

การศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์  
เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไข



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

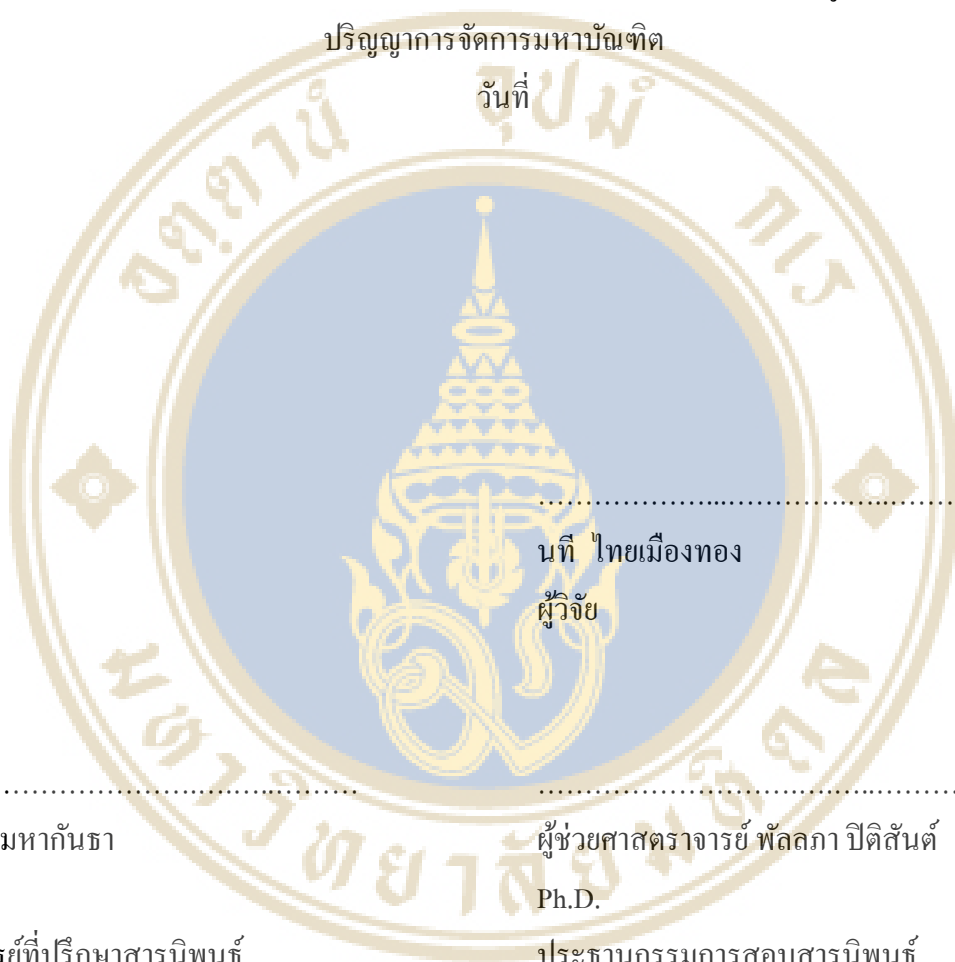
เรื่อง

การศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์  
เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไข

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่



นที ไทยเมืองทอง  
ผู้วิจัย

.....  
ราชา มหากันธา

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
นุริม โอทกานนท์

M.B.A.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข จำกัดได้ประสบความสำเร็จมาได้ด้วยดีและมีความราบรื่นจึงอยากขอขอบพระคุณ อาจารย์รัชชา มหากันธา ที่ได้ให้เกียรติในการให้ความอนุเคราะห์และการดูแลให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำงานอย่างดีเสมอมา ซึ่งทำให้สารนิพนธ์เกิดความคืบหน้าในการดำเนินงานจนสำเร็จได้

ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ พี่น้อง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้เป็นรูปเป็นร่าง ซึ่งงานเล่มนี้คงไม่ประสบความสำเร็จได้เลยหากขาดความช่วยเหลือรอบด้านในครั้งนี้ ซึ่งตัวผู้วิจัยเองก็จะนำความรู้ที่ได้รับมาสังเคราะห์และสรุปนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และสร้างชื่อเสียงให้กับ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภาคหน้า

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจในการทำงานและให้การสนับสนุนในการศึกษาในสถานที่แห่งนี้ในทุกๆ ด้านจนประสบความสำเร็จได้

นที ไทยเมืองทอง



การศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข

Studying problems of St.stephen's international school to present the solution

นที ไทยเมืองทอง 5550321

กจ.ม.

กรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ราชามหาบัณฑิต Ph.D.,

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ทางผู้วิจัยได้พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากหลายองค์ประกอบด้วยกัน ทั้งทางด้าน อุปกรณ์เครื่องใช้ในโรงเรียน ในด้านของวิชาเรียนที่มีไม่มากพอ ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้

จากการศึกษาทฤษฎี บทความ และการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ทางผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการแก้ไขในแต่ละส่วนงานต่างๆ ภายในโรงเรียน และนำเรื่อง Change 8 Steps มาใช้ในการประยุกต์การแก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

คำสำคัญ: การจัดการการศึกษา/ การจัดการแบบมีส่วนร่วม/ Change 8 Steps

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญรูปภาพ	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
คำถามงานสารนิพนธ์	2
วัตถุประสงค์	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ขอบเขตงานสารนิพนธ์	2
นิยามศัพท์	3
<b>บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>4</b>
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์และคำสำคัญ	4
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	10
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
<b>บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ</b>	<b>19</b>
แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษา	19
กรอบการทำงานวิจัย	20
การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
การวิเคราะห์ข้อมูล	21
ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>22</b>
ส่วนผลข้อมูลปฐมภูมิ	22
ส่วนผลข้อมูลทุติยภูมิ	27
แผนในการแก้ปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์	29
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ</b>	<b>32</b>
สรุปผลการวิจัย	32
อภิปรายผล	32
ข้อเสนอแนะ	35
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>36</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>38</b>
ภาคผนวก ก	39
ภาคผนวก ข	40
ภาคผนวก ค	41
ภาคผนวก ง	42

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กร	13
3.1 แสดงแบบจำลองกรอบแนวคิด	20



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศให้มั่นคงและเจริญก้าวหน้า โดยการจัดการศึกษาของไทยมีวิวัฒนาการมาโดยตลอด สืบเนื่องมาจากทั้งปัจจัยภายในที่เกิดความต้องการพัฒนาสังคมให้มีความเจริญและทันสมัย และปัจจัยภายนอกที่เกิดจากกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภาษาอังกฤษเป็นภาษาสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ยิ่งทำให้มีการตื่นตัวในด้านการศึกษาค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความตื่นตัวของผู้ประกอบการที่ต้องการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระบบนานาชาติ จากเหตุผลดังกล่าวนี้ ทำให้ในปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจนานาชาติอยู่ในอัตราที่ค่อนข้างสูง ปัจจุบัน (ปี 2556) มีโรงเรียนนานาชาติทั่วประเทศ จำนวน 133 แห่ง เพิ่มจาก 40 โรงเรียนในช่วงปี 2534-2535 ส่วนจำนวนนักเรียนปัจจุบันมีอยู่ราว 40,000 คน โดยจำนวนนักเรียนชาวต่างชาติ 5 อันดับแรกได้แก่สัญชาติ ญี่ปุ่น อังกฤษ อเมริกัน อินเดีย และเกาหลี โรงเรียนนานาชาติของไทยดำเนินการสอนด้วยหลักสูตรมากมาย ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรอเมริกัน หลักสูตรอังกฤษ หลักสูตรญี่ปุ่น หลักสูตรออสเตรเลีย หลักสูตรสวิตเซอร์แลนด์ หลักสูตรเกาหลี ซึ่งล้วนเป็นหลักสูตรที่จะเตรียมความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่มา (สมาคมโรงเรียนนานาชาติแห่งประเทศไทย) เข้าถึงได้จาก: <http://www.thanonline.com/>, 2556)

โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ถือเป็น 1 โรงเรียนนานาชาติชั้นนำแห่งหนึ่งในประเทศไทยที่ดำเนินธุรกิจโรงเรียนนานาชาติมาอย่างยาวนานกว่า 15 ปีและมีนักเรียนประมาณ 700 คน จึงถูกจัดอยู่เป็นโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เป็นโรงเรียนที่สอนในหลักสูตรตามแบบของประเทศอังกฤษโดยรับนักเรียนตั้งแต่ระดับ Nursery ไปจนถึงระดับ Year 13

ท่ามกลางการแข่งขันในตลาดโรงเรียนนานาชาติที่มีความรุนแรงเช่นทุกวันนี้มีผลทำให้ทุกๆ โรงเรียนต่างต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์พอสมควร จากการที่แต่ละปีมีนักเรียนลาออกไปจำนวนมากโดยมีบางส่วน

ก็ได้ไปเรียนต่อในต่างประเทศและบางส่วนก็ออกไปเรียน โรงเรียนนานาชาติอื่นที่มีขนาดใหญ่กว่า มีความพร้อมที่มากกว่าซึ่งถือเป็นปัญหาใหญ่ที่ผู้วิจัยต้องการทราบแนวทางแก้ไขโดยด่วนเพราะถ้าหากปล่อยไว้แบบนี้ต่อไปอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของโรงเรียน ได้ผู้วิจัยจึงมีความ ต้องการอย่างยิ่งที่จะศึกษาปัญหาดังกล่าว

### คำถามงานสารนิพนธ์

1. โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์มีปัญหาในการดำเนินธุรกิจในด้านใดบ้าง
2. แนวทางในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ โรงเรียนนานาชาติเซนต์ สตีเฟ่นส์ควรมีรูปแบบอย่างไร

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในส่วนต่างๆ ในโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์
2. เพื่อพัฒนาการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. โรงเรียนได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาไปใช้
2. ลดปัญหาการลาออกก่อนจบหลักสูตรของนักเรียน
3. เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโรงเรียนนานาชาติ

### ขอบเขตงานสารนิพนธ์

1. ศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปกครอง โดยใช้ รูปแบบการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลและการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม
3. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะทำขึ้นที่ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์กรุงเทพ

4.สารนิพนธ์นี้มีระยะเวลาดำเนินการ 6 สัปดาห์ ตั้งแต่ 18 กันยายน 2556 ถึง 30 ตุลาคม

