



กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Strategy to Administer Schools for Being a Professional Learning Organization Under the Offices of Secondary Education Service Areas In Northeastern Thailand

ภูมิภัทร กลางโคตร¹ ทนงศักดิ์ คุ่มไข่น้ำ² วาโร เฟ็งสวัสดิ์³ และ พรเทพ เสถียรนพเก้า⁴
Phoomiphat Klangkhot,¹ Thanongsak Khoomkhinam,² Waro Phengsawat³
and Pornthep Steannoppakao⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และ 3) พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธีทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ ส่วนที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 480 คน ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ ด้วยแบบสัมภาษณ์ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แก้ไขและปรับปรุงคู่มือการใช้กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (2) พันธกิจ มีจำนวน 10 ข้อ (3) เป้าประสงค์ มีจำนวน 10 ข้อ (4) ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ 2) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.71) 3) คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และ บทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ; องค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ; โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, Doctoral Student in Education Administration and Development, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

^{2,3} รองศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, Associate Professor, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

⁴ อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, Lecturer, Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University



ABSTRACT

The objectives of this study were to: 1) develop a strategy to administer schools for being a professional learning organization, 2) verify the appropriateness of implementing the developed strategy and 3) develop a manual for implementation of the developed strategy to administer secondary schools for being a professional learning organization under the Offices of Secondary Education Service Areas in northeastern Thailand. A mixed method both qualitative and quantitative was employed. The study was divided into 4 phases. Phase 1 was building a strategy comprising part 1 – study of relevant documents and research, part 2 – interviews with 9 experts, part 3 – multi-case studies of 3 model schools. Phase 2 was developing a strategy using the Modified Delphi Technique for 3 rounds and the inquiry from 21 people. Phase 3 was verifying the appropriateness of implementing the strategy by asking the opinion of 480 stakeholders. Phase 4 was developing a manual for using the strategy by making a draft of it and presenting it to the 5 experts for assessment of the appropriateness in strategy implementation. The instrument used in this phase was an interview form with a 5 point rating scale. The manual was then revised according to the experts' opinion.

Findings of the study were as follows. 1) The strategy to administer schools for being a professional learning organization under the Offices of Secondary Education Service Areas in northern Thailand comprised 4 components, namely (1) vision in administering the schools for being a professional learning organization, (2) missions comprising 10 items, (3) goals comprising 10 items, (4) strategy issues comprising 4 issues, namely strategy issue 1 - collaborative learning and applying the knowledge, strategy issue 2 – shared values and vision, strategy issue 3 - synergistic teamwork, and strategic issue 4 – supportive leadership and knowledge management. 2) The developed strategy to administer schools for being a professional learning organization was appropriate for application as a whole at the highest level (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.71). 3) The manual for using the strategy to administer schools for being a professional learning organization comprised explanation, objectives, expected benefits, introduction, strategy to administer schools for being a professional learning organization, implementation of the strategy and the role and duties of the persons involved. The manual for using the strategy was found appropriate at high level.

Keywords : Strategy to Administer Schools ; Professional Learning Organization ; Secondary Schools in Northeastern Thailand

บทนำ

ประเทศไทยประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545, 2553) เป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มาตรา 39 และ 40 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการตัดสินใจมากขึ้น และเป็นการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนได้

อย่างเหมาะสม รัฐบาลได้ประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษา รอบสอง (พ.ศ.2552-2561) มีจุดเน้นคือการปฏิรูปการศึกษา อย่างเป็นระบบให้คนไทยเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งให้เกิด การเปลี่ยนแปลง 4 ประเด็นหลักคือ 1) การพัฒนาคุณภาพ คนไทยยุคใหม่ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ 2) การพัฒนาคุณภาพของครู ยุคใหม่ 3) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการ กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมุ่งหวังพัฒนาเด็กไทยให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ก้าวไกล สู่สากล และเป็นพลเมืองดีของชาติ (อภิชาติ เหมหา, 2556) จากกร



ปฏิรูปการศึกษารอบสองทำให้สถานศึกษาต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ โดยชุมชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษามากขึ้น

