และนักเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังที่ Sergiovanni (1998) ได้กล่าวว่า PLC เป็นสถานที่สำหรับปฏิสัมพันธ์

ความโดดเด่นของมวลสมาชิกวิชาชีพครู เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนหรืองานวิชาการโรงเรียน และสอดคล้องกับวรรณกร ศิริพละ (2560) ที่นำเสนอการพัฒนาครูตามการศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21 โดยครูต้องมีทักษะการเรียนรู้ และการพัฒนาภาษาอังกฤษ

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร โดยโรงเรียนสาธิตได้กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อดำรงรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรต่อไป เช่นเดียวกับงานวิจัยของอารีรัตน์ ลำเจียกมงคล (2554) ที่พบว่าครูควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความชำนาญเพื่อให้ได้รับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพทั้งในด้านวิทยฐานะ เงินเดือน และเพื่อให้ตนเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัยเพราะการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เป็นพันธกิจประการหนึ่งของโรงเรียนสาธิตในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร พงศ์ภิญโญโอบาส, ทวนทอง เขาวีรติพงศ์ และ เรขา อรัญวงศ์ (2556) ได้นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนามูลฐานเกี่ยวกับการวิจัย กลยุทธ์ด้านการเผยแพร่และการใช้ประโยชน์ของการวิจัย กลยุทธ์การดำเนินการวิจัย กลยุทธ์การพัฒนาฐานข้อมูล และกลยุทธ์การควบคุมการดำเนินงานวิจัย

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการให้บริการวิชาการชุมชน เป็นการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการจัดบริการวิชาการสู่สังคม โดยการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากการทำวิจัยและเป็นไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับลัดดา ทองสกุล (2548) ที่นำเสนอการสร้างเครือข่ายบริการทางวิชาการ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความโปร่งใสประกอบ ด้วยกลยุทธ์ย่อย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์ในการปรับปรุงระเบียบ ประกาศ ให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจในด้านการบริหารงบประมาณ และเพิ่มการพัฒนาฐานข้อมูลและการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงนำเสนอการจัดตั้งกองทุนเพื่อนำเงินมาพัฒนาโรงเรียนในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของดำรงค์ ไตโย, ปรีชา อ่อนปัญญา และ ชีระ ภักดี (2552) ที่นำเสนอแนวทางการบริหารงบประมาณ โดยควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในองค์กร ควรมีการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา รวมถึงการจัดทำสารสนเทศเพื่อรองรับการบริหารสินทรัพย์

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความ

เข้มแข็งให้กับองค์กร ผู้วิจัยได้นำเสนอกลยุทธ์เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนสาธิตกับคณะครุศาสตร์รวมทั้งการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นเข้ามาใช้โรงเรียนสาธิตเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ แหล่งค้นคว้า ทดลอง และสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของคำเพชร ภูมิปัญญา (2550) ได้ศึกษาการนำยุทธศาสตร์เครือข่ายทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ นงนุช สूरเสน (2557) ที่ได้อธิบายถึงความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศโดยผู้บริหาร ครู และบุคลากรควรมีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงพอในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับจุฑามาต รุวังควัฒน์ และสมกุล ถาวรกิจ (2559) ที่พบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญในการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนสาธิตให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยเน้นการใช้สถานที่ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมระบบความปลอดภัยในโรงเรียน สอดคล้องกับ พัทธิพงษ์ พลอาจ, ระมัด ไชยชัย และสำราญ มีแจ้ง (2556) ที่นำเสนอกลยุทธ์การปรับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและจินตภาพภายในที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 5 สนับสนุนกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โรงเรียนสาธิตให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยกิจกรรมของโรงเรียนส่วนหนึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุมิตรา วิริยะ (2554) ที่พบ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มี 4 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนา และด้านกลยุทธ์ โดยด้านกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างความโปร่งใสให้กับองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ที่นำเสนอประเด็นพัฒนาระบบควบคุมภายใน ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสียที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ กำหนดกระบวนการปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมของงานที่ประเมินความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ของการควบคุมความเสี่ยง