2556

## นียมศัพท์

1. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง สภาพในและนอกห้องเรียนที่มีผลต่อนักเรียน ได้แก่
  - 1.1 ลักษณะทางกายภาพ หมายถึง สถานที่เรียน สื่อการสอน และอุปกรณ์ทางการศึกษา
  - 1.2 สถานที่เรียน หมายถึง การถ่ายเทอากาศในห้องเรียน ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในห้องเรียน
  - 1.3 สื่อและอุปกรณ์การสอน หมายถึง ปริมาณของสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนเมื่อเทียบกับครูผู้สอนและนักเรียน ความทันสมัย คุณภาพการใช้งาน
- 2.รูปแบบการบริหารโรงเรียน หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารปฏิบัติซึ่งในกรณีของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์จะมีการแบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 ส่วน
  - 2.1 การบริหารในส่วน Non-Academic ทำหน้าที่ในการบริหารโดยผู้จัดการโรงเรียนชาวไทยโดยมีขอบเขตในการบริหารควบคุมดูแลและรับผิดชอบเจ้าหน้าที่ที่ไม่ใช่อาจารย์ ทั้งหมด มีพนักงานอยู่ในการควบคุมดูแลอยู่ประมาณ 30 คน
  - 2.2 การบริหารในส่วน Academic ทำหน้าที่ในการบริหารโดย อาจารย์ใหญ่ชาวอังกฤษ โดยมีขอบเขตในการบริหารควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่ที่เป็นอาจารย์และผู้ช่วยอาจารย์ ทั้งหมด ซึ่งแยกออกกันไปตามระดับชั้นที่ทำการสอน

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่น เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข ในการวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณาศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ โดยแบ่งแนวคิดและทฤษฎีเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์และคำสำคัญ
  - 1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์
  - 1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย
  - 1.3 ความหมายเกี่ยวกับคำสำคัญ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 2.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
  - 2.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์และคำสำคัญ

#### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

##### ประวัติโรงเรียน

คุณกฤษณ์ อัสสกุล ผู้ก่อตั้งบริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด ได้รับแรงบันดาลใจจากการไปเรียนที่วิทยาลัยเซนต์สตีเฟ่นส์ ฮองกง (St.Stephen's College) โดยเริ่มสร้างโรงเรียนนานาชาติแบบประจำแห่งแรกที่เมืองไทย คือ โรงเรียนนานาชาติจักรวาล เมื่อ พ.ศ 2538 และต่อมาในปี พ.ศ 2541 สร้างโรงเรียนนานาชาติแบบไปกลับ คือ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ที่กรุงเทพฯ ถ.วิภาวดี โดยมีเป้าหมายในการสร้างเด็กรุ่นใหม่ ให้เติบโตเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต และเชื่อว่าคนที่มีคุณภาพย่อมเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติในอนาคตเช่นเดียวกัน



## ที่ตั้ง

998 ถ.วิภาวดี แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทร 02-513-0270 ขนาด 8-10  
ไร่จำนวนนักเรียน ประมาณ 700 คน

## วิสัยทัศน์

เพื่อเป็นโรงเรียนที่ให้การศึกษาระบบนานาชาติภายใต้สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้  
แบบผสมผสานของการศึกษาแบบตะวันออกและตะวันตก

## พันธกิจ

พันธกิจของ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ คือ “สร้างผู้นำตั้งแต่วันนี้เพื่อเตรียม  
ความพร้อมเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต” โดยจัดเตรียมหลักสูตรภาษาอังกฤษที่มีความเหมาะสมและทำ  
ทนายให้กับนักเรียนทุกเชื้อชาติตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยจนถึงระดับเตรียมตัวเข้ามหาวิทยาลัย เรามี  
เป้าหมายในการช่วยส่งเสริมให้เด็กเรียนทุกคนมุ่งสู่ความสำเร็จทั้งด้านการเรียนและการดำรงชีวิต  
ช่วยชี้แนะแนวทางสู่การเป็นผู้นำที่ดี เป็นประชากรที่มีคุณภาพ

## ค่านิยม

นอกจากนี้โรงเรียนยังเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำ ดังนั้นหลักเกณฑ์การสร้าง  
ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวช่วยชี้นำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์บรรลุ วัตถุประสงค์  
ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา และจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียน โดยกำหนดมาตรฐานของการเป็นผู้นำ  
ได้แก่ความภาคภูมิใจ ความภูมิใจ ความรอบรู้ และเคารพบนอบ

## จุดขายของโรงเรียน

โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ รับสมัครนักเรียนทุกชาติ ตั้งแต่อายุ 2 ขวบ เพื่อเข้า  
เรียนในระดับเนอสเซอรั่ จนถึงอายุ 18 ปี เรียนจบ Year 13 โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ใช้  
ปรัชญาแนวตะวันออกควบคู่กับแนวตะวันตกโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอน

## การรับสมัคร

โรงเรียนมีนโยบายให้เด็กทุกคนที่เข้าเรียนตั้งแต่ระดับที่ 1 มีความสามารถในการใช้  
ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี ตลอดจนความสามารถในการคำนวณมีระบบการสอนภาษาอังกฤษ  
เพิ่มเติมสำหรับเด็กเล็กและเด็กที่ยังไม่มีความพร้อมด้านภาษาอังกฤษผู้อำนวยการโรงเรียนจะช่วยจัด  
ชั้นเรียนที่เหมาะสมให้กับนักเรียนตามการลงทะเบียนกับฝ่ายลงทะเบียนและรองผู้อำนวยการ  
โรงเรียน

1. การแนะนำโรงเรียน ผู้ปกครองที่สนใจจะนำบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนจะนัด  
หมายให้เข้าชมโรงเรียนและพูดคุยกับผู้อำนวยการโรงเรียนและพูดคุยกับผู้อำนวยการโรงเรียน

2. การพบกับผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะพบปะกับผู้ปกครองและให้โอกาสผู้ปกครองซักถามปัญหาต่างๆ ใช้เวลา 1 วัน ในการดำเนินกิจกรรมข้างต้น

3. การทดลองเรียนโรงเรียนจะเปิดโอกาสให้กับนักเรียนที่สนใจสมัครเข้าเรียนได้ทดลองเรียนในระดับชั้นที่เหมาะสมกับนักเรียน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนนี้สามารถจัดชั้นเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียนได้ง่ายขึ้น

## 1.2 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย

1. หลักสูตรแบบอเมริกันปีนโรงเรียนที่เตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนในการสอบ SATs ( Standard Assessment Tests ) ซึ่งการสอนทั้งสองประเภทนี้จะเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กเพื่อเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา

2. หลักสูตรแบบอังกฤษ ซึ่งหลักสูตรจะถูกกำหนดโดย UK Department for Education นักเรียนจะเรียน 6-8 วิชาในระดับ 10 และ 11 เพื่อสอบให้ได้ O Level หรือที่เรียกว่า GSCE (The General Certificate of Secondary Education) ส่วนในระดับชั้น 12 และ 13 ต้องเรียนอีก 3 วิชาเพื่อสอบในระดับ A Level แต่อย่างไรก็ดีบางโรงเรียนก็นำระบบการสอบของ IGCSE (International General Certificate of Secondary Education) ซึ่งควบคุมโดย the Cambridge Examination Board มาใช้

3. หลักสูตร International Baccalaureate Programme หลักสูตร Early Years และ Middle Years ของหลักสูตรนี้จะนำไปสู่หลักสูตร IB Diploma ขึ้นต่อไป นักเรียนจะเรียนรายวิชาทั้งสิ้น 6 วิชา (รวมทั้งภาษาต่างประเทศหนึ่งภาษา ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และสังคม นอกจากนี้ก็มีการเขียน essay อีกด้วย ที่มา (สมาคมโรงเรียนนานาชาติแห่งประเทศไทย) (ออนไลน์), 2556, เข้าถึงได้จาก: <http://isat.or.th/th/education-systems>)

## 1.3 ความหมายเกี่ยวกับคำสำคัญ

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน (หวน พิณรุฬพันธ์, 2528 : 7)

การบริหารการศึกษา หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายบุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม

คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (พิพัฒน์ ประดับเพชรและคณะ 2553:167)

จากความหมายทั้งหมดพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย

สำหรับความหมายของการบริหาร โดยการประมวลจากแนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร มี ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 18) ให้ความหมายของ การบริหาร ว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2525, หน้า 4) เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการและการควบคุมกำลังความสามารถของสมาชิกขององค์กรและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้โดยอาศัยบุคคลและทรัพยากรทางการบริหาร

อุทัย ธรรมเตโช (2531, หน้า 39) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรมประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการหรือการชี้นำ (Directing/ Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ครบถ้วน

Simon (1957, p. 1) ให้ความหมายการบริหารว่า การบริหารคือศิลปะในการทำให้กิจการต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

Dessler (2004, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารวางแผน จัดองค์กร การนำ และควบคุมการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Robbins (1980, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคคลอื่น

จากความหมายทั้งหมดพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหาร คือ การที่ผู้บริหารใช้กระบวนการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายในบริบทที่แตกต่างกันไว้หลายประการ ดังนี้

จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545 : 69) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล

สมยศ นาวิการ (2545 : 1) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้ที่บังคับบัญชา และต้องการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

สมเดช สีแสง (2547 : 229) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC)

วันชัย โกลละสุด (2549) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

ทำนอง ภูเกดพิมพ์ (2551) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อและความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย โดยการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มี

ประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาหัวข้อการวิจัย การศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติ เซนต์สตีเฟนส์เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไข มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)
3. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

### 2.1 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา หมายถึงกิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

คำว่าสถานศึกษา หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความ

ร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นๆจัดการกิจการให้ครอบคลุมการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณเป็นภาระกิจการในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน จัดการกิจให้ครอบคลุม การเสนอขอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหาร การเงิน บัญชี พัสดุ และ สินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคลเป็นภาระกิจการในการบริหารบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษานุเคราะห์ทางการศึกษาให้ขวัญกำลังใจยก ย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดการกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การ บรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภาระกิจการในการบริหารงานทั่วไปเกี่ยวข้องกับการจัดระบบ การบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐานมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลจัดการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจัดการภารกิจการงานให้ครอบคลุม งานสำนักงานการพัฒนาระบบ เครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายการศึกษา การจัด ระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการ กับเขตพื้นที่การศึกษานอกจากนี้ (Journal of Administration and Development, Mahasarakham University Volume 2 Number 2 May – August 2010 เข้าถึงได้จาก[http://journal.drchalard.com/journal/2/2\\_2/aded\\_2\\_2.161-175.pdf](http://journal.drchalard.com/journal/2/2_2/aded_2_2.161-175.pdf))

