

รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย  
 ในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0  
 Strategic Management Model of Demonstration School  
 Autonomous University to Support Policy Thailand 4.0

วิเชียร ทรราชานิมิตกุล<sup>1</sup> ปรีชา พงษ์เพ็ง<sup>2</sup> และบัณฑิต พังนรินทร์<sup>3</sup>

Vichian Hunsanimitkul<sup>1</sup>, Preecha Pongpeng<sup>2</sup> and Bundit Pungnirund<sup>3</sup>

Received 4 มิ.ย. 62 & Retrieved 4 ส.ค. 62

### บทคัดย่อ

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีเป้าหมายเฉพาะด้านแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เพราะนอกจากเป็นแหล่งค้นคว้าทางวิชาการด้านการศึกษาแล้วยังเป็นทำหน้าที่ในการผลิตนักเรียนที่มีศักยภาพสูงให้กับประเทศ การเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการกลยุทธ์ที่เฉพาะ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และ 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ในระยะที่ 1 ระยะการวิจัย เริ่มจากการทบทวนเอกสารและวรรณกรรม สังเคราะห์นิยาม และพัฒนาแบบสอบถามแบบ เพื่อเก็บข้อมูลกับอาจารย์ของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 25 แห่ง ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2561 จำนวน 450 คน เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ในระยะที่ 2 ดำเนิน SWOT Analysis ด้วยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้บริหารและรองผู้บริหารของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 25 แห่งๆละ 5 คน รวมจำนวน 125 คน สังเคราะห์รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 และตรวจสอบด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1.แบบจำลององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม 2. รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีวิสัยทัศน์คือนักเรียนเป็นนวัตกรชั้นนำของประเทศ มีภารกิจคือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก การบริหารงานมีอิสระ และมีเป้าหมายคือนักเรียนที่จบการศึกษาสามารถผลิตนวัตกรรมให้กับสังคมได้ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้กำหนดเป็นแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ได้

<sup>1</sup> หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัตกรรมการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Doctor of Philosophy Program in Development Administration, Suan Sunandha Rajabhat University  
 Corresponding Author, e-mail: hvichian22@hotmail.com

<sup>2</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University

<sup>3</sup> วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

**คำสำคัญ:** การจัดการเชิงกลยุทธ์ และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย

### **Abstract**

The demonstration schools under government universities were established with special goals which are different from other general schools. Apart from aiming to serve as educational academic centers, they also have a duty to produce students with high capabilities for the country. In order to adjust themselves to be consistent with the government's Thailand 4.0 policy, demonstration schools need to have a proper strategic management model. The objectives of this research were to: 1) analyze factors of strategic management for demonstration schools under government universities in response to the Thailand 4.0 policy; and 2) develop a strategic management model for these schools in response to the Thailand 4.0 policy. This research employed quantitative and qualitative research methods. For the quantitative research part, the sample consisted of 450 teachers from 25 university demonstration schools who were working in the academic year 2018. They were selected by stratified sampling. The sample size was determined based on 20 times the observed variables. Data were collected with the use of a questionnaire and analyzed with second order confirmatory factor analysis. For the qualitative research component, SWOT analysis was conducted with five executives from each of the 25 university demonstration schools, making a total number of 125 respondents. The SWOT analysis was performed with the aim to synthesize a strategic management model for these schools in response to the Thailand 4.0 policy. The research findings showed that: 1) the factors of strategic management of the university demonstration schools in response to the Thailand 4.0 policy conformed with the empirical data and consisted of 5 main aspects including direction determination, organizational and environmental evaluation, strategy determination, strategy implementation, and evaluation and control; and 2) a strategic management model for these schools in response to the Thailand 4.0 policy consisted of the establishment of a school vision that emphasized producing students to be leading innovators of the country, the development and the use of active learning, and the utilization of free management systems based on an identity of the school. These research findings can be used to develop a model and determine guidelines for the strategic management of the demonstration schools under government universities to respond efficiently to the government's Thailand 4.0 policy.

