

การพัฒนากลยุทธ์บริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต Strategic Development of Educational Management for Kajokiet School Group in Phuket

พัฒน์พี จารุอรียานนท์

Patpajee Jaruriyanon

จรัส อติวิทยากรณ์

Jaras Atiwithayaporn

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ประเทศไทย

Hatyai University, Thailand

E-mail: patpajee.jar102@hu.ac.th



Received: 7 November 2025; Revised: 19 December 2025; Accepted: 20 December 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม และสภาพปัจจุบัน ในการบริหาร การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์บริหารการศึกษาของโรงเรียนใน เครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต ขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับ SWOT Analysis สภาพแวดล้อมภายในใช้ 2S4M และ สภาพแวดล้อมภายนอกใช้ PEST ขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต 1) Curriculum ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน 2) Student ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน 3) Man ด้านครูและบุคลากร 4) Management ด้านการบริหารจัดการ รวมถึงอุปกรณ์และงบประมาณ แหล่งข้อมูลได้จากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย เอกสารทางวิชาการและข้อมูลจากการ Focus Group ของตัวแทนผู้บริหารระดับสูง ตัวแทนผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนครู และตัวแทนผู้ปกครอง โดยใช้ Ideaboardz เครื่องมือในการเก็บข้อมูล และใช้ AI ช่วยในสรุปข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำ TOWS Matrix วิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ สร้างกลยุทธ์

ผลจากการวิจัยพบว่า: 1) สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อม ภายนอก มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค โอกาสที่หลากหลายจากภายนอกช่วยส่งเสริมพัฒนาการบริหารการศึกษา เป็นสถานการณ์ STAR ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก 2) พัฒนากลยุทธ์ได้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการเรียน การสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใน การเรียนการสอน 3) พัฒนาหลักสูตรและสร้างนักเรียนให้มีทักษะ 3Rs8Cs และเคารพในความหลากหลาย 4)

พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 5) บริหารจัดการโดยมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย และความร่วมมืออย่างยั่งยืน 6) บริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้โดยไม่เป็นภาระผู้ปกครอง

คำสำคัญ: กลยุทธ์, บริหารการศึกษา, โรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ

Abstract

This qualitative research article aimed to 1) examine the environmental factors and current conditions in educational administration of Kajonkiet Schools Group in Phuket Province, and 2) develop educational management strategies for Kajonkiet Schools Group. The research employed SWOT Analysis with 2S4M for internal environment assessment and PEST for external environment analysis. The scope of educational administration covered four key areas 1) Curriculum 2) Student characteristics 3) Teachers and personnel (Man) and 4) Management, including media, equipment, and budget.

The data was collected from literature reviews, theoretical studies, academic research papers, and focus group discussions with representatives of the school management team, school administrators, teachers, and parents. The data collection tool was Ideaboardz, and AI tools were used to assist in summarizing the data. The gathered data was then analyzed using the TOWS Matrix to evaluate the situation, set a new vision and mission, and formulate strategies.

Research findings revealed that: 1. The internal environment of Kajonkiet Group Schools' educational administration demonstrated more strengths than weaknesses, while the external environment offered more opportunities than threats. These favorable external opportunities supported educational development, resulting in a "STAR" situation that warranted an aggressive strategic approach. 2. Six strategies were developed as follows: 1) Enhance student-centered teaching and learning processes 2) Advance technology and innovation integration in teaching and learning 3) Develop curriculum and foster students with 3Rs8Cs skills while promoting respect for diversity 4) Continuously enhance the potential of teachers and personnel 5) Implement visionary, modern management with sustainable collaboration 6) Manage budget efficiently to support educational goals without creating financial burden on parents.