ทฤษฎีการบริหาร มีอยู่หลายทฤษฎี มีผู้คิดค้นไว้เป็นหลักที่ใช้บริหารงานทั่วไป และ การบริหารเฉพาะเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางธุรกิจ ทางทหารเรือหรือทางการศึกษา ผู้บริหารในวงการเหล่านั้น สามารถนำทฤษฎีการบริหารไปใช้ให้เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ สำหรับวงการศึกษามีทฤษฎีที่นิยมนำมาใช้และประยุกต์ใช้ที่สำคัญมีดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารของอองรี ฟาโยล มี 5 ประการ ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า ทฤษฎีการ บริหาร (Administrative Process) มีดังนี้

1.1 การวางแผน (Planning) การกำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติไว้ ล่วงหน้า

1.2 การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดหน่วยงาน การจัดคนและแบ่ง งานกันทำ



1.3 การบังคับบัญชา (Commanding) การตัดสินใจ การสั่งการ การอำนวยความสะดวก

1.4 การประสานงาน (Co-Ordination)การจัดให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานไม่ซ้ำซ้อน

1.5 การควบคุม (Controlling) การควบคุมให้ทำงานตามแผนที่วางไว้

2. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาของ เจสซี บี.เชียร์ เป็นบุคคลแรกที่นำเอาแนวความคิดของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) มาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา มี 5 ชั้น

P	=	Planning หมายถึง การวางแผน
O	=	Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน
D	=	Directing หมายถึง การอำนวยการ
Co	=	Co –Ordinating หมายถึงการประสานงาน
C	=	Controlling การควบคุมการปฏิบัติงาน

การนำหลักการบริหารการศึกษามาใช้ ต้องหาวิธีการบริหารในรูปแบบต่างๆ ทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษาต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นสู่ความสำเร็จสูงสุด การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย รูปแบบ การบริหารมีหลายรูปแบบทั้งที่เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยตรงและรูปแบบการบริหารองค์กรธุรกิจ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา (คลังข้อมูลงานวิจัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เข้าถึงได้จาก: <http://www.research.rmutt.ac.th/wp-content/uploads/2012>)

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change)

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2548 : 229) ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์กรและมีกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

กิริติ ยศยิ่งยง (2548 ก : 19) ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง การเปลี่ยนสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดความเจริญเติบโต การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตลอดจนการสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550 : 161) ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กรและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

**ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร**

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนและเกิดขึ้นตลอดเวลาการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นรอบๆ ตัวเราทุกคน โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงในทุกที่ทุกขณะ ทุกนาที่ทุกชั่วโมง และการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นกับสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต หรือแม้กระทั่งระบบสังคมแต่ที่ผ่านมานาบุคคลมักจะเรียนรู้ที่จะพบการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไปและเผชิญกับความมั่นคง องค์กรธุรกิจก็ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมาก เมื่อมีการปรับตัวย่อยทำให้องค์กรอยู่ต่อไปได้ยากดังภาพที่ 1 (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2548 : 230 ; อ้างอิงมาจาก Hellrigel and Slocum. 1990 : unpagged)

สูง	องค์กรเปลี่ยนแปลงช้าและอาจล้มเหลวในไม่ช้า	องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตสูง
ความมั่นคงอยู่รอดขององค์กร	องค์กรอยู่ไม่รอดอย่างแน่นอน	องค์กรอาจอยู่รอดได้ถ้าปรับตัวได้ดี
ต่ำ	ต่ำ	สูง
	การปรับตัวขององค์กร	

ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กรที่มา (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2548 : 230 ; อ้างอิงมาจาก Hellrigel and Slocum. 1990 : unpagged)

**วิธีเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอนของ Kotter**

Kotter ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่กว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนประกอบด้วย



1. การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่งขั้นชี้ให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการผ่านพ้นภาวะวิกฤต
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่นๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์ จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง
5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรม หรือวิธีการต่างๆ เพื่อขจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จ หรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น
7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทาง หรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย
8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา การสร้างภาวะผู้นำ และความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

### 2.3 ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participate Management) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในฐานะทรัพยากรที่สำคัญและควรค่าแก่การดูแลรักษาขององค์กรเป็น

อย่างยิ่งและเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการองค์การ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และสถานการณ์ปัจจุบันและองค์การต่างให้การยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วมยังเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ในองค์การ ได้แก่ เรื่องการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูล การกำหนดระบบการให้รางวัลและการเสริมสร้างทักษะและพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยให้สมาชิกในองค์การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนในเรื่องต่างๆ

การมีส่วนร่วมประกอบด้วยสี่มิติคือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไร และทำอย่างไร 2) การมีส่วนร่วมในการเสียสละและพัฒนาตามที่ได้ตัดสินใจ 3) มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินงานและ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจประการแรกที่จะต้องทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และ การตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน ได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงาน การประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในด้วย ผลประโยชน์ของโครงการในทางบวกและผลเสียหายของโครงการที่เกิดขึ้นในทางลบ ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สิ่งสำคัญจะต้องสังเกต คือ ความเห็น (View) ความชอบ (Preference) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลและสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา ต้องให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ตั้งแต่การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาและการติดตามประเมินผล ซึ่งคุรุสภากำหนดระดับคุณภาพผู้เชี่ยวชาญเป็นการบริหารงานแบบผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมมุ่งเน้นให้ทุกคนร่วมวางแผน และปฏิบัติตามแผนได้จริง สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนว่า ผลงานส่วนใดเกิดจากผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้บริหารเป้าหมายปฏิบัติงานคำนึงถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามที่ตกลง (Journal of Administration and Development, Mahasarakham University

Volume 2 Number 2 May – August 2010 เข้าถึงได้จาก [http://journal.drchalard.com/journal/2/2\\_2/aded\\_2\\_2.161-175.pdf](http://journal.drchalard.com/journal/2/2_2/aded_2_2.161-175.pdf)

จึงสรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหาร โดยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการได้รับประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการจัดการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย และทิศทางในการจัดการศึกษา เพื่อให้การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวิมล เพ็ชรสุข (2538) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกโรงเรียนเอกชนให้บุตรหลาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกโรงเรียนของผู้ปกครองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการพัฒนาของโรงเรียนเอกชน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ปกครอง โดยใช้มาตรวัดทัศนคติแบบลิเคิร์ตสเกลมีกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยผู้ปกครองนักเรียนจำนวน 165 ท่านจากนั้นได้นำข้อมูลทั้งหมดไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรม Spss ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พบว่า การเลือกของผู้ปกครองขึ้นกับปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ครู การเรียนการสอน การบริการ ที่ตั้งของโรงเรียน ค่าใช้จ่าย และการพัฒนาของนักเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองจะเลือก โรงเรียนที่มีการสอนสูงกว่า อนุบาล ครูที่สอนมีการบ้านให้สม่ำเสมอ การเรียนการสอนเน้นการเตรียมความพร้อมให้กับเด็ก มีบริการ รับ-ส่ง ที่ปลอดภัย อาหารสะอาด มีบริการสอนพิเศษนอกเวลาเรียน มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ ค่าใช้จ่ายอยู่ในอัตราที่เหมาะสม

มนต์ชิตา บุปผาคำ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอนุบาล เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนถึงการปฏิบัติจริงและที่ควรปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียน 2. ความเห็นของผู้ปกครองถึงการปฏิบัติจริง เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวความคิดของฟิลิป คอตเลอร์ มีกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วย โรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 242 โรงเรียน มีผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภทละ 484 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าเรียน 1) ผลิตกัณฑ์โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเตรียมพัฒนาการของเด็ก อาคารสถานที่ต้องมีความสะอาด ผู้บริหารและครูมีความรักเด็กและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เอาใจใส่

เด็กนักเรียน มีสื่ออุปกรณ์เพียงพอต่อการเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กนักเรียน 2) ราคา โรงเรียนมีการผ่อนชำระเงินค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่างๆ 3) การจัดทำหน่วย สถานที่ตั้งอยู่ใกล้ชุมชนมีระบบการบริหารที่ดีมีความสะดวกรวดเร็ว มีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยให้เด็ก 4) การส่งเสริมการตลาด โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อให้เด็กและผู้ปกครองมีกิจกรรมร่วมกัน ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเด็กและผู้ปกครองและมีการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอระหว่างครูและผู้ปกครอง

รมณีย์ ศศิโสภาส (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนอนุบาลในโรงเรียนรัฐบาลกับเอกชน เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกโรงเรียนอนุบาลของรัฐบาลกับเอกชน เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร และเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้ปกครองในการเลือกโรงเรียนดังกล่าวในปีการศึกษา 2553 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียนชั้นอนุบาลปีที่ 1-3 โรงเรียนรัฐบาลและเอกชนในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร จำนวน 332 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และการทดสอบของเชฟเฟ้ (Sheffé's test) ผลการวิจัยพบว่าผู้ปกครองตัดสินใจเลือกโรงเรียนอนุบาลของรัฐบาลกับเอกชนในเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ 1) ด้านบทบาทหน้าที่ของครู 2) ด้านการดูแลความปลอดภัย 3) ด้านการจัดการเรียนการสอน 4) ด้านการอำนวยความสะดวกและการบริการ 5) ด้านการบริหารโรงเรียน 6) ด้านทำเลที่ตั้ง อาคารสถานที่ 7) ด้านการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียน 8) ด้านความมีชื่อเสียงของโรงเรียน

ปนิดา อุบลน้อย (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในระดับประถมศึกษา ของจังหวัดเพชรบุรี มีจุดประสงค์เพื่อ ศึกษาส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในระดับประถมศึกษา (หลักสูตรสองภาษา) ของโรงเรียนอรุณประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 100 คน โดยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบความสัมพันธ์ โดยการใช้ทดสอบสถิติแบบ Chi-square จากผลการวิจัยพบว่าเหตุผลหลักในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน คือ เล็งเห็นความสำคัญจำเป็นของภาษาอังกฤษ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่อไปนี้มากที่สุด ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์กับความไว้วางใจโดยภาพรวมที่มีต่อโรงเรียน 2) ด้านราคา 3) ด้าน

ช่องทางการจัดจำหน่ายกับที่ตั้งของโรงเรียนที่สะดวกในการเดินทาง 4) ด้านบุคลากรกับความรู้ความสามารถของครู

จากผลวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องทั้งหมด จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนมากที่สุดคือ โรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเตรียมพัฒนาการของเด็ก อาคารสถานที่ต้องมีความสะอาด ผู้บริหารและครูมีความรักเด็กและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เอาใจใส่เด็กนักเรียน มีสื่อและอุปกรณ์เพียงพอต่อการเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กนักเรียน



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการ

ในการศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และดำเนินการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษา
2. กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎี
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

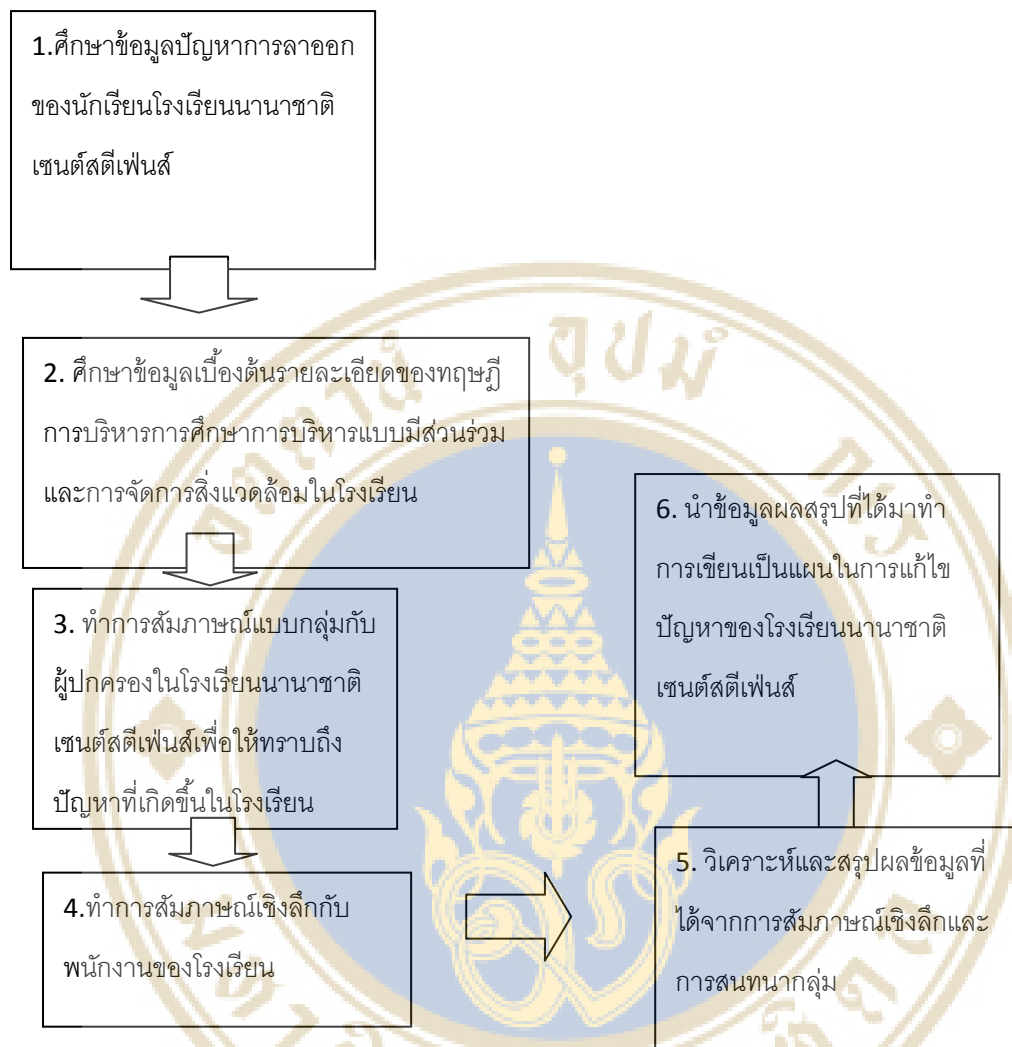
#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษา

โดยสามารถแบ่งแหล่งข้อมูลได้เป็น 2 แหล่งคือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นแหล่งข้อมูลที่ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย โดยในการศึกษาค้างนี้จะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group)

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ศึกษาจากข้อมูลที่ถูกจัดทำและรวบรวมโดยบุคคลหรือองค์กรอื่นตามวัตถุประสงค์ของผู้จัดทำนั้นๆ ส่วนใหญ่มักจะเป็นข้อมูลในอดีตที่ถูกรวบรวมสรุปผล และเผยแพร่ให้ทราบในรูปแบบต่าง ๆ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิสำหรับการศึกษาค้างนี้คือ เอกสารงานวิจัยที่ผ่านมา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง วารสารสิ่งพิมพ์และข้อมูลในเว็บไซต์ต่างๆ

### 3.2 กรอบการทำงานวิจัย



ภาพที่ 3.1 แสดงแบบจำลองกรอบแนวคิด  
ที่มา (ผู้วิจัย 2556)

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข  
จำกัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์  
เชิงลึก (In-depth Interview) และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็น



และข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาแนวคิดการวิจัยให้สมบูรณ์ โดยตลอดการสัมภาษณ์นั้น จะใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน แล้วนำมาถอดเทปตีความ คัดเลือกประเด็นและข้อสรุปเพื่อให้ได้ความสัมพันธ์ของข้อมูลสำหรับการสร้างแนวคิดการวิจัย

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความตามเนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและจำแนกวิเคราะห์ตามประเด็นคำถามการวิจัย การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ได้ยึดหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการการค้นคว้าข้อมูลจากการศึกษางานวิจัยของคนอื่น ข้อมูลจากบทความ งานวิจัย เอกสารสิ่งตีพิมพ์ และนำมาสร้างเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟนส์

### 3.5 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาที่ทำการศึกษาดังแต่ กันยายน 2556 – ตุลาคม 2556



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไข ซึ่งเริ่มแรกผู้วิจัยจะมีการศึกษาปัญหาที่แท้จริงในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ก่อน โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) กับผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนที่โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์จำนวน 4 คนและเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารของโรงเรียน 1 คน และ อาจารย์ชาวไทยอีก 1 คน เพื่อสอบถามถึงปัญหาที่แท้จริง โดยผลวิจัยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลข้างต้นนี้ จะถูกนำมาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์และกำหนดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

#### ส่วนที่ 1 ผลข้อมูลปฐมภูมิ

##### การสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

การสนทนากลุ่มย่อย เป็นเครื่องมือรูปแบบแรกที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผลจากข้อมูลที่ได้มานั้นจะนำมาใช้ประกอบในการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมทั้งการสังเคราะห์ให้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางในการแก้ไขต่อไปผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์กับผู้ปกครองของโรงเรียน จำนวน 4 ราย ได้แก่

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 1 ผู้ปกครองของนักเรียนในระดับชั้น Kindergarten ของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2 ผู้ปกครองของนักเรียนในระดับชั้น Primary ของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3 ผู้ปกครองของนักเรียนในระดับชั้น Secondary ของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 4 ผู้ปกครองของนักเรียนในระดับชั้น Sixth Form ของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้ปกครองของนักเรียนในทุกๆระดับชั้นของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ คณะผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นที่สำคัญ ในเรื่องปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันกันได้ ออกเป็น 4 หัวข้อหลักดังต่อไปนี้

1. เรื่องระบบความปลอดภัยภายในโรงเรียนควรต้องมีความรัดกุมมากกว่านี้
2. เรื่องหลักสูตรวิชาเรียนของนักเรียนควรต้องมีความหลากหลาย
3. โรงเรียนควรมีข้อกำหนดเพื่อให้ให้นักเรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารให้มากกว่านี้
4. ควรมีการสนับสนุนให้นักเรียนทำกิจกรรมกับองค์กรภายนอกให้มากกว่านี้
5. อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนควรมีมากกว่านี้

#### 1. ระบบความปลอดภัยภายในโรงเรียนควรมีความรัดกุมมากกว่านี้

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ปกครองของนักเรียนในทุกๆระดับชั้น ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ในมุมมองที่ใกล้เคียงกันและสามารถสรุปออกมาได้ว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงระบบในการรักษาความปลอดภัยให้ดีกว่านี้ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนก็มีความต้องการที่แตกต่างกันไป

โดยปัญหาในเรื่องความปลอดภัยนั้นผู้ปกครองได้มองในเรื่องของ ระบบ เนื่องจาก การเข้าออกของโรงเรียนสำหรับบุคคลระดับต่างๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทำให้สามารถเกิดการปะปนกันระหว่างคนที่เป็นผู้ปกครองหรือผู้เกี่ยวกับในการทำธุรกรรมกับทางโรงเรียนจริงๆ กับคนแปลกหน้าที่เดินเข้าออกเข้ามาภายในโรงเรียนโดยไม่สามารถทราบได้ถึงจุดประสงค์ในการเข้ามาภายในบริเวณโรงเรียน ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลกลุ่มคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลว่า “ผมเคยเห็นว่าลูกน้องผมสามารถเดินเข้ามาในโรงเรียนได้เลยโดยไม่ต้องแลกบัตร ผมก็เลยคิดว่าถ้ามีคนนอกสามารถเดินเข้าออกโรงเรียนได้แบบสบายๆ โดยไม่มีการตรวจสอบแบบนี้ผมจะสามารถมั่นใจในเรื่องความปลอดภัยของลูกผมได้ยังไงครับ” ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 สนับสนุนว่า “อยากให้มึระบบในการตรวจสอบคนที่เดินเข้าออกเพื่อทำให้ ผู้ปกครองสบายใจว่าลูกๆจะปลอดภัย” และผู้ให้ข้อมูลที่ 4 กล่าวว่า “การรักษาความปลอดภัยใน โรงเรียนถือเป็นเรื่องสำคัญในอันดับต้นๆเพราะว่าที่นี่เป็นโรงเรียน นานาชาติที่มีราคาแพงซึ่งแน่นอนว่าเราจ่ายเงินราคาแพงเพราะต้องการคุณภาพของโรงเรียนที่ดี ผมคิดว่าปัญหาหลักก็คือผมคิดว่าโรงเรียนนี้มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยน้อยเกินไป”

ซึ่งผู้ให้ข้อมูล 3 ใน 4 คนมีประสบการณ์ตรงกับการพบเห็นเหตุการณ์ที่คนที่พวกเขา รู้จัก ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับทางโรงเรียน สามารถเดินเข้าออกไปได้โดยไม่มีการตรวจสอบใดๆ จากทางโรงเรียนซึ่งทำให้เกิดความคลางแคลงใจในระบบรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนที่จะ รับผิดชอบลูกของพวกเขาที่เข้าไปศึกษาภายในโรงเรียน