**Keywords:** Strategic Management University and Demonstration School

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

บทบาทของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศ เพราะนับได้ว่า โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ที่ทันสมัยของการพัฒนาระบบการศึกษา ทั้งในด้าน หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน งานวิจัยทางการศึกษา กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการศึกษา องค์ความรู้ดังกล่าว นับได้ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงพอในการนำมาใช้พัฒนาระบบการศึกษาชาติ เพราะจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสังกัดโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย พบว่า มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงสุดของประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสาธิต มีประสิทธิภาพมากเพียงพอที่จะเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่นๆ ทั่วประเทศได้ และองค์ความรู้ที่เกิดจากงานวิจัย ก็สามารถที่จะนำไปเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศได้ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2536; นันทนา โมลิวงค์, 2559)

การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นับได้ว่ามีความสำคัญมาก เพราะโรงเรียนต้องทำหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมให้กับพลเมืองให้เป็นคนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจโลก (World Social Economic) เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนสำหรับการเรียนในระดับที่สูงต่อไป หรือในระดับอุดมศึกษา จึงนับได้ว่ามีความสำคัญมากที่รัฐบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และให้การสนับสนุนงบประมาณ SERVQUAL (Kumar & Manshor, 2009) อธิบายว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงช่องว่าง (Gaps) ของการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เช่น หลักสูตร งบประมาณ อาคารสถานที่ การประเมินผล และการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนสังคม เป็นต้น ว่าสิ่งดังกล่าว เกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวัง (Expect) กับสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (Reality) มากเพียงใด แล้วร่วมกันระดมสมองกับเพื่อนครูกับภาคประชาสังคม เพื่อวางแผนในการปรับปรุงคุณภาพของการบริหารจัดการดังกล่าว แนวคิดดังกล่าว แสดงให้เห็นได้ว่า

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับโรงเรียนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งระดับรัฐบาล จนกระทั่งผู้บริหารระดับโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้งด้านเทคนิค และวิธีการอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการด้านบริหารการศึกษาได้ให้ความทับประเด็นดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ.2009 ได้มีการนำเสนอ แบบจำลอง Kano's model ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นหลักการสำคัญ (Principal) ในการวิเคราะห์ และหาแนวทางสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ซึ่งมีหลักการสำคัญว่าการบริหารจัดการทางการศึกษาจะต้องมีความเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามบริบททางสังคม ตลอดจนจะต้องเป็นการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจ และหน้าที่ อย่างมีคุณภาพให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น คณะผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ภาคประชาสังคม และนักเรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์ด้วยแบบจำลอง Kano's model จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบว่าช่องว่างระหว่างความคาดหวัง กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างกันมากเพียงใด (Tan & Shen, 2000)

การวิจัยในครั้งนี้มองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังพบว่าในทางการบริหารจัดการนั้น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ไม่ได้ขึ้นตรงกับกระทรวงศึกษาธิการ แต่ขึ้นตรงกับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ย่อมแสดงว่าทิศทางการบริหารจัดการของแต่ละโรงเรียนย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ชาติความเป็นเอกภาพพร้อมกันในระดับประเทศ การวิจัยนี้จะเป็นนำเสนอถึงข้อเสนอแนะในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการ จัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบาย ประเทศไทย 4.0
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนอง นโยบายประเทศไทย 4.0

## นิยามศัพท์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้านการพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพสูงตามบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน และขีดความสามารถในการจัดการเรียนการสอนของครู การเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง การให้ความสำคัญ การดำเนินงานเร่งด่วน เป็นแนวทางที่จะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนของครูสอดคล้องกับหน้าที่หลัก ความต้องการ และความคาดหวังของสังคม ตลอดจนเป็นแนวทางที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