จากนโยบายการกระจายอำนาจทำให้สถานศึกษามีความตื่นตัวด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารจัดการ ปารวี เจริญยศ (2556) กล่าวว่า ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างและกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและบุคลากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการศึกษาค้นคว้า หาแนวทางวิธีการ หรือรูปแบบในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กรแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ

ผลการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนโยบายกลับไม่ทำให้คุณภาพของผู้เรียนดีขึ้น จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขึ้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือปีการศึกษา 2557 (สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2558) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยเกิน 50 คะแนน (56.02 คะแนน) ส่วนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ทุกรายวิชา ผลการทดสอบได้สะท้อนถึงความไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนไม่มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้กระทรวงศึกษาธิการจึงพยายามพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาด้วยการปฏิรูปโรงเรียนและได้กำหนดมาตรการหลายอย่างเช่น โรงเรียนดีมีคุณภาพ โรงเรียนในฝัน โรงเรียนมาตรฐานสากล (Worldclass Standard School) และในการปฏิรูปการศึกษานั้น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2559) กล่าวไว้ว่าหัวใจการปฏิรูปการศึกษาคือการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอน กลไกสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูป การเรียนรู้ประสบความสำเร็จคือต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ศูนย์การบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” (Learning School) โดยจัดให้มีองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (Professional Learning Organization) ดังนั้นความเป็นมืออาชีพจึงเป็นความสามารถทางเทคนิคขององค์กรด้วยการบริหารแบบมีแผนงานอย่างเป็นระบบ ควบคุมงานทุกด้านให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างองค์ความรู้ และเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการที่สร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบความสำเร็จตามเจตจำนงของการปฏิรูปการศึกษา