สรุปแล้วสำหรับเรื่องของการความปลอดภัย ทางโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟนส์ ต้อง ปรับปรุงอย่างมากในการทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ โดยการสร้างระบบตรวจสอบคนเข้าออกให้เกิด เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับตัวผู้ปกครองของนักเรียน สามารถมั่นใจที่จะกล้าให้เด็กเข้า มาเรียนภายในโรงเรียนได้อย่างปลอดภัย

## 2. เรื่องหลักสูตรวิชาเรียนของนักเรียนควรต้องมีความหลากหลายมากกว่านี้

เรื่องหลักสูตรก็ยังคงเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ผู้ปกครองเล็งเห็นว่าเป็นปัญหาและถือว่ามีความสำคัญในการตัดสินใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนซึ่งผู้ปกครองบางท่านเห็นว่า วิชาเรียนควรมีความ หลากหลายมากและเฉพาะเจาะจงต่อความต้องการของผู้เรียนมากกว่านี้ โดยรวมแล้วความคิดเห็น ของผู้ปกครองที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนมีดังนี้

ความหลากหลายของวิชาการนั้น ผู้ปกครองได้มองว่าวัยเด็กเป็นช่วงที่กำลังค้นหา ความถนัดของตัวเอง การที่มีหลักสูตรวิชาที่หลากหลาย ทำให้นักเรียนที่เรียนสามารถค้นหาตัวเอง เพื่อกำหนดแนวทางได้ดี และเป็นพื้นฐานก่อนที่จะเข้าไปในมหาวิทยาลัย ดังตัวอย่างจากคำแนะนำ ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 ว่า “วิชาที่มีให้เด็กเลือกเรียนควรหลากหลายมากกว่านี้ ยกตัวอย่างว่าอย่างวิชา IT ควรมี แบ่งแยกเป็นแขนงต่างๆด้วย เพื่อให้เด็กลองเรียนวิชาพวกนี้ตั้งแต่ตอนนี้เลยเวลาไปเรียน วิชาพวกนี้ในมหาลัยจะได้มีพื้นฐานเอาไว้ก่อน” แต่ในมุมมองดังกล่าวสำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ 1 ไม่ได้ มองว่ามีความสำคัญมากนักโดยให้เหตุผลว่า “ผมคิดว่าหลักสูตรวิชาเรียนของ เซนต์สตีเฟนส์ เองก็มีความ หลากหลายที่อยู่แล้ว เพราะผมคิดว่าเรายังไม่ควรให้นักเรียนเริ่มเรียนวิชาในระดับ อุดมศึกษา ไหวจนเกินไป ผมตัดสินใจให้ลูกเข้าเรียนในระบบนานาชาติก็เพราะว่าไม่อยากให้ลูกรู้สึกเครียดหรือ กอดตัน ผมไม่อยากไปเร่งให้เขาเคร่งเครียดกับการเรียนก่อนเข้ามหาวิทยาลัย” และผู้ให้ข้อมูลที่ 2 ก็ สนับสนุนว่า “ผมคิดว่าข้อดีของหลักสูตรการเรียนแบบอังกฤษคือการศึกษาที่เด็กได้เรียนรู้ในด้านวิชาการ และนำสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ได้จริง ซึ่งผมคิดว่าหลักสูตรที่เซนต์สตีเฟนส์มีให้เลือกอยู่ในตอนนี้ มากเพียงพอแล้ว การเอาวิชาในระดับมหาวิทยาลัยมาให้นักเรียนของเราเรียนผมมองว่ายังไม่มีความ จำเป็น ผมคิดว่าหลักสูตรวิชาที่โรงเรียนมีก็เพียงพอแล้ว”

แต่ประเด็นเรื่องหลักสูตรนั้น นอกจากความหลากหลายแล้ว ในด้านอื่นๆ ของ หลักสูตรต่างๆ ที่ทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟนส์ใช้ เป็นหลักสูตรแบบอังกฤษ คือ UK Department for

Education ซึ่งโรงเรียนในอังกฤษใช้กันและสามารถใช้ศึกษาต่อในประเทศที่ใช้หลักสูตรดังกล่าวได้ โดยไม่ต้องสอบเทียบหากผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ซึ่งก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครองที่มีมุมมองในด้านของภาษาและความรู้ที่บุตรหลานที่เข้าเรียนได้รับ

สรุปแล้วปัจจัยด้านหลักสูตร ยังมีปัญหาเล็กน้อยในเรื่องของความหลากหลายในการเรียนรู้ แต่หลักสูตรเดิมก็ยังคงไว้ได้ เพราะมีความสมบูรณ์และเหมาะสมแก่การให้ความรู้กับนักเรียนที่เข้าเรียนอยู่แล้ว เพียงแต่อาจเพิ่มความหลากหลายมากยิ่งขึ้นเพื่อให้นักเรียนที่เรียนไปนั้นสามารถมีความรู้ที่จำเพาะและสามารถค้นหาด้านที่ตนสนใจ ซึ่งเป็นด้านเฉพาะทางได้ดียิ่งขึ้นและจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเด็กเองในการเลือกเส้นทางศึกษาต่อในภายภาคหน้า

### 3. โรงเรียนควรมีข้อกำหนดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารให้มากกว่านี้

กลุ่มผู้ปกครองโรงเรียนควรมีข้อกำหนดเพื่อให้นักเรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารให้มากกว่านั้นนอกเหนือจากในส่วนของหลักสูตรวิชาในการเรียนแล้ว การทำให้เด็กนักเรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษก็เป็นสิ่งที่ผู้ปกครองให้ความสนใจมาก เพราะ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ เป็นโรงเรียนอินเตอร์ ผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนที่นี่ก็เพื่อหวังจะให้ลูกได้เรียนในระบบหลักสูตรแบบนานาชาติและสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้อย่างคล่องแคล่ว ซึ่งถ้าหากว่าโรงเรียนจะมีกฎระเบียบหรือวิธีการอะไรบางอย่างที่จะทำให้เด็กได้ใช้ภาษาอังกฤษอยู่เป็นประจำนั้นก็จะเป็นสิ่งที่ดี ตามที่ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลว่า “ผมสังเกตเห็นเลยว่าบางครั้งที่นักเรียนที่นี่ไม่ยอมใช้ภาษาอังกฤษกันแต่เด็กกลับพูดภาษาไทยกันซึ่งผมมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนะเพราะว่าเราส่งลูกเข้ามาเรียน โรงเรียนนานาชาติก็เพราะหวังว่าจะให้เขาได้เรียนภาษาอังกฤษได้ใช้ภาษาอังกฤษบ่อยๆจนเคยชิน แต่ทำไมบางทีผมเห็นเด็กนักเรียนบางคนพูดกันแต่ภาษาไทย เลยทำให้ผมกังวลใจกลัวว่าสิ่งที่เราคาดหวังว่าจะให้ลูกได้ใช้ภาษาอังกฤษบ่อยๆจะไม่เป็นไปตามอย่างที่หวัง” และทางผู้ให้ข้อมูลที่ 2 เองก็สนับสนุนเรื่องดังกล่าวว่า “ผมคิดว่าโรงเรียนควรมีกฎระเบียบเลยนะว่าตลอดเวลาที่เด็กอยู่ในโรงเรียน เขาจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษตลอดเวลา ถ้าใครพูดภาษาไทยออกมาต้องมีการคาดโทษเอาไว้เพื่อเป็นการบังคับให้เด็กได้ใช้ภาษาอังกฤษให้คล่องแคล่วจริงๆ แรกๆเด็กอาจเบื่อแต่พอผ่านไปสักพักก็คงจะชินและใช้จนติดเป็นนิสัยไปเอง” ส่วนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลที่ 3 ที่มีทิศทางเดียวกันคือ “ผมคิดว่าการสนับสนุนให้เด็กๆใช้ภาษาอังกฤษให้ได้ตลอดเวลาถือเป็นสิ่งที่สำคัญลำดับต้นๆของโรงเรียนนานาชาติเลยนะ เพราะเราส่งลูกมาเรียนนานาชาติก็เพราะว่าอยากให้เขาใช้ภาษาอังกฤษ ถ้าเราจ่ายเงินแพงๆมาให้ลูกเข้าโรงเรียนนานาชาติแล้วลูกพูดอังกฤษยังไม่คล่อง เราจะยอมเสียเงินแพงๆไปทำไมกัน”

ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นที่การศึกษาของโรงเรียนนานาชาติควรมีความชัดเจนในเรื่องของภาษา เพราะการเรียนรู้ภาษานั้นเกิดจากการได้ใช้ภาษาต่อเนื่องอยู่เสมอ แต่สิ่งที่พบคือแม่หลักสูตรการเรียนการสอนยังเป็นภาษาอังกฤษเป็นพื้นฐาน แต่ในความเป็นจริงแล้วเด็กนักเรียนของโรงเรียนกลับมีโอกาสใช้ภาษาไทยในการสื่อสารระหว่างกันมากกว่าใช้ภาษาอังกฤษ เมื่อไม่ได้อยู่ในช่วงเวลาเรียน

โดยปัญหาที่ผู้ปกครองทุกคนพบเห็นตรงกันคือในระหว่างที่พวกเขาได้รับส่งบุตรหลานได้สังเกตบรรยากาศโดยรวมของทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์นั้นไม่มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปแต่อย่างใด เด็กนักเรียนส่วนใหญ่ยังคงใช้ภาษาไทยในการสื่อสารกัน แม้แต่เด็กที่เป็นชาวต่างชาติก็มีการใช้ไทยคำอังกฤษคำ ซึ่งทำให้กระบวนการสื่อสารและการเรียนรู้ที่จบแค่ในห้องเรียน แต่เด็กไม่ได้เรียนรู้และนำมาใช้จริงมากนัก และเป็นการทำให้เกิดการขาดการฝึกฝนได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองกังวลว่าบุตรหลานของพวกเขาจะไม่ได้ภาษาเท่าที่ควร นอกเหนือจากด้านวิชาการดังที่ผู้ให้ข้อมูลที่ 4 กล่าวไว้ว่า “แน่นอนหละว่านักเรียนของเราจำเป็นต้องใช้ภาษาอังกฤษในห้องเรียนอยู่แล้วแต่เวลานอกห้องเรียนนักเรียนพวกนี้ใช้กันแต่ภาษาไทยกันหมดเลยแบบนี้เด็กก็จะได้ใช้ภาษาอังกฤษไม่มากเท่าที่ควรนะครับ”