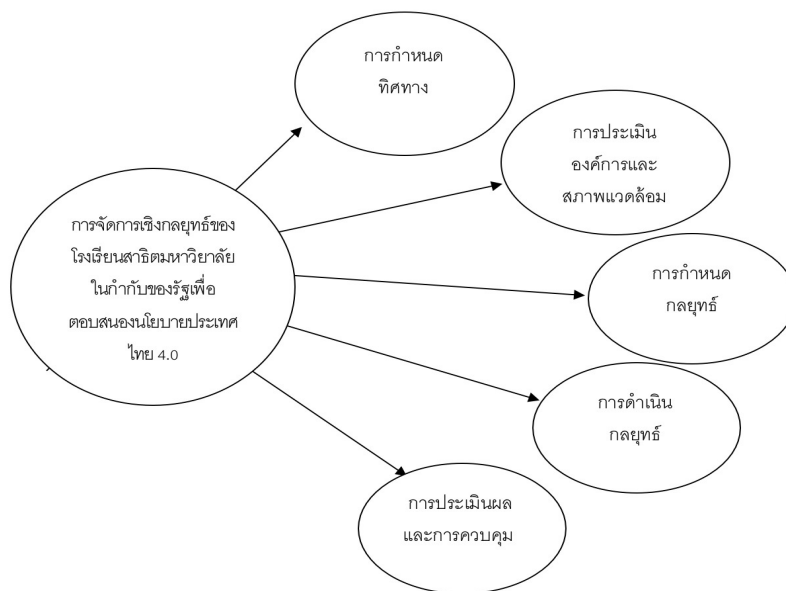
## สมมติฐานของการวิจัย

1. แบบจำลององค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่พัฒนาขึ้นมา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่พัฒนาขึ้นมา ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder)

## ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ในครั้งนี้ ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการธุรกิจ ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในเชิงรุก การสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร โดยมีองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) (2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ (5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) (Chandler, 2010; Quinn, 2010; Glueck & Lawrence, 2010; Hitt et al, 2010) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดในโครงสร้างโดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนสมัยใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ มีเป้าหมายในเชิงการแข่งขัน ผู้นำมีวิสัยทัศน์เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (นคร ตังคะพิภพ, 2553; พินสุดา สิริธรงค์ศรี และคณะ, 2555; จรูญ วัฒนา, 2553; ศศิธร บัวทอง, 2556; ทวีตต์ ศรีดำรงค์, 2556) ใช้แนวคิดแผนการศึกษาชาติ 2560 – 2579 ที่ได้อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเพื่อสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ใช้แนวคิดการจัดการศึกษาตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ การสร้างห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom) ครูเปลี่ยนจากครูสอนเป็นพี่เลี้ยง ครูฝึก (Coach) หรือ ผู้จัดการ ผู้สนับสนุน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559, ขวลิต โพธิ์นคร, 2560; ดวง อันทะไชย, 2560; ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559; เกษม เมฆินทรี, 2559) และใช้แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย ที่ได้อธิบายว่า โรงเรียนสาธิตเป็นแหล่งวิจัย เป็นต้นแบบของโรงเรียนอื่นๆ เป็นแหล่งบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย และเผยแพร่ผลงานและวิจัยทางการศึกษา เป็นแหล่งพัฒนาการเรียนการสอน เป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของคณาจารย์

(โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2536; นันทนา โมสิงค์, 2559)

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา: องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) (2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) (4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ (5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ อาจารย์ของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2561

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาองค์ประกอบ ได้แก่ อาจารย์ของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2561 รวมจำนวน 450 คน

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ SWOT ได้แก่ ผู้

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของแบบจำลององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (n = 450)

องค์ประกอบหลัก	Factor Loading ( $\lambda$ )	Error ( $\theta$ )	t	R <sup>2</sup>
1.การกำหนดทิศทาง	.78	.39	10.10	.61
2.การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม	.93	.13	13.68	.87
3.การกำหนดกลยุทธ์	.98	.05	25.72	.95
4.การดำเนินกลยุทธ์	.94	.12	21.27	.88
5.การประเมินผลและการควบคุม	.98	.05	15.72	.95

Chi-Square = 1001.22, df = 749, p-value = .000, Chi-Square / df = 1.33 ; RMSEA = .049 ; RMR = .045; SRMR = .050; CFI = .93; GFI = .91; AGFI = .90 ; CN = 208.60

บริหารและรองผู้บริหารของโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 25 แห่งๆละ 5 คน รวมจำนวน 125 คน