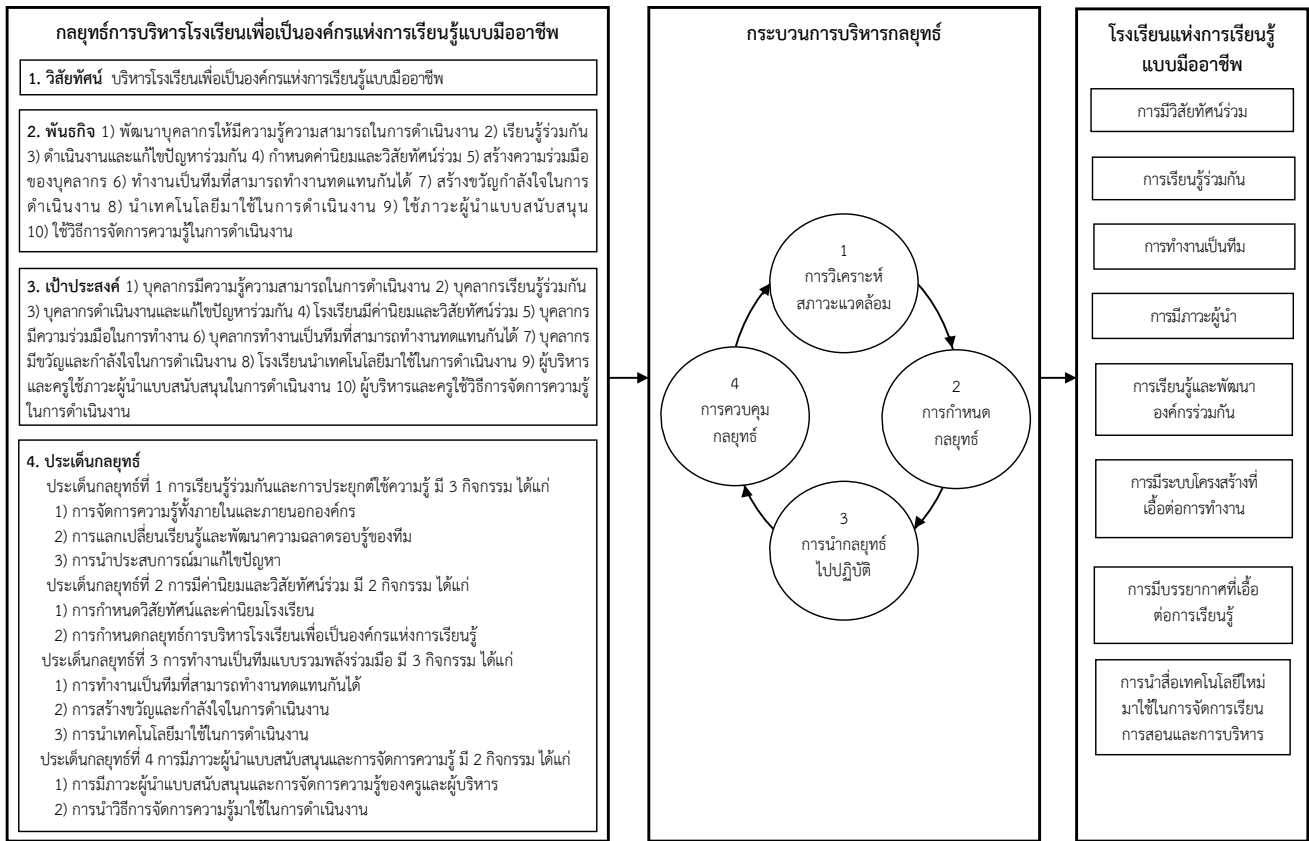
จากปัญหาการจัดการศึกษา รวมทั้งแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาว่าเป็นอย่างไร กลยุทธ์มีความเหมาะสมในการนำไปใช้หรือไม่ การวิจัยครั้งนี้ทำให้ต้องค้นคว้าความรู้ใหม่ที่น่าสนใจ พัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพอย่างแท้จริงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้จากเอกสารและงานวิจัยของ Senge (1990) Marquardt & Reynolds (1994) ปารวี เจริญยศ (2556) และวุฒิมพงษ์ ศิริสถิต (2557) และแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารแบบมืออาชีพ จากเอกสารและงานวิจัยของ Haberman (2004) Oliver, Hipp & Huffman (2003) ได้กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณีโรงเรียนต้นแบบ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง และสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ร่างกลยุทธ์ โดย 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้มาโดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) การศึกษารายกรณีโรงเรียนต้นแบบที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ในประเด็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนำ

ข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาและจัดหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ โดยใช้สถิติคือ ค่าความถี่เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 พัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค เดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน รอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามชนิดตอบเห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้คือร้อยละ โดยเลือกประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป นำมาสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแล้วนำมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้คือ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คัดเลือกเอา ข้อคำถามที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ไม่เกิน 1.50 มาสร้างแบบสอบถาม ในรอบที่ 3 และเพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาบรรจุไว้ในข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบยืนยันหรือ



เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ โดยสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการดังนี้

1) ประชากร ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 41,851 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 933 คน ครู จำนวน 39,985 คน และประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 933 คน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2558)

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 120 คน ครู จำนวน 240 คน และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 120 คน รวมจำนวน 480 คน ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ (1) เทียบสัดส่วนจำนวนโรงเรียนในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับจำนวนโรงเรียนทั้งหมดในสังกัด ให้ได้ 120 โรงเรียน (2) จำแนกโรงเรียนออกเป็น 3 ขนาด ตามจำนวนนักเรียน ดังนี้ ขนาดเล็ก 1-500 คน ขนาดกลาง 501-1,500 คน และขนาดใหญ่ 1,501 คน ขึ้นไป (3) สุ่มอย่างง่าย โรงเรียนแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ได้จำนวน 120 โรงเรียน (4) เลือกแบบเจาะจงผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 120 คน สุ่มอย่างง่ายโดยวิธีจับสลากครู โรงเรียนละ 2 คน ได้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 240 คน 3) เลือกแบบเจาะจงประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 120 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยะนี้ คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ในการตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) และส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน ตอบในเดือนกุมภาพันธ์-เมษายน 2559 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามคืนด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ จนได้แบบสอบถามครบ 480 ฉบับ