Keywords: Strategic, Educational Management, Kajonkiet School Group

บทนำ

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ในปัจจุบัน ระบบการศึกษาเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพการศึกษา การเข้าถึงทรัพยากร และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 มีความเจริญทางเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้เศรษฐกิจเติบโต มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น การติดต่อสื่อสารง่ายและสะดวกขึ้น เกิดเป็นโลกที่ไร้พรมแดน เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ทำให้วิถีชีวิตเปลี่ยนไปทุกอย่างทุกอย่างง่ายและรวดเร็ว ส่งผลให้พฤติกรรมของมนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลง ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้การหาความรู้ การหาข้อมูลไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป ทุกคนสามารถหาความรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางอินเทอร์เน็ต สื่อออนไลน์ ได้คำตอบหรือข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและทันทั่วถึงที่สามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา จนทำให้โรงเรียนต้องมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นการศึกษาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงการมีบทบาทในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นพลเมืองที่เป็นพลโลกที่ดีและมีคุณภาพ (Salaka, 2020)

การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นการศึกษาที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน สร้างทักษะที่สำคัญจำเป็นให้กับผู้เรียน สร้างผู้เรียนที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำกำหนดนโยบายต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสังคมโลก การบริหารการศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรอบด้าน นับเป็นความท้าทายผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การจัดการศึกษาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจึงต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร เริ่มจากการเก็บข้อมูลสภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อได้รู้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค นำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ กลยุทธ์บริหารการศึกษาต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก (Schermerhorn, J. R., Hunt, J. B., & Osborn, R. N., 1991)

การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือขจรเกียรติ จังหวัดภูเก็ต ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชนมีความท้าทายที่ต้องบริหารการศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม และสภาพทางเศรษฐกิจ การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนต้องหลากหลาย ทันสมัยทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลาและสอดคล้องกับบริบทของจังหวัด และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การกำหนดวิสัยทัศน์ จึงต้องเป็นการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนทั้งด้านวิชาการ ทักษะชีวิต คุณธรรม จริยธรรม และทันต่อเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และด้วยเป็นจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวจึงต้องเน้นย้ำ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (นุจรี แก้วบริบัติ และอุไร สุทธิรัมย์, 2023)

การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต จึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เป็นบริบทเฉพาะและมีการพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สภาพปัจจุบันของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ตและนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์บริหารการศึกษาเพื่อนำไปใช้บริหารการศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลสอดคล้องกับค่านิยมหลัก (Core Values) และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน แผนพัฒนาจังหวัดภูเก็ต ปี 2566-2570 และกบยยุทธศาสตร์ชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อม และสภาพปัจจุบัน ในการบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์บริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต

วิธีดำเนินการวิจัย

1. **พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย** พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต จำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเครือข่ายเกียรติศึกษา โรงเรียนเครือข่ายเกียรติพัฒนา โรงเรียนเครือข่ายเกียรติกลาง และโรงเรียนเครือข่ายเกียรติเชิงทะเล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ข้อ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของกลยุทธ์บริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง ของโรงเรียนเครือข่ายเกียรติศึกษา โรงเรียนเครือข่ายเกียรติพัฒนา โรงเรียนเครือข่ายเกียรติกลาง และโรงเรียนเครือข่ายเกียรติเชิงทะเล โดยผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบบอิงจุดมุ่งหมาย (Purposeful Sampling) สำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 18 ท่าน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในรูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วยการ SWOT Analysis ทั้งปัจจัยภายใน (Internal Environment) ด้วยการใช้ 2S4M และปัจจัยภายนอก (External Environment) ด้วยการใช้ PEST เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของกลยุทธ์บริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือขจรเกียรติ จังหวัดภูเก็ต

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้รูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) ผู้วิจัยประสานงานไปแต่ละโรงเรียนเพื่อวางแผนวัน เวลา และสถานที่ในการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group) 2) ผู้วิจัยติดต่อเพื่อทำการนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญของแต่ละโรงเรียนตามวัน เวลา และสถานที่ ที่ได้วางแผนไว้ 3) จัดการสนทนากลุ่ม (Focus group) และทำการบันทึกรวบรวมข้อมูล