ซึ่งโดยสรุปแล้วจากสถานการณ์ที่กลุ่มผู้ปกครองประสบและรู้สึกได้ ทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์ จำเป็นที่จะต้องมีการวางกฎระเบียบให้มีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น โดยการมุ่งเน้นให้สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและการสร้างวินัยให้กับเด็กนักเรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารทั้งในและนอกชั้นเรียนมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการฝึกฝน โดยสามารถที่จะทำแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยไม่จำเป็นต้องพูดภาษาอังกฤษล้วนๆ แต่ให้เริ่มจากทีละน้อยก่อน และทยอยเพิ่มความถี่มากยิ่งขึ้นตามระดับเกรดที่ศึกษา

#### 4. ควรมีการสนับสนุนให้นักเรียนทำกิจกรรมกับองค์กรภายนอกให้มากกว่านี้

การศึกษาในยุคปัจจุบันนี้นั้นนอกเหนือไปจากการเรียนในห้องเรียนแล้ว เรื่องของกิจกรรมก็ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน โดยเฉพาะการที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนได้ร่วมทำกิจกรรมกับองค์กรภายนอกก็ถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะจะเป็นการช่วยให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการทำกิจกรรมเหล่านั้นด้วย ตามคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 ได้มองว่า “นักเรียนควรที่จะต้องได้รับโอกาสที่จะได้ทำกิจกรรมต่างๆมากกว่านี้นะครับ ดูจากโรงเรียนนานาชาติที่อื่นเขาก็มีการส่งเสริมให้เด็กออกไปร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอกเยอะแยะมากมาย เพราะกิจกรรมมีส่วนอย่างมากในการช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ให้เด็กนักเรียนครับ” และผู้ให้ข้อมูลที่ 4 ก็สนับสนุนว่า “การร่วมกิจกรรมกับองค์กรภายนอกควรเพิ่มขึ้นมากกว่านี้นะครับ เพราะ



มันจะช่วยให้นักเรียนของเราได้มีโอกาสเปลี่ยนบรรยากาศที่นอกเหนือไปจากการเรียนแบบเดิมๆในห้องเรียนไปสู่การเรียนรู้นอกห้องเรียนบ้างเพื่อจะให้นักเรียนไม่รู้สึกเบื่อด้วย”

ดังนั้นนักเรียนควรมีกิจกรรมให้ทำภายในโรงเรียนมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยความคิดดังกล่าวเกิดจากการเปรียบเทียบกับ โรงเรียนนานาชาติอื่นๆ ที่มีกิจกรรมเสริมให้ทำมากมาย นอกเหนือจากการเรียนภายในโรงเรียน

โดยลักษณะของการศึกษาต่างประเทศที่ผู้ปกครองมองว่า จะไม่เน้นให้เด็กศึกษาแต่ในตำราแต่ควรมีความร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการเสริมทักษะให้กับเด็กๆ และเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่เสริมในเรื่องของการสื่อสารภาษาอังกฤษของกลุ่มเด็กนักเรียน นอกห้องเรียนอีกด้วย ซึ่งผู้ปกครองเอง ก็จะมีโอกาสมากยิ่งขึ้นในการได้เห็นพัฒนาการด้านอื่นๆ ของบุตรหลาน

## 5. อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนควรมีคุณภาพที่ดีกว่านี้

ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ปกครองของนักเรียนในทุกๆระดับชั้น ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ในมุมมองที่ใกล้เคียงกัน และสามารถสรุปออกมาได้ว่าควรจะต้องมีเพิ่มคุณภาพของอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียน

เนื่องจากสิ่งที่ผู้ปกครองของเด็กนักเรียนส่วนใหญ่มองว่าอุปกรณ์การเรียนของโรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์มีความเก่าในหลายๆ ชั้น ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 1 ว่า “อุปกรณ์ที่นักเรียนใช้ภายในโรงเรียนส่วนมากเป็นอุปกรณ์เก่าๆและไม่เหมาะสมกับโรงเรียนนานาชาติเอาซะเลยไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ก็เป็นคอมพิวเตอร์รุ่นเก่าๆ” ซึ่งทำให้เกิดมุมมองถึงความไม่เหมาะสมที่จะให้นักเรียนใช้ และผู้ปกครองเองก็คาดหวังที่เด็กนักเรียนจะได้ใช้ของที่ทันสมัยและดูมีความสากลให้สมกับเป็นโรงเรียนนานาชาติ ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในตัวโรงเรียนได้ ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 3 “อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างภายในโรงเรียนต้องมีให้ครบครันเพื่อตอบสนองสิ่งที่นักเรียนต้องการให้ครบถ้วน” และอีกหนึ่งปัจจัยคือความครบครันของอุปกรณ์ยังไม่มีเท่าที่ควรทำให้มองว่าการขาดอุปกรณ์ของโรงเรียนบางส่วนทำให้มีผลต่อการศึกษาได้ซึ่งการที่อุปกรณ์ในส่วนต่างๆ ครบจะทำให้เด็กนักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น โดยความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 4 ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียนที่ดีก็ย่อมจะมีส่วนช่วยเหลือให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีเมื่อนักเรียนมีผลการเรียนที่ดีก็ย่อมจะต้องทำให้ชื่อเสียงของโรงเรียนดีตามไปด้วย”

โดยสรุปแล้วสำหรับเรื่องของอุปกรณั้้นผู้ปกครองเน้นไปที่ความทันสมัยของอุปกรณ์ที่ยังขาดหายไปอยู่และดูไม่เข้ากับความเป็นโรงเรียนนานาชาติ ที่ต้องใช้ของที่มีความทันสมัยและเหมาะสม และเรื่องของความครบของอุปกรณ์ต่างๆ ที่ควรจะมีให้พร้อม เพื่อให้เด็กนักเรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่

### การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth-Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือรูปแบบที่ 2 ที่คณะผู้วิจัยนำมาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผลของข้อมูลที่ได้มานั้น นำมาวิเคราะห์และสรุปผลรวมกับผลของการสนทนากลุ่มย่อยและจะนำมาใช้ประกอบในการสังเคราะห์ให้เกิดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ โดยผู้จัดทำได้มีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 2 คน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 คือ ครูผู้ช่วยสอนชาวไทยซึ่งทำงานในโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์มาเป็นเวลา 7 ปีเต็ม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาดโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ที่ทำงานกับโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์มาตั้งแต่โรงเรียนเริ่มมีการก่อตั้ง

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 ท่านมีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันได้ดังนี้

1. พนักงานชาวต่างชาติและชาวไทยควรต้องมีความร่วมมือในการทำงานที่ดีกว่านี้
2. เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนควรต้องมีความชัดเจนมากกว่านี้
3. ควรมีการพัฒนาเรื่องอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียนให้ดีกว่านี้

#### 1. พนักงานชาวต่างชาติและชาวไทยควรต้องมีการร่วมมือในการทำงานที่ดีกว่านี้

สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ประสบพบเจอคือความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทางบุคลากรภายในโรงเรียนมีความชัดเจนว่ามีการแบ่งแยกกลุ่มกัน ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้เมื่อถึงเวลาการทำงานร่วมกันไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติที่มีความแตกต่างกันในการดำเนินการร่วมกันที่แบ่งกันชัดเจน ซึ่งจะเป็นปัญหาในการทำงานร่วมกันภายในโรงเรียนได้ ดังความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 1 ว่า “ทำงานที่นี้มาทีนานแต่ที่รู้สึกมาตลอดเลย ว่าครูฝรั่งกับพนักงานคนไทย ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลยอะ” และผู้ให้ข้อมูลที่ 2 ก็สนับสนุน “ที่คิดว่าที่โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์พนักงานไทยกะฝรั่งนี้เหมือนแบ่งกลุ่มแยกกันเลยนะ” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่มีส่วนร่วมกันระหว่างพนักงานทั้ง 2 กลุ่มได้เป็นอย่างดี

## 2. เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนควรต้องมีความชัดเจนมากกว่านี้

สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พบเห็น มองว่าโรงเรียนยังไม่มีมุมมองการดำเนินการในด้านการลงทุนที่ชัดเจนมากนัก ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 1 คือ “พี่มองว่าโรงเรียนยังไม่ได้ลงทุนอย่างเต็มที่ครับเพราะผมคิดว่ายังครึ่งๆกลางๆอยู่ผมคิดว่าน่าจะลงทุนให้มากกว่านี้ เข้าใจว่าโรงเรียนไม่ใช่ธุรกิจหลักของบริษัทแต่น่าจะลงทุนให้มากกว่านี้” ยังเป็นการลงทุนแบบครึ่งๆ กลางๆ อยู่ทำให้การดำเนินการต่างๆ ไม่มีทิศทางเท่าที่ควร โดยผู้ให้ข้อมูลที่ 2 ได้กล่าวว่า “พี่ว่าผู้บริหารของโรงเรียนยังไม่ชัดเจนยังไม่แน่ใจว่าโรงเรียนมีเป้าหมายอะไร ต้องการให้ธุรกิจนี้ขยับไปถึงจุดไหน”

ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ในการดำเนินธุรกิจแม้ว่าจะอยู่ในรูปแบบของโรงเรียน เพราะการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้การลงทุนมีความคุ้มค่าที่จะลง เช่นเดียวกับคนที่ผู้ปกครองจะอยากฝากเด็กเข้ามาเรียนเมื่อตัวโรงเรียนมีความชัดเจนและสร้างความมั่นใจน่าส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา

## 3. ควรมีการพัฒนาเรื่องอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียนให้ดีกว่านี้

ปัญหาเรื่องดังกล่าว เป็นสิ่งที่ทางผู้ปกครองทั่วๆมาในเรื่องอุปกรณ์เก่าและขาดความครบครันไม่เหมาะแก่การเป็นโรงเรียนนานาชาติ ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 1 “อุปกรณ์หลายๆอย่างในโรงเรียนควรจะต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยมากกว่านี้” ซึ่งทางโรงเรียนควรเร่งทำการปรับปรุงให้อุปกรณ์ต่างๆ มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ควรที่จะเหมาะแก่การเป็นโรงเรียนนานาชาติ และทำให้โรงเรียนมีความเหมาะสมแก่การที่ผู้ปกครองจะส่งบุตรหลานเข้ามาทำการศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่ 2 “ปัญหาในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนเป็นสิ่งที่โรงเรียนควรต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาโดยเร็วที่สุด เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ปกครองใช้เลือกโรงเรียน” ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะทำการลงทุนให้มีความคุ้มค่าและเหมาะสมสำหรับเด็กนักเรียน

## ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูล จากเอกสาร สิ่งตีพิมพ์ หนังสือทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องจากสถาบันต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลข้างต้นเพื่อศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ ซึ่งเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย

### 1. บทความเรื่องการบริหารการศึกษา (ออนไลน์)



2. หนังสือการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management)
  3. บทความแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (ออนไลน์)
  4. เอกสารเนื้อหา การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  5. เอกสารกระบวนการบริหาร
  6. ข้อมูลโรงเรียนเซนต์สตีเฟนส์
  7. บันทึกประสบการณ์จากโรงเรียน สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
  8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผล ดังนี้

### สถานการณ์ของโรงเรียนนานาชาติ เซนต์สตีเฟนส์

โรงเรียนนานาชาติ เซนต์สตีเฟนส์ เป็นโรงเรียนนานาชาติที่มีหลักสูตรภาษาอังกฤษ เป็นพื้นฐานในการดำเนินการเรียนการสอน โดยมีการสร้างสภาพแวดล้อมสถานศึกษาในรูปแบบของการผสมผสานระหว่างตะวันออกและตะวันตก โดยเปิดรับนักเรียนอายุระหว่าง 2 – 18 ปี จำนวนนักเรียนทั้งหมดโดยประมาณในปัจจุบันอยู่ที่ 700 คน ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันนักเรียนภายในโรงเรียนนั้นมักจะไม่ได้ศึกษาจนจบตลอดกระบวนการศึกษา แต่เมื่อทำการศึกษาจนถึงระดับหนึ่งจะไปศึกษาต่อที่อื่นอย่างเช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ หรือศึกษาต่อในประเทศไทยในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงอื่นๆ ซึ่งทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟนส์ กำลังประสบปัญหาไม่สามารถรั้งให้นักเรียนเรียนจบตลอดหลักสูตรในระยะยาวได้

### การบริหารการศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารการศึกษาของทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟนส์จากการศึกษาข้อมูลต่างๆ โดยสามารถแตกประเด็นตามทฤษฎีการบริหารการศึกษา ได้ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนเซนต์สตีเฟนส์ ใช้หลักสูตร UK Department for Education เป็นพื้นฐาน ในการให้การศึกษา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่นิยมในการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนสหราชอาณาจักร และทางโรงเรียนมีจุดขายในเรื่องของการสร้างผู้นำทำให้หลักสูตรของโรงเรียนจะมีการส่งเสริมการสร้างศักยภาพภาวะผู้นำให้กับทางนักเรียน ที่จะเติบโตไปมีความเป็นผู้นำที่ดีในอนาคตได้ แต่ในขณะเดียวกันด้วยลักษณะหลักสูตรที่สามารถทำให้เด็กโรงเรียนนี้สามารถที่จะย้ายเทียบไปยังโรงเรียนที่อังกฤษได้ เพราะใช้หลักสูตรเดียวกันทำให้เป็นช่องทางหนึ่งของการเป็นทางผ่านไปยังการศึกษาต่อต่างประเทศเช่นเดียวกันและด้วยวัฒนธรรมของทางโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่การ

ผสมผสานระหว่างตะวันออกกับตะวันตก เพื่อให้เด็กซึมซับวัฒนธรรมร่วม ทำให้โรงเรียนอาจเสียนักเรียนที่ผู้ปกครองต้องการความเป็นเฉพาะทางออกไปได้

2. การบริหารงบประมาณ รูปแบบการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาจะมีการกระจายงบประมาณประจำปีแต่ละส่วนแยกเอาไว้อย่างชัดเจน แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีส่วนของนโยบายของการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการจัดงบประมาณเพิ่มเติมให้กับส่วนที่มีภารกิจที่ต้องทำในปีงบประมาณนั้น หรือ มีผลงานที่ดีในปีงบประมาณที่ผ่านมา ทำให้การจัดสรรงบประมาณมีการติดตามผลงาน และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ในแต่ละส่วนของการจัดการเอาไว้อย่างชัดเจน

3. การบริหารงานบุคคล โรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์ เป็นโรงเรียนนานาชาติที่มีการผสมผสานบุคลากรทั้งในและต่างประเทศเข้าด้วยกัน แต่ยังคงขาดการสื่อสารระหว่างกันหลายๆ ส่วนที่ต้องมีการทำงานร่วมกันทำให้เกิดปัญหาของการทำงานแบบบูรณาการร่วม ที่ทำให้เกิดความคล่องตัว หรือเกิดผลงานที่ดีได้ โดยเฉพาะเมื่อมีภารกิจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ 2 หน่วยงานในโรงเรียน การปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ดีระหว่างบุคลากรภายในของโรงเรียนที่ไม่ดีนักโดยเฉพาะระหว่างบุคลากรชาวไทยกับบุคลากรชาวต่างชาติ จะทำให้งานไม่ลื่นไหลเท่าที่ควร และส่งผลให้ภารกิจต่างๆ ที่ต้องการดำเนินการเกิดความล่าช้าหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4. การบริหารทั่วไป การบริหารโดยรวมของโรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์ จะยังคงขาดการจัดการที่มีความเป็นระเบียบและการบริหารแบบองค์รวม เพราะจากที่ผ่านมาโรงเรียนได้แบ่งหน่วยงานแต่ละส่วนเป็นเอกเทศและมีความชัดเจนในการบริหาร แต่ในการตัดสินใจที่สำคัญหรือการตัดสินใจส่วนรวมกับมีการแบ่งและไม่ปฏิสัมพันธ์กันมากนัก โดยเฉพาะเมื่อต้องการตัดสินใจโดยรวม มักจะมาจากผู้บริหารที่ตัดสินใจกันเอง และขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านอื่นๆ ทำให้ไม่เกิดการบูรณาการกัน ดังนั้นจึงได้นำทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน

โดยจากทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เห็นว่าการที่สมาชิกทั้งหมด หรือตัวแทนจากทุกส่วนขององค์กร มีส่วนรับรู้ในการตัดสินใจต่างๆ แม้จะไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นๆ แต่การได้รับรู้ไว้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานภายใต้องค์กรเดียวกัน เพราะจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดมุมมองกันและกันเนื่องจากงานในแต่ละส่วนของหน่วยงานย่อมไม่ได้พบเจอสิ่งที่จะต้องทำเหมือนกัน ทำให้พบข้อดีข้อเสียในการดำเนินงานแตกต่างกัน ซึ่งจะสามารถนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการตัดสินใจให้เกิดทิศทางในการดำเนินงานที่ดีที่สุด และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกส่วนขององค์กรได้ โดยทางโรงเรียนเซนต์สตีเฟ่นส์ ก็ควรที่จะมีการปรับปรุงในด้านดังกล่าวให้เกิดการประสานงานมากขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในโรงเรียนเป็นบูรณาการ

มากขึ้น และจะสร้างความประทับใจในอนาคตให้กับผู้ปกครองและนักเรียนของทางโรงเรียนต่อไปได้มากยิ่งขึ้น

### ส่วนที่ 3 แผนในการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

ในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์นั้น ควรใช้ทฤษฎีการบริหารการศึกษาและการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ปกครองและพนักงาน โดยทฤษฎีการบริหารการศึกษานั้นมีทั้งหมด 5 ขั้นตอนคือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนาจการ การประสานงาน และการควบคุมในการปฏิบัติงานซึ่งในทุกๆขั้นตอนนี้ ต้องให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ตั้งแต่การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาและการติดตามประเมินผล

จากปัญหาที่ประสบในปัจจุบันเมื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และจะพบว่า โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ควรดำเนินการในการแก้ไขปัญหาดังนี้

การวางแผน (Planning) การกำหนดจุดมุ่งหมายและการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าโรงเรียนควรมีการจัดการประชุมในการวางแผนการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบว่า ปัญหาการลาออกของนักเรียนเป็นปัญหาที่ต้องลงมือแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยในการประชุมต้องเชิญทั้ง ฝ่าย พนักงานไทย อาจารย์ชาวต่างชาติ อาจารย์ชาวไทย ผู้บริหาร และผู้ปกครอง เข้ามาประชุมร่วมกันเพื่อให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในทั้งการตัดสินใจและการดำเนินการ กำหนดแผนงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่สร้างให้เกิดความไม่พอใจต่อผู้ปกครองทั้งในเรื่องของ หลักสูตรวิชาเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน และระบบความปลอดภัยของนักเรียน โดยในการประชุมต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางในการปฏิบัติเอาไว้ล่วงหน้าด้วย

การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดหน่วยงาน การจัดคนและแบ่งงานกันทำหลังจากการประชุมแล้วควรที่จะมีการจัดหน่วยงานที่จะรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ในการพัฒนาให้ชัดเจน เช่น ทำการจัดตั้งทีมงานอาจารย์ชาวต่างชาติที่จะมาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการบังคับใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน โรงเรียนอย่างจริงจัง โดยทีมที่รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้อุปสรรคกลายเป็นจริงของในแต่ละทีม จากนั้นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนในโรงเรียนทราบอีกด้วย

การอำนาจการ (Directing) การตัดสินใจ การสั่งการ การอำนวยความสะดวกต้องมีการกำหนด ผู้ที่จะบังคับบัญชาเพื่อความชัดเจน ควรกำหนดให้ผู้นำของในแต่ละทีมสามารถทำการตัดสินใจและมีอำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เรื่องระบบความปลอดภัยในโรงเรียนที่ทีมที่จะรับผิดชอบ ในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีอำนาจในการทำงานอย่างมีอิสระในการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน

การประสานงาน (Co-Ordination) การจัดให้ฝ่ายต่างๆ ทำงานไม่ซ้ำซ้อนแต่ละทีมที่ทำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่มีหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายมีความซ้ำซ้อนกันและแต่ละฝ่ายควรมีการสร้างชัยชนะระยะสั้นเพื่อสร้างให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