ข้อเสนอแนะ

ในส่วนของข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป มีดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์ความรู้สู่มาตรฐานสากล โรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏควรสร้างเอกลักษณ์และความโดดเด่นในฐานะที่เป็นโรงเรียนสาธิต ควรเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการวัดผลและการประเมินผลให้มีความหลากหลายโดยมุ่งเน้นการวัดผลเพื่อศึกษาพัฒนาการของผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านวิชาการระหว่างโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนานวัตกรรม สื่อการเรียนรู้ ทั้งนี้ความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายจะช่วยลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ โรงเรียนสาธิตต้องประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต้นสังกัดเพื่อจัดสรรอัตราให้กับบุคลากรโรงเรียนสาธิตเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ โดยต้องมีการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีการกำหนดการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายการสอนและบุคลากรสายสนับสนุน นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เป็นปัจจุบัน ดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานในโรงเรียน และที่สำคัญบุคลากรโรงเรียนสาธิตต้องทำวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และนำผลการวิจัยไปจัดบริการวิชาการสู่ชุมชน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาองค์กรสู่ความโปร่งใสโรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องบริหารงานตามหลักหลักธรรมาภิบาลที่เน้นหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ดังนั้นโรงเรียนสาธิตต้องมีกระบวนการในการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อมหาวิทยาลัยในทุกไตรมาส ต้องเตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และที่สำคัญโรงเรียนสาธิตต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตเป็นไปด้วยดี โรงเรียนจึงวางระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ อาทิ งานด้านงบประมาณและการเงินต้องมีการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การกำกับตรวจสอบเพื่อให้เกิดความโปร่งใสทุกขั้นตอน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 -6 ดังนั้นการศึกษาในครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดสอนในระดับชั้นประถมศึกษา หรือเก็บข้อมูลจากโรงเรียนสาธิตที่สังกัดมหาวิทยาลัย เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับงานวิจัยฉบับนี้
2. การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาในเรื่องกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนสาธิตสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เอกสารอ้างอิง

- ขวัญทิพย์ ชินเศรษฐวงศ์. (2557). ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ **ประชาคมอาเซียน**. ปรินญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คำเพชร ฐิริปรินญา. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบอุดมศึกษา **ไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก**. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑามาศ ชูวงศ์วัฒน์ และสมกุล ถาวรกิจ. (2559). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูในโรงเรียนวัดอินทราาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. **ครุศาสตร์สาร**. 10 (2) : 13-23.
- ดำรงค์ ไตโย, ปรีชา อ่วมปัญญา และธีระ ภักดี. (2552). แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2. **สัปดาห์วารสารการวิจัย**. 15 (1) : 140-165.
- ทิพรัตน์ สิทธิวงศ์ และ ยุทธนา พันธุ์มี. (2557). การพัฒนาสมรรถนะนักศึกษาวิชาชีพ **ครูด้านนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21**. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2559. จาก <http://teachers4cs.blogspot.com>.
- ทิพย์วรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: รัตนาไทร.
- นงนุช สุระเสน. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่ออับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. 33 (4) : 271-285.

- ประภาพรรณ วุ่นสุข. (2553). **ลักษณะของการบริหารจัดการที่เหมาะสมของศูนย์การเรียนรู้ ICT ชุมชน กรณีศึกษาในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรทิพย์ ศิริภักธราชย์. (2556). STEM Education กับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21. **วารสารนักบริหาร**. 33 (2): 49-56.
- พัทธิพงศ์ พลอาจ, ระมัต โซซัย และสำราญ มีแจ้ง. (2013). กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาใน จังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 16 (1) : 24-39.
- ภาวระวี สุขโรจน์ และคณะ. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15 (4) : 76-84.
- ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). **ปฏิวัติการศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : มติชน.
- ฤทัยวรรณ หาญกล้า. (2554). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัดดา ทองสกุล. (2548). **การประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา จังหวัดนครปฐม**. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วรรณภา ศิริพละ. (2560). **รูปแบบและกระบวนการพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. **ครุศาสตร์สาร**. 11, (2) : 75-97.
- สมิตรา วิริยะ. (2554). **การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัยด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส, ทวนทอง เขาวงกตพิงส์ และ เรขา อริยวงศ์. (2556). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง**. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15, (2) : 67-79.

- สุวดี อุปินใจ. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สูงภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดนครนายก. (2554). การศึกษาวิจัยปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพล
ต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น กรณีศึกษา
จังหวัดนครนายก. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดนครนายก.
- อารีรัตน์ ลำเจียกมงคล. (2554). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ
ของกลุ่มวิชาชีพครูในสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.
ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). **Management**. (2nd ed.). New York: McGraw - Hill.
- Beer, Mike. (2003). **Managing Change and Transition**. Harvard Business School
Press.: 81-95.
- Bloom, Benjamins. (1976). **Human Characteristics and School Learning**. New York
: McGraw-Hill Book Company.
- Boston, J. , Martin, J ,Pallot J. & Walsh, P (1996). **Public management :
The Newzeland model**. London :Oxford University Press.
- Denzin, N.K. (1978). **The research act: A theoretical introduction to sociological
methods**. New York: McGraw-Hill.
- Good Carter V..(1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book.
- Kotter, J.P.(2002). **The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change
Their Organization**. Havard Business School Press: Boston Mass.
- Sergiovanni, T. M. (1998). Organization, market and community as strategies for
change: What works best for deep changes in schools. In A. Hargreaves,
A. Lieberman, M. Fullan, & D. Hopkins (Eds.). **International handbook of
educational change**. Dordrecht: Kluwer : 576–595.