กลุ่มเป้าหมายสำหรับการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และตัวแทนของผู้ปกครองของนักเรียน รวมจำนวน 10 คน ตัวแทนของผู้ปกครองของนักเรียน จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตพื้นที่การศึกษา: ดำเนินการเก็บข้อมูลกับโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 25 แห่ง

4. ขอบเขตระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา: ดำเนินการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพปีการศึกษา 2561

### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยแบบผสมผสาน ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

2. วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการแบ่งโควตา โดยใช้โรงเรียน จำนวน 25 แห่ง เป็นตัวแบ่งโควตา โดยดำเนินการกำหนดสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างให้เท่าเทียมกัน (Equal) ทุกแห่ง เนื่องจากลักษณะของกลุ่มตัวอย่างไม่ได้แตกต่างกันมากนัก

การวิเคราะห์ข้อมูล

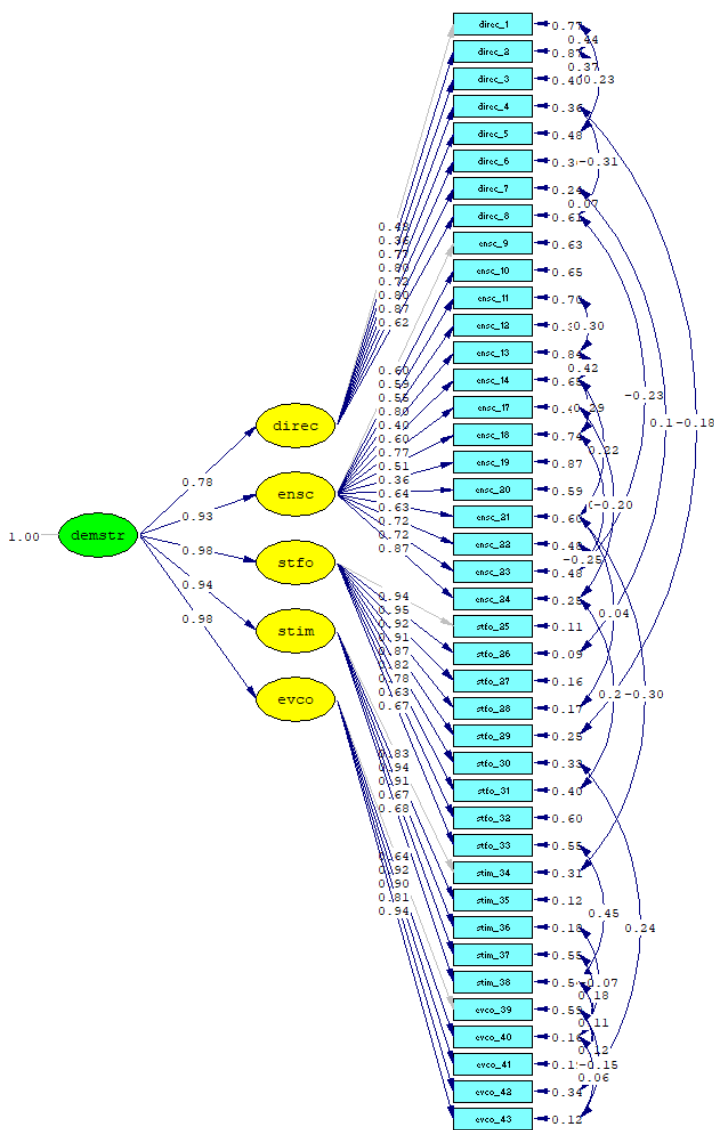
1. ทดลองใช้แบบสอบถามแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) จำนวน 43 ข้อ ได้ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่า

อำนาจจำแนกรายข้อ ด้วยเทคนิค Corrected Item-total correlation และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ด้วยเทคนิค Cronbach Alpha พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .339 - .934 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .943

2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Secondary Confirm Factor Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังตาราง

ตาราง 1 แบบจำลององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Chi-Square = 1001.22, df = 749, p-value = .000, Chi-Square / df = 1.33 ; RMSEA = .049 ; RMR = .045 ; SRMR = .050; CFI= .93; GFI = .91; AGFI = .90 ; CN = 208.60) มี 5 องค์ประกอบหลัก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\lambda$ ) (Standardized Solution) มีค่าอยู่ระหว่าง .78 - .98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( t อยู่ ระหว่าง 10.10 – 25.72) มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $\theta$ ) อยู่ระหว่าง .05 - .39 แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยพิจารณาจากค่า R2) ได้ระหว่างร้อยละ 61 – 95 แสดงผลการวิเคราะห์สามารถแสดงเป็นภาพประกอบ 2

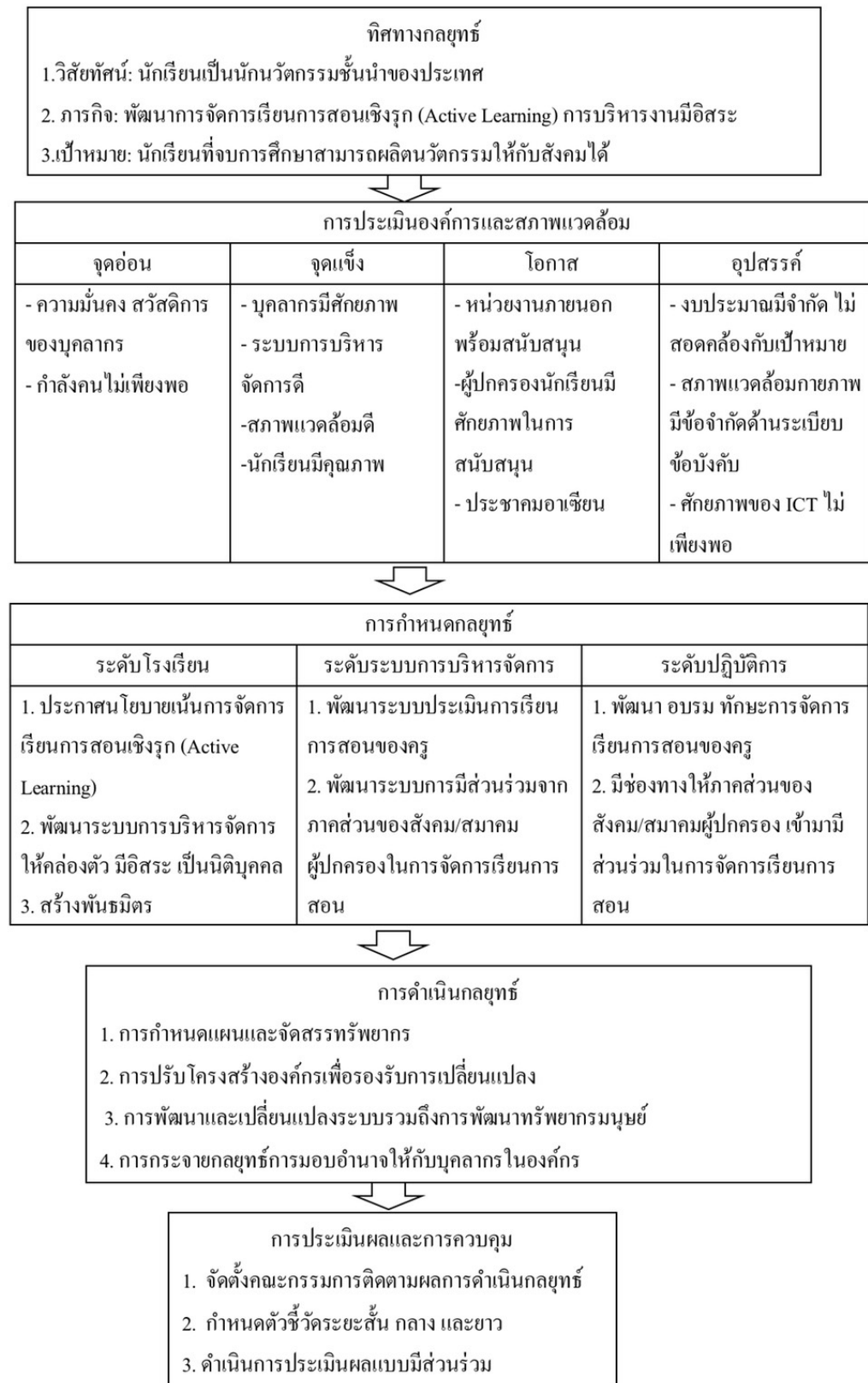
3. ผลการพัฒนารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีรายละเอียดดังนี้