1) เก็บข้อมูลความคิดเห็นด้วย Ideaboardz เพื่อการแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพราะจะไม่ทราบว่าเป็นความคิดเห็นของใคร ข้อมูลที่ได้จะใกล้เคียงสภาพจริงมากที่สุด 2) นำข้อมูลไปสรุปเหลือ 5 ข้อ ด้วย AI CHAT GPT หรือ Copilot หรือ Qwen ผ่าน Prompt คำสั่ง 3) นำข้อมูลที่สรุปด้วย AI มาสำรวจความสำคัญ และคะแนน หาค่าน้ำหนักของแต่ละข้อด้วย ลิงค์ Google Forms ให้ผู้เข้าร่วม Focus Group ประเมิน 4) ดึงรายงานจาก Google Forms หาค่า average ความสำคัญและคะแนนของแต่ละหัวข้อ เพื่อให้ น้ำหนัก 5) TOWS Matrix จับเป็นคู่ SO ST WO WT เพื่อวิเคราะห์และออกแบบกลยุทธ์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group) ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาดำเนินการวิเคราะห์ แยกประเด็น สรุปผล ตามขั้นตอนของการวิจัย โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค โอกาสที่หลากหลายจากภายนอกช่วยส่งเสริมพัฒนาการบริหารการศึกษา เป็นสถานการณ์ STAR ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก และโครงสร้างการบริหารการศึกษาในโรงเรียนแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล บริหารงานทั่วไปและงบประมาณ ผู้วิจัยได้นำงานทั้ง 4 งาน ดังนี้คือ 1. งานวิชาการ แบ่งเป็นด้านโครงสร้างหลักสูตรการสอน 2. ด้านคุณลักษณะผู้เรียนหรือนักเรียน 3. งานบุคคลเป็นด้านครูและบุคลากร 4. งานบริหารงานทั่วไปเป็นด้านการบริหารจัดการและงานงบประมาณ ทั้ง 4 ด้านที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียน งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพผู้เรียน ซึ่งก็คือนักเรียน ได้พัฒนาความคิด ความรู้ทางวิชาการ และทักษะต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีในโรงเรียนได้แก่ ครูและบุคลากร สื่อการสอน ห้องเรียน สิ่ง

อำนวยความสะดวก และงบประมาณ ภายใต้การบริหารงานอย่างมีหลักการ มีการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน และบริบทอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล

พัฒนากลยุทธ์ได้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเรียนการสอน 3) พัฒนาหลักสูตรและสร้างนักเรียนให้มีทักษะ 3Rs8Cs และเคารพในความหลากหลาย 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 5) บริหารจัดการโดยมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย และความร่วมมืออย่างยั่งยืน 6) บริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้โดยไม่เป็นภาระผู้ปกครอง และพบว่า โรงเรียนในเครือขจรเกียรติจังหวัดภูเก็ตมีการบริหารการศึกษามีจุดแข็งมากที่สุด ในเรื่องของ S1. หลักสูตรทันสมัยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเตรียมพร้อมสู่อนาคต (ค่าน้ำหนัก 22.70) จุดอ่อนที่พบมากที่สุด คือ W8. ครูขาดแรงจูงใจเรื่องความมั่นคงเงินเดือน และสวัสดิการ (17.81) โอกาสที่พบมาก O3. การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในภูเก็ตเติบโต เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา (น้ำหนัก 20.56) และอุปสรรคที่พบมากที่สุด ก็คือ T7.เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ครูบางส่วนปรับตัวยังไม่ทัน (น้ำหนัก 17.78) จากนั้นได้นำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาช่วยในการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมาย แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

อภิปรายผล

สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค โอกาสที่หลากหลายจากภายนอกช่วยส่งเสริมพัฒนาการบริหารการศึกษา เป็นสถานการณ์ STAR ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก และโครงสร้างการบริหารการศึกษาในโรงเรียนแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล บริหารงานทั่วไปและงบประมาณ ผู้วิจัยได้นำงานทั้ง 4 งาน ดังนี้คือ 1) งานวิชาการแบ่งเป็นด้านโครงสร้างหลักสูตรการสอน 2) ด้านคุณลักษณะผู้เรียนหรือนักเรียน 3) งานบุคคลเป็นด้านครูและบุคลากร 4X งาน บริหารงานทั่วไปเป็นด้านการบริหารจัดการและงานงบประมาณ ทั้ง 4 ด้านที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัย นั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียน งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพผู้เรียน ซึ่งก็คือนักเรียน ได้พัฒนาความคิด ความรู้ทางวิชาการ และทักษะต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีในโรงเรียนได้แก่ ครูและบุคลากร สื่อการสอน ห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ ภายใต้การบริหารงานอย่างมีหลักการ มีการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน และบริบทอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธชาติ นาหอม (2564) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การบริหารการศึกษาให้สำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถปรับปรุงแก้ไข ยืดหยุ่นได้ตามการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความแตกต่างของ