การควบคุมการปฏิบัติงาน (Controlling) การควบคุมการปฏิบัติงานควรมีการควบคุม การปฏิบัติงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางเอาไว้เพื่อเป็นการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยต้องให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนไม่ว่าจะเป็น ผู้ปกครอง อาจารย์ พนักงานมีส่วนร่วม ในการประเมินผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ด้วย และเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วก็ควร รักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้วิจัยเห็นว่าจำเป็นต้องมีขั้นตอนที่ใช้ในการ เปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการ เปลี่ยนแปลงขั้นตอนของ Kotter (The Eight Stage Change Process) มาเป็นแนวทางในการ เปลี่ยนแปลงต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข” ผู้วิจัยได้ทำการนำผลการวิจัยมาสรุปและแนะนำการนำไปใช้และเสนอข้อเสนอแนะซึ่งแบ่งเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปแก้ไขข้อบกพร่อง พัฒนา ต่อยอดให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป

#### สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เพื่อให้สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์
2. เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์

งานวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการคัดกรองข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ เพื่อหาความหมาย แนวคิด โดยเริ่มต้นการศึกษาค้นคว้าความหมายและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ การจัดตั้งแวดล้อมในโรงเรียน โดยศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก ได้แก่ หนังสือทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-Interview) กับผู้บริหารของโรงเรียนจำนวน 2 ท่าน และ สนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) กับผู้ปกครองของนักเรียนจำนวน 4 ท่าน เพื่อนำมาสังเคราะห์ให้เกิดเป็นแนวทางเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัยต่อไป

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 2 ประเด็นหลักได้แก่

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน
3. การประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

### 1. ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานทุกภาคส่วนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา ต้องให้ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และพนักงาน มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ตั้งแต่การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาและการติดตามประเมินผล เป็นการบริหารงานแบบผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมมุ่งเน้นให้ทุกคนร่วมวางแผน และปฏิบัติตามแผน ได้จริง สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนว่า ผลงานส่วนใดเกิดจากผู้ร่วมงานคนใด ขยายผลสู่กลุ่มบุคคลใกล้เคียงกับผู้บริหารเป้าหมายปฏิบัติงาน คำนึงถึงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการและผู้ร่วมงานซึ่งเป็นไปตามที่ตกลง จากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาและสัมภาษณ์เชิงลึกมานั้นพบว่าเดิม โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ นั้นลักษณะการบริหารงานแบบเผด็จการ ดังนั้น การใช้วิธีบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานไทยและต่างชาติดีขึ้น

### 2. การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของนักเรียน

สภาพแวดล้อมในโรงเรียนส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาของผู้เรียน โรงเรียนจึงต้องทำให้เกิดสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกด้านทุกวัย จากการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนาแบบกลุ่มพบว่า ผู้ปกครองของโรงเรียน ยังไม่พึงพอใจกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของสิ่งแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมด้านกายภาพและสภาวะแวดล้อมทางด้านบุคลากรในด้านต่างๆ

### 3. การประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3.1 การสร้างความรู้สึกที่ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน โดยการแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่มีนักเรียนได้ทำการลาออกจากโรงเรียนก่อนจบหลักสูตร

3.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการดึงผู้นำทั้งจากฝ่าย Academic และ Non-Academic ให้เปลี่ยนแปลงไปด้วยกันกับตนเองได้

3.3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เสนอทิศทางและแนวทางที่จะแก้ไขและพัฒนาที่มีความชัดเจนโดยมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาต่างๆในโรงเรียน



3.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนสำคัญเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดแรงต้านได้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจให้มากที่สุด

3.5 การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงการใช้ผู้นำแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องมานำเสนอและสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกลูกทีมของแต่ละคน

3.6 สร้างชัยชนะระยะสั้นบ่อยๆ ทอยสร้างจุดมุ่งหมายระยะสั้นอย่างต่อเนื่องไปจนถึงการแก้ปัญหาในระยะยาว

3.7 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่าด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

3.8 รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย การศึกษาปัญหาของ โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข พบว่ามีสภาพปัญหาต่างๆดังนี้

1. สภาพปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมความสะดวกภายในโรงเรียนของทั้งผู้ปกครองและอาจารย์พบว่ามีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องของเครื่องมือต่างๆในการสอนที่มีคุณภาพที่ไม่ดีและมีจำนวนไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการไม่ให้บุตรหลานเรียนต่อจนจบหลักสูตร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปิยนุช ทองท้ว (2552) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยการตัดสินใจของผู้ปกครองนักเรียนไทย ในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนานาชาติหลักสูตรอังกฤษระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานครพบว่า ปัจจัยด้านเรื่องอำนวยความสะดวกมีผลต่อการเลือกโรงเรียนนานาชาติให้บุตรหลาน

2. สภาพปัญหาด้านหลักสูตรที่ยังมีความหลากหลายไม่เพียงพอพบว่าผู้ปกครองคิดว่าหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์ยังไม่มีความหลากหลายเพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน ทำให้ผู้ปกครองบางท่านเลือกที่จะให้บุตรหลานของตนย้ายโรงเรียนไปเรียนต่อที่ต่างประเทศหรือไปเรียนต่อในโรงเรียนนานาชาติแห่งอื่นที่มีความพร้อมมากกว่า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชนินันท์ โรจน์เจริญงาม (2546) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล



ต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกโรงเรียนนานาชาติของผู้ปกครอง ใน เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความหลากหลายของหลักสูตรการเรียนการสอนมีผลต่อการตัดสินใจเลือกโรงเรียนนานาชาติของผู้ปกครอง

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียน

1. ควรจัดหลักสูตรการสอนให้ได้มาตรฐาน และมีความหลากหลาย รวมทั้งเน้นการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารในโรงเรียนอย่างเคร่งครัดมากที่สุด
2. เพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครันและระบบรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด ซึ่งจะช่วยให้การเสริมภาพลักษณ์ให้กับโรงเรียนซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มุ่งศึกษาเชิงลึกในการศึกษาถึงปัญหา ที่แท้จริงของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟนส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข สามารถทำการศึกษาเพื่อวัดผลเพิ่มเติมได้โดยการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป
2. นำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาปัญหาของโรงเรียนนานาชาติแห่งอื่นได้ด้วย

## บรรณานุกรม

- มนต์จิตา นุปผาคำ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554, กลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, เข้าถึงได้จาก: <http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/s000485fulltext.pdf>
- กุลกานต์ เล็กสกุล, 2555, ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเลือกโรงเรียนอนุบาลเอกชนของผู้ปกครองในเขต กรุงเทพมหานคร, ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, เข้าถึงได้จาก: <http://lib17.kku.ac.th/ULIB/dublin.php?ID=128427>
- ฉัตรทอง มณีสวรรค์, 2556, ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครอง ในการเลือกโรงเรียนอนุบาลเอกชน สำหรับให้บุตรหลานเข้าเรียน, ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, เข้าถึงได้จาก: <http://lib17.kku.ac.th/ULIB/dublin.php?ID=128427>
- สุวิมล เพ็ชรสุข, 2538, ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครอง ในการเลือกโรงเรียนอนุบาลเอกชน สำหรับให้บุตรหลานเข้าเรียน อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ, วิทยานิพนธ์ □ ศกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ □
- สุพิตา เรืองจิต และยุทธนา วรณปิติกุล, 2555, บันทึกประสบการณ์จากโรงเรียน สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://ecoschoolsthailand.org/phocadownload/development-resize.pdf>
- ศูนย์คำสอน ราชบุรี, 2551, บทที่ 2 กระบวนการบริหาร (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก: <http://www.kamsondeedee.com/school/chapter-002/51-2008-12-13-14-44-22/110-2008-12-13-15-03-20?format=pdf>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิพัฒน์ ประดับเพชร และคณะ, 2553, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (ออนไลน์), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, เข้าถึงได้จาก: [http://journal.drchalard.com/journal/2/2\\_2/aded\\_2\\_2.161-175.pdf](http://journal.drchalard.com/journal/2/2_2/aded_2_2.161-175.pdf)
- นันทกิตติ แก้วกล้า, การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) (ออนไลน์), 2556, เข้าถึงได้จาก: [www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist1/uploadfile/jufe.doc](http://www.kriwoot.com/flpha/modules/newlist1/uploadfile/jufe.doc)
- ปิยนุช ทองทั่ว, 2552, ปัจจัยการตัดสินใจของผู้ปกครองนักเรียนไทยในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนานาชาติหลักสูตรประเทศอังกฤษ ระดับประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร, ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
- คลังข้อมูลงานวิจัย, 2555, การบริหารการศึกษา (ออนไลน์), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เข้าถึงได้จาก: <http://www.research.rmutt.ac.th/wp-content/uploads/2012>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2548, การจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) (พิมพ์ ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- รมณีย์ ศศิโสภาส, 2553, การศึกษาเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนอนุบาลในโรงเรียนรัฐบาลกับเอกชน เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ปณิตา อุบลน้อย, 2554, ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในระดับประถมศึกษา ของจังหวัดเพชรบุรี, ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

### แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข

- 1) ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในโรงเรียน
- 2) ปัญหาที่ควรต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
- 3) ปัจจัยด้านใดบ้างที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่ให้นักเรียนศึกษาต่อจนจบหลักสูตร
- 4) ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนคืออะไร
- 5) การติดต่อประสานงานกับชาวต่างชาติเป็นอย่างไร



## ภาคผนวก ข

### รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ  
โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2556

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 คุณกรวัฒน์ พิณทุสมิต ตำแหน่ง ครูผู้ช่วยสอน

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 คุณธันย์ชนก หล่อวิริยะนันท์ ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด



## ภาคผนวก ก

### แบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group)

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ  
โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข

- 1) ปัญหาที่ควรต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
- 2) ปัจจัยด้านใดบ้างที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่ให้นักเรียนศึกษาต่อจนจบหลักสูตร
- 3) ปัญหาในการดำเนินธุรกิจของโรงเรียนคืออะไร
- 4) สิ่งที่ยากให้โรงเรียนเพิ่มเติมคืออะไร





## ภาคผนวก ง

### รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group)

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมภาษณ์เชิงลึก ในการศึกษาปัญหาในการดำเนินธุรกิจของ  
โรงเรียนนานาชาติเซนต์สตีเฟ่นส์เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไข เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม พ.ศ. 2556

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 คุณ นภัสต์ อัสสกุล ผู้ปกครองของนักเรียนระดับอนุบาล

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 คุณ ปิยะอร เชื้อเจ็ดองค์ ผู้ปกครองของนักเรียนระดับชั้นประถม

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 คุณ กนกอร ต่อสหัสสกุล ผู้ปกครองของนักเรียนชั้นมัธยมต้น

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 คุณ รัตนา พัฒนาไพบูลย์ ผู้ปกครองของนักเรียนชั้นมัธยมปลาย