Chi-Square=1001.22, df=749, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

ภาพ 2 แบบจำลององค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 (n=450)







## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า แนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถที่จะประยุกต์รูปแบบมาจากองค์กรทางธุรกิจได้ ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้น จนกระทั่งกระบวนการวัดและประเมินผลการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพราะว่าในบริบทของนโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น มีลักษณะของการตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ ที่ประเทศไทยจะต้องเน้นการสร้างนวัตกรรม เป็นประเทศที่ผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูง ดังนั้น การนำแนวคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดกรอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงนับได้ว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับ นคร ตั้งคะพิภพ (2553) พินสุดา สิริธรรังศรี และคณะ (2555) ที่อธิบายว่า การจัดการศึกษาตามบริบทของสังคมสมัยใหม่ จะต้องให้ความสำคัญกับบริบททางสังคมโลก และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน หรือแม้กระทั่งรูปแบบการบริหารจัดการ จะต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากระบบการศึกษา หรือรูปแบบการบริหารจัดการของโรงเรียนไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามกลไกทางเศรษฐกิจ ขาดความยืดหยุ่น ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตนักเรียนไม่เป็นไปตามความต้องการของสังคม ผลิตนักเรียนที่ขาดศักยภาพที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ ศศิธร บัวทอง (2556) อธิบายว่า หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน รูปแบบการบริหารจัดการองค์กร รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรที่จะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยควรจะดำเนินการทบทวน และปรับเปลี่ยนทุกๆ 3-5 ปี ทั้งนี้จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 มีความเหมาะสมที่จะมี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม

การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินผล และการควบคุม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดในเชิงธุรกิจ เพราะว่าโรงเรียนกับความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆ กัน เพื่อที่จะได้ผลิตทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความสอดคล้องกับกลไกทางธุรกิจอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Chandler (2010) Quinn (2010) อธิบายว่า แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถที่จะนำไปปรับใช้ได้ทุกองค์กร เพราะทุกองค์กรล้วนแต่จะต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ของแต่ละประเทศ สอดคล้องกับ Glueck and Lawrence (2010) ที่เชื่อว่า รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดีของทุกองค์กร ก็ล้วนแต่มีคุณลักษณะ และองค์ประกอบที่ไม่แตกต่างกัน เพราะทุกองค์กรล้วนแต่ต้องการ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร ดังนั้น แนวคิดหรือทฤษฎีทางด้านโครงสร้างของการจัดการเชิง กลยุทธ์จึงเหมาะสมที่จะนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์กร แต่รายละเอียดอาจมีความแตกต่างกันออกไป

2. ผลการวิจัยที่พบว่า รูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ควรที่จะเน้นความสำคัญในมิวีสัยทัศน์คือนักเรียนเป็นนักรวมชั้นนำของประเทศ มีการกิจคือพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) การบริหารงานมีอิสระ และมีเป้าหมายคือนักเรียนที่จบการศึกษาสามารถผลิตนวัตกรรมให้กับสังคมได้ เป็นเพราะว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยภายใต้ นโยบายประเทศไทย 4.0 นั้น มีความท้าทายมาก เพราะว่าเป็นสังคมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม สร้างบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรฐานรากที่มีอยู่อย่างจำกัดของประเทศไทย ซึ่งเป้าหมายดังกล่าว แตกต่างไปจากรูปแบบในเชิงวัฒนธรรมการศึกษาของประเทศไทยซึ่งมีรากฐานของการสอนแบบให้ท่องจำสอนให้ทำตามคำสั่งสอนของผู้ใหญ่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงเป้าหมายหลักของประเทศดังกล่าว จึงส่งผลอย่างยิ่งต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือ “นักเรียนเป็นนักรวมชั้นนำของประเทศ” จึงมีความ

เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของนโยบายประเทศไทย 4.0 อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการทั้งในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการโรงเรียน สภาพแวดล้อม และการประเมินผล ให้เป็นไปเพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักนวัตกรรมได้ แนวทางในเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สอดคล้องกับพันธกิจหลักของโรงเรียนสาธิตที่จะต้องเน้นการเป็นสถานฝึกปฏิบัติการทางการศึกษาเพื่อเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนแห่งอื่นๆ ดังนั้น การเริ่มปรับเปลี่ยนที่โรงเรียนสาธิตอย่างเป้าหมายที่ชัดเจน จึงจะเป็นต้นแบบที่ดีให้กับที่อื่นๆ ได้ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2536) นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ที่เน้นการพัฒนานักนวัตกรรม ยังมีความท้าทายต่อประเด็นด้านการวิจัย และการเป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของคณาจารย์ ได้เป็นอย่างดี (นันทนา โมสิงค์, 2559) ทั้งนี้รูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ค้นพบในการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับ แผนการศึกษาชาติ 2560 – 2579 ที่ได้ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ พัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกช่วงวัย มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) สอดคล้องกับ Hitt and Other (2010) ที่กำหนดว่า รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน ในโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร ทุกองค์กรจะต้องเน้นความสำคัญของนวัตกรรม (Innovation) องค์กรทางธุรกิจใดที่ไม่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ย่อมจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กร และข้อมูลเชิงประจักษ์ก็แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจที่ขาดการพัฒนาวัตกรรม องค์กรที่ไม่พัฒนานักนวัตกรรม จะไม่สามารถอยู่ในตลาดได้ ดังนั้น การที่ รูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 จะเน้นความสำคัญของการสร้างนักเรียนให้เป็นนักนวัตกรรมชั้นนำของประเทศ จึงนับได้ว่ามีความเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพียงเป้าหมายเดียว และเน้นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความประสานร่วมมือกันในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานในรูปแบบของการมีส่วนร่วมกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในบริบทประเทศไทย 4.0 ถ้าพึ่งแค่การขับเคลื่อนของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่เพียงอย่างเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถที่จะรองรับ หรือต่อการกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดึงภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การบริหารจัดการโรงเรียนถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรก็ตาม แต่ในยุคปัจจุบัน มุมมองของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป สังคมมีความคาดหวังว่า โรงเรียนจะต้องบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลผลิตคือ นักเรียนที่จะต้องตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การนำแนวคิดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์กรเอกชน ที่มุ่งหวังผลกำไร เน้นการบริหารจัดการเชิงรุก ช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนได้ เพื่อให้เกิดมุมมองในการแข่งขัน การตอบสนองกับกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ควรที่จะมีการศึกษาถึงกลไก หรือปัจจัยสำคัญ ที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อตอบสนองนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยทำการศึกษาในเชิงคุณภาพกับโรงเรียนต้นแบบ (Best Practice) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อการพัฒนาโรงเรียนสาธิตอื่นๆ ต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