นักเรียน มีครูและบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงนำเอางานทั้ง 6 ด้านมาใช้เป็นหัวข้อในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ จันทา, ธิติรัตน์ จันทะหนิ และ จิณณวัตร ปะโคทัง (2564) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล ระบบ การประกันคุณภาพภายใน 2) การพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาโรงเรียน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาครูให้มีสมรรถนะการวิจัย การเรียนการสอนและการใช้เทคโนโลยี 3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการจัดการ เรียนรู้ 4) การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ประกอบด้วย การจัดระบบการเตรียมความพร้อมด้านผู้เรียนและ ระบบการเรียนรู้ 5) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ประกอบด้วย การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อริสา ฐานะกาญจน์, พระมหาสุพจน์ สุเมโธ (2560) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอนุบาลรุ่งรัศมี อำเภอกุ่งใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า (1) กลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน อนุบาลรุ่งรัศมี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์โรงเรียนอนุบาลรุ่งรัศมีพันธกิจ เป้าหมาย และ 5 กลยุทธ์ 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) พัฒนาศักยภาพของครู และบุคลากรทางการศึกษาสู่คุณภาพการจัดการศึกษา 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐาน 4) พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ 5) พัฒนา คุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือแห่ง การเรียนรู้(2) ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่มาตรฐาน คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอนุบาลรุ่งรัศมีโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเป็นไปได้ คิดร้อยละ 100 มีความเหมาะสม คิดร้อยละ 100 และมีความเป็นประโยชน์คิดร้อยละ 100 การยืนยันกลยุทธ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันในกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอนุบาลรุ่งรัศมีแต่มีข้อเสนอบาง ประเด็นดังนี้ 1) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรและบุคลากรทางการศึกษา ควรบอกวัตถุประสงค์ในการพัฒนาครูในด้านใด 2) โครงการ/กิจกรรมที่นำไปใช้ในการ พัฒนาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของแต่ละกลยุทธ์ควรปรับลดให้หมดสมกับเวลาในการดำเนินงาน 3) โครงการ/กิจกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาควรปรับให้ ชุมชน ผู้ปกครอง และท้องถิ่นเข้ามามี ส่วนร่วมในการพัฒนาให้มากขึ้น

พัฒนากลยุทธ์ได้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเรียนการสอน 3) พัฒนาหลักสูตรและสร้างนักเรียนให้มีทักษะ 3Rs8Cs และเคารพในความหลากหลาย 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 5) บริหารจัดการโดยมีวิสัยทัศน์ ทันทสมัย และความร่วมมืออย่างยั่งยืน 6) บริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้โดยไม่เป็นภาระผู้ปกครอง และพบว่า โรงเรียนในเครือขจรเกียรติจังหวัดภูเก็ตมีการบริหารการศึกษามีจุดแข็งมากที่สุดในเรื่องของ S1. หลักสูตรทันสมัยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเตรียมพร้อมสู่นาคต (ค่าน้ำหนัก 22.70) จุดอ่อนที่พบมากที่สุด คือ W8. ครูขาดแรงจูงใจเรื่องความมั่นคงเงินเดือน และสวัสดิการ (17.81) โอกาสที่พบมาก O3. การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในภูเก็ตเติบโต เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา (น้ำหนัก 20.56) และอุปสรรคที่พบมากที่สุด ก็คือ T7. เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ครูบางส่วนปรับตัวยังไม่ทัน (น้ำหนัก 17.78) จากนั้นได้นำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาช่วยในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมาย แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ์ สงพะโยม (2565) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่” ได้ กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในยุคปกติใหม่ต้องมีการปรับหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียน มีหลักสูตรหลากหลายที่ส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในยุคปกติใหม่ มีการสนับสนุนทางด้านงบประมาณ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์ด้านการเปลี่ยนแปลงในอนาคต กลยุทธ์ด้านการจัดการ ICT กลยุทธ์ด้านวิชาการหลักสูตรการเรียนการสอนและการเรียนรู้ กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ กลยุทธ์ด้านนโยบาย และกลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธชาติ นาหอม (2564) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยบริหารการศึกษา เชิงกลยุทธ์ที่มีระบบขั้นตอนที่ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และพร้อมปรับปรุง แก้ไข มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดวิกฤต มีการเตรียมความพร้อมทางเทคโนโลยี อุปกรณ์ และหลักสูตรมีการปรับโดยคำนึงถึงความต้องการของตลาดในปัจจุบัน และสอดคล้องกับความแตกต่างของนักเรียน ด้านบุคลากรมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ใหม่อยู่เสมอ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ 1. สภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.56$) และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.28$) ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์การบริหารวิชาการมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู็ รองลงมาคือ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ($\bar{X}=4.35$) และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X}=4.20$) และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.68 2. การ

พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผ่านกระบวนการพัฒนาโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA ตาม ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สถานศึกษาเห็นถึงความสำคัญของ การบริหารวิชาการ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ว่า พัฒนาระบบการเรียนรู้ควบคู่กระบวนการนิเทศ มีนวัตกรรมการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน ผลการเรียนรู้ ส่งเสริมงานวิจัย การประกันคุณภาพภายใน ตลอดจนหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พันธกิจส่งเสริมและพัฒนากิจการดำเนินงานวิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นำไปสู่การวิเคราะห์จัดทำ แผนกลยุทธ์ และการวางแผนงานโครงการไปใช้ในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อบรรลุ เป้าหมายของกลยุทธ์ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารงาน วิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 พบว่ามีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.68$) รวม 6 ด้าน 32 กลยุทธ์ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้ 5 กลยุทธ์ด้านการนิเทศการศึกษา 5 กลยุทธ์ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ 6 กลยุทธ์ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 4 กลยุทธ์ และด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 7 กลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

สรุป

สภาพแวดล้อมภายในมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอก มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค โอกาสที่หลากหลายจากภายนอกช่วยส่งเสริมพัฒนาการบริหารการศึกษา เป็นสถานการณ์ STAR ต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุก และโครงสร้างการบริหารการศึกษาในโรงเรียนแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล บริหารงานทั่วไปและงบประมาณ ผู้วิจัยได้นำงานทั้ง 4 งาน ดังนี้คือ 1. งานวิชาการ แบ่งเป็นด้านโครงสร้างหลักสูตรการสอน 2. ด้านคุณลักษณะผู้เรียนหรือนักเรียน 3. งานบุคคลเป็นด้านครูและบุคลากร 4. งานบริหารงานทั่วไปเป็นด้านการบริหารจัดการและงานงบประมาณ ทั้ง 4 ด้านที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยนั้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาของโรงเรียน งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญ เพื่อใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะและคุณภาพผู้เรียน ซึ่งก็คือนักเรียน ได้พัฒนาความคิด ความรู้ทางวิชาการ และทักษะต่าง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีในโรงเรียนได้แก่ ครูและบุคลากร สื่อการสอน ห้องเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ ภายใต้การบริหารงานอย่างมีหลักการ มีการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ กำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน และบริบทอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานมีคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล

พัฒนากลยุทธ์ได้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการเรียนรู้การสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเรียนการสอน 3) พัฒนา