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแปลผลความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์จากค่าเฉลี่ย ดังนี้ 4.51-5.00 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 มีความเหมาะสมในระดับมาก 2.51-3.50 มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง 1.51-2.50 มีความเหมาะสมในระดับน้อย และ 1.00-1.50 มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ ผู้วิจัยร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อแก้ไขปรับปรุง ประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ตอบแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมี 2 ตอน ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมด้านเนื้อหาและประโยชน์ที่จะเกิดจากการนำคู่มือการใช้กลยุทธ์ไปใช้ และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์การแปลผลความถูกต้องด้านเนื้อหาและความเหมาะสมในการนำไปใช้ของคู่มือการใช้กลยุทธ์จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ดังนี้ 4.51-5.00 คู่มือมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 คู่มือมีความเหมาะสมในระดับมาก 2.51-3.50 คู่มือมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง 1.51-2.50 คู่มือมีความเหมาะสมในระดับน้อย และ 1.00-1.50 คู่มือมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

1. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (2) พันธกิจ มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) เรียนรู้ร่วมกัน 3) ดำเนินงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 4) กำหนดค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) สร้างความร่วมมือของบุคลากร 6) ทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) สร้างขวัญและ



กำลังใจในการดำเนินงาน 8) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 10) ใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน 3) เป้าประสงค์ มีจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 2) บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน 3) บุคลากรดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน 4) โรงเรียนมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 5) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน 6) บุคลากรทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 7) บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน 8) โรงเรียนนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน 9) ผู้บริหารและครูใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนในการดำเนินงาน 10) ผู้บริหารและครูใช้วิธีการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน (4) ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1.1) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน 1.2) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 1.3) การดำเนินงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 2.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และ 2.2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 3.1) การทำงานเป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 3.2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และ 3.3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน และ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 4.1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร และ 4.2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.71) จำแนกแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ วิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.63) พันธกิจอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.56, S.D. = 0.72) เป้าประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.72) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.57, S.D. = 0.73) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.71) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.71) และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.62, S.D.=0.70) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) (n=480)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
วิสัยทัศน์	4.56	0.63	มากที่สุด
พันธกิจ	4.56	0.72	มากที่สุด
เป้าประสงค์	4.59	0.72	มากที่สุด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	4.57	0.73	มากที่สุด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.60	0.71	มากที่สุด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	4.61	0.71	มากที่สุด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้	4.62	0.70	มากที่สุด
รวม	4.59	0.71	มากที่สุด

3. คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาท หน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้กลยุทธ์โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามีความเหมาะสมมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการศึกษาศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 3 รอบ พบว่า มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ และ 4) ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประเด็น กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหาร



โรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพจะสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในการร่วมกันวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ จัดทำกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการควบคุมกลยุทธ์ สอดคล้องกับ ปารวี เจริญยศ (2556) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่ม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ด้านองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร องค์กรและการบริหารจัดการ อยู่ในระดับมากที่สุด หมายความว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแบบมีแบบแผนและเป็นระบบ มีการควบคุมให้งานต่างๆ ด้านดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ตั้งใจจริง มีวัฒนธรรมและนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นมืออาชีพขององค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า มีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) มีการคิดอย่างเป็นระบบ 2) มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ 3) มีตัวแบบภายใน 4) มีวิสัยทัศน์ร่วม และ 5) มีการเรียนรู้เป็นทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994) ที่เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 3) มีการให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น 4) มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม 5) มีการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ 6) มีการใช้เทคโนโลยี 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) มีกลยุทธ์ 9) มีบรรยากาศที่สนับสนุน 10) มีการทำงานเป็นทีมและทำงานแบบมีเครือข่าย และ 11) มีวิสัยทัศน์