- กระทรวงอุตสาหกรรม (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0. กรุงเทพฯ: กระทรวงอุตสาหกรรม
- เกษม เมฆินทร์ชัย. (2559). ยุทธศาสตร์และการปฏิรูปสู่การเป็นไทยแลนด์ 4.0. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- จินตนา บุญบังการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จรรยา วัฒนา. (2553). ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ชนินทร เพ็ญสุตร (2560). ประเทศไทย 4.0 บริบททางเศรษฐกิจ และการเมือง. วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์. 8 (1): 67-99.
- ทิวดี ศรีดำรงค์. (2556). การบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นโรงเรียนคุณภาพ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก. อุดรธานี. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ โรงแรมเซ็นทราและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์ราชการ แจ้งวัฒนะ.
- นันทนา โมลิ่งค์. (2559). การพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์สำหรับการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสาธิต สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ. ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัย และพัฒนาศักยภาพมนุษย์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นคร ตั้งคะพิภพ (2553). รูปแบบสถานศึกษานำเสนอต่อคณะทำงานปฏิรูปการศึกษาเพื่อสุขภาวะคนไทย วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2553. (เอกสารอัดสำเนา) กรุงเทพฯ: คณะทำงานปฏิรูปการศึกษาเพื่อสุขภาวะคนไทย
- ปัญญา แก้วกีย์ร (2545). การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2536). โรงเรียนสาธิต: จุดมุ่งหมาย บทบาท และทิศทาง. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ ดุขยามิ. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ.วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Chandle, Jr., A. D. (2010). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: The M.I.T. Press.
- Certo, S.C & Peter, J.P. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Glueck W.F. & Lawrence R.J. (2010). *Business Policy and Strategic*. New York: McGraw –Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hill.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2010). *Strategic Management: Concepts & Cases Competitive-ness And Globalization*. Wall Street Journal (8th ed.). Canada: South-Western.
- Keeves, P. J. (1988). *Educational Research Methodology, and Measurement: An International Handbook*. Oxford, England: Pergamon Press.
- Kumar, M., Kee, F. T. & Manshor, A. T. (2009). Determining the Relative Importance of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks; An Application of Dominance Analysis in SERVQUAL Model. *Managing Service Quality*. 19 (2): 211-228.
- Michel, R. (2013). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: Haworth Press.
- Porter, M. E. (2011). "What is strategy" HBR's 10 Must Reads on Strategy. Boston: Harvard Business Review

- Quinn, J. (2010) *Learning Communities and Imagined Social Capital: Learning to Belong*. New York and London: Continuum.
- Thompson, A. A & Strickland III, A.J. (1999). *Strategic Management. Concept and Cases*, Boston : McGraw-Hill.
- Tan KC, Shen, XX (2000). Integrating Kano's Model in the Planning Matrix of Quality Function Deployment. *Total Qual. Manage.* 11(8): 1141 - 1151.

### Translated Thai Reference

- Ministry of Industry (2016). *Thai Industrial Development Strategy 4.0*. Bangkok: Ministry of industry.
- Mesinaree Kasem. (2016). *Strategies and Reforms to Become Thailand 4.0*. Bangkok: Ministry of Education.
- Boonbongkarn Chintana and Khemkunnant Natthapan. (2003). *Strategic Management*. Bangkok: SE-EDUCATION.
- Wattana Jaroon. (2010). *Together to Create Quality Schools for Excellence*. Bangkok: Suwiriyan.
- Pensute Chanintorn (2560). Thailand 4.0 Economic and Political Context. *Journal of Political Science and State Theology.* 8 (1): 67-99.
- Sridamrong Tiwat. (2013). *School Administration to Become a Quality School: Theory Study Foundation*. Udon Thani. Dissertation (Educational Administration): Graduate School Udon Thani Rajabhat University
- Charoensethasil Thirakiat. (2016). *Thai Education 4.0 in the Context of Educational Management For Sustainable Development*. Bangkok: Vayupak Convention Center Centra Hotel and Convention Center Chaengwattana Government Center.
- Mollywong Nanthana. (2016). *Development of Indicators and Criteria for Internal Quality Assurance of Demonstration Schools Under the Jurisdiction of Srinakharinwirot University*. Thesis (Research and development of human potential): Graduate School Srinakharinwirot University
- Tangkapaphop Nakorn (2010). *Educational Institution Model Presented to the Education Reform Working Group for Health Thai People*. February 5, 2010. (Copied Documents) Bangkok: Education Reform Working Group for Thai People.
- Kaewkeeyur Panya (2002). *Educational Management in the Form of School Use or Educational Area as a Base*. Bangkok: Office of Education Reform.
- Sinlarat Paitoon. (1993). *Demonstration School: Purpose, Role and Direction*. Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Dusiamee Pimolphan (2007). *Strategic Management of Private School Administrators*. Bangkok: Thesis (Educational Administration) Graduate School Silpakorn University.