หลักสูตรและสร้างนักเรียนให้มีทักษะ 3Rs8Cs และเคารพในความหลากหลาย 4) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 5) บริหารจัดการโดยมีวิสัยทัศน์ ทันสมัย และความร่วมมืออย่างยั่งยืน 6) บริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้โดยไม่เป็นภาระผู้ปกครอง และพบว่า โรงเรียนในเครือข่ายเกียรติจังหวัดภูเก็ตมีการบริหารการศึกษามีจุดแข็งมากที่สุดในเรื่องของ S1. หลักสูตรทันสมัยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเตรียมพร้อมสู่อนาคต (ค่าน้ำหนัก 22.70) จุดอ่อนที่พบมากที่สุด คือ W8. ครูขาดแรงจูงใจเรื่องความมั่นคงเงินเดือน และสวัสดิการ (17.81) โอกาสที่พบมาก O3. การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจในภูเก็ตเติบโต เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา (น้ำหนัก 20.56) และอุปสรรคที่พบมากที่สุด ก็คือ T7. เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็ว ครูบางส่วนปรับตัวยังไม่ทัน (น้ำหนัก 17.78) จากนั้นได้นำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาช่วยในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมาย แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัด ภูเก็ต พบว่าโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค สถานการณ์การบริหารการศึกษาจึงอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นจุดแข็งและมีโอกาส หรือสถานการณ์ STAR เป็นสถานการณ์ที่โรงเรียนมีความได้เปรียบหลายอยู่หลายประการ โรงเรียนจึงควรนำเอาจุดแข็งที่โรงเรียนมีและโอกาสที่ได้จากภายนอกมาทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนมีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้มากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

1.2 จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารการศึกษา 18 กลยุทธ์ย่อย เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการพัฒนา ส่งเสริม และสร้างนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ มีทักษะทางด้านภาษา ทักษะทางดิจิทัล และทักษะชีวิต ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญจำเป็นในอนาคต จึงต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้น่าสนใจ พัฒนาครูบุคลากรต้นแบบ เป็นผู้นำ กระตุ้น และการสร้างให้เกิดความรู้จึงควรที่จะมีการพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา จัดการบริหารที่เป็นระบบและยั่งยืน สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนดังนั้นโรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์ที่ได้ไปปรับใช้ สู่การปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 กลยุทธ์ทั้ง 18 กลยุทธ์ย่อย ดัดส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารการศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ

จังหวัดภูเก็ต เพื่อสร้างความมั่นใจว่ากลยุทธ์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์ที่ดีคือกลยุทธ์ที่ใช้ได้จริง หากเป็นกลยุทธ์ที่ดีแต่ไม่มีการเอาไปใช้ถือว่าเป็นความล้มเหลว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนในการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต ซึ่งอาจจะมีบริบทที่เหมือนหรือแตกต่างกับโรงเรียนอื่น ๆ ทำให้กลยุทธ์ที่ได้จึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเครือข่ายเกียรติ จังหวัดภูเก็ต หากโรงเรียนอื่น ๆ สนใจที่จะนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ ควรปรับใช้กลยุทธ์ตามบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ เพราะถ้านำกลยุทธ์ไปใช้เลย บางกลยุทธ์อาจจะไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน จึงควรทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

2.2 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการศึกษา อาจจะแยกย่อย เช่น กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การพัฒนาครูและบุคลากร กลยุทธ์การบริหารจัดการงานทั่วไปในโรงเรียน กลยุทธ์การบริหารงบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้ได้กลยุทธ์เชิงลึก

เอกสารอ้างอิง

- จิราภรณ์ จันทา, อดิรัตน์ จันทะหนิ และ จินฉัตร ปะโคทั้ง. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร. 9(5), 1965-1980.
- นุจรี แก้วบริบัติ และอุไร สุทธิแย้ม. (2023). ทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูกลุ่มโรงเรียนรัตนโกสินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. 16(1), 156-168.
- ภวนันท์ชัย สวัสดิ์สละ. (2563). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ยงยุทธ์ สงพะโยม. (2565). กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาในยุคปกติใหม่. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อริสา ฐานะกาญจน์ และพระมหาสุพจน์ สุขเมธ. (2560). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอนุบาลรุ่งโรจน์ อำเภอยะใหญ่ จังหวัดนครศรีธรรมราช. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ. 2(2), 1 – 7.
- Salaka. (2020). ความท้าทายของระบบการศึกษาไทยในโลกที่เปลี่ยนไปจากเดิม, SA LIKA Knowledge sharing space, เรียกใช้เมื่อ 12 มีนาคม 2568 จาก <https://www.salika.co/2020/08/14/thai-educational-challenge-in-disruptive-tech/>.

Schermerhorn, J. R., et al. (1991). Managing Organizational Behavior. 5th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.