2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ความสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารโรงเรียนและมีความเชื่อมั่นว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นวิธีการสำคัญในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแน่นอน ซึ่งสอดคล้องกับ ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557) ได้ศึกษาพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ผู้มีส่วนได้เสียมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ดังนั้นถ้าหากโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ดำเนินการตามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นภายใต้บริบทของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ตั้งใจจริง รับผิดชอบ มีวัฒนธรรมและนวัตกรรมที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ย่อมส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพนำไปสู่การเป็นมืออาชีพ

3. คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และคู่มือการใช้กลยุทธ์ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมัธยมศึกษาได้นำคู่มือการใช้กลยุทธ์นี้ไปดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด เชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพได้อย่างแน่นอน เนื่องจากในคู่มือนั้นได้บอกถึงองค์ประกอบและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ งามทิพย์มิตรสุภาพ (2560) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงเป็นเอกสารสำคัญที่บอกแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการพัฒนาพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาควรนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ เพื่อพัฒนาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพและสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการโดยเร่งด่วนและลงสู่แนวทางการปฏิบัติ



ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งปริมาณและคุณภาพ

2. ควรมีการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพของโรงเรียนสังกัดอื่น เช่น อาชีวศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการศึกษาเอกชน

เอกสารอ้างอิง

- งามทิพย์ มิตรสุภาพ. (2560). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย. (2557). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปารวี เจริญยศ. (2556). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วุฒิพงษ์ ศิริสถิตย์. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2559). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (*Leadership characteristics that Facilitate School Change*). สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://suthep.ricr.ac.th>.
- สำนักทดสอบการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2558). *ค่าสถิติพื้นฐานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557*. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 2559, จาก <http://bet.obec.go.th/index/wp-content/uploads/2016/08/O-NET57.pdf>.
- อภิชาติ เหมฬา. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- Haberman, M. (2004). *Creating effective schools in failed urban districts*. Myriad. University of Wisconsin-Milwaukee.
- Marquardt, M.J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. NY : Irwin.
- Oliver, D. F., Hip, K.K., & Huffman, J.B. (2003). Professional learning community assessment. In J.B. Huffman & K.K. Hip. (Eds.). *Re-culturing school as professional learning communities*. Lanham, MD : Scarecrow Press.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. NY : Doubleday.

Translates Thai References

- Charoenyod, P. (2013). *A development of learning organization indicators for group 2 of basic education schools in the Upper Northeast* (Unpublished doctoral dissertation). Sakon Nakhon Rajabhat University, Sakon Nakhon, Thailand. [in Thai]
- Hemla, A. (2013). *The strategic management that affects administrative effectiveness of administrators in Suphanburi secondary schools under the Office of Secondary Education Service Area 9* (Unpublished master's thesis). Kanchanaburi Rajabhat University, Kanchanaburi, Thailand. [in Thai]
- Mitsuphap, N. (2017). *The strategic management model that affects the effectiveness of operating the child development centers under the sub-district municipalities in the Upper Northeast of Thailand* (Unpublished doctoral dissertation). Sakon Nakhon Rajabhat University, Sakon Nakhon, Thailand. [in Thai]



- National Institute of Educational Testing Service (Public Organization). (2015). *Values of Basic Statistical Results of the Ordinary National Education Test (O-Net) of the 9th Grade Students of Academic Year 2014*. Retrieved March 2016, from <http://bet.obec.go.th/index/wp-content/uploads/2016/08/O-NET57.pdf>. [in Thai]
- Phongsriwat, S. (2016). *Transformational Leadership Characteristics That Facilitate School Change*. Retrieved February 2016, from <http://suthep.ricr.ac.th>. [in Thai]
- Sirisathit, W. (2014). *Developing the indicators of being a learning organization for entering into the ASEAN Community of general education private schools in Udon Thani province* (Unpublished doctoral dissertation). Northeastern University, Khon Kaen, Thailand. [in Thai]
- Suphachok-udomchai, T. (2014). *Educational administration strategy to enter into the ASEAN Community for the Implementation by schools under the Offices of Secondary Education Service Areas in the Northeast of Thailand* (Unpublished doctoral dissertation). Sakon Nakhon Rajabhat University, Sakon Nakhon, Thailand. [in Thai]