

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

Developing Strategies for Secondary Schools in the Southern Economic Corridor

อภิวรรณ ยอดมงคล^{1*}, วัน เดชพิชัย¹, และ สุจิตรา จรจิตร์¹

Apiwan Yodmongkon^{1*}, Wan Dechpichai¹, and Sujitra Jorajit¹

Abstract

This research aims to 1) develop strategies for developing secondary schools located in the Southern Economic Corridor (SEC) and 2) evaluate the strategies. The research phase was divided into two parts. The data was collected by synthesizing strategic plans of 68 secondary schools located in the SEC, in-depth interviews, and a strategy assessment form. The research found that the strategies consisted of a vision, a mission, goals, strategic issues, strategy, indicators, and measures. There were 14 strategies: 1) Increase the opportunity of the learners all over the service area to be educated with equity and quality consistent with a multicultural society; 2) Accelerate the quality of all learners to be standardized using various learning processes and consistent with a multicultural society; 3) Promote organizing student development activities to create quality knowledge and the necessary skills for multicultural society and keeping up with social security-based change; 4) Promote the integration of art, culture, traditions, local wisdom, and natural learning resources with teaching and learning consistent with a multicultural society; 5) Promote and develop learning resources

¹สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

¹Educational Administration, Hatyai University, Hatyai District, Songkhla Province 90110

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: apiwany@gmail.com)

รับบทความวันที่ 20 เมษายน 2562 แก้ไขวันที่ 21 พฤษภาคม 2562 รับลงตีพิมพ์วันที่ 4 มิถุนายน 2562

and learning materials to be more standardized, make them available to all learners that are consistent with multicultural society; 6) Promote and develop learners with specific expertise and excellence for the quality and quantity required by local labor market; 7) Enhance pride and loyalty to the nation, religion, monarchy, and promote peaceful co-existence in multicultural society; 8) Cultivate morality and ethics that emphasizes self-discipline, world citizenship, and living with the self-sufficiency philosophy for a stable society and economy; 9) Enhance the competency of administrators and teachers to be more professional; 10) Develop a quality education management system that is consistent with multicultural society; 11) Develop schools to be learning organizations that are consistent with multicultural society; 12) Mobilize resources to support educational quality development for more effectiveness; 13) Encourage participation between schools, communities, and related agencies involved in educational management; and 14) Maintain life and property security of learners, teachers, educational personnel, and educational institutions. All the strategies were compared to the assessment criteria and are consistent, appropriate, achievable, and useful.

Keywords: Strategy, Secondary School

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ รวบรวมข้อมูลโดยการส่งเคราะห์เอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 68 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก และการใช้แบบประเมินกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยมีกลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มโอกาสของผู้เรียนทุกคนในเขตบริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 2) เร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกกลุ่มให้เกิดความรู้อย่างมีคุณภาพ และมีทักษะที่จำเป็นในสังคมพหุวัฒนธรรม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานความมั่นคงทางสังคม 4) ส่งเสริมการบูรณาการศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติกับการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 5) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 6) ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้านให้มีคุณภาพและปริมาณสัมพันธ์กับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่ 7) เสริมสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม 8) ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม

ที่เน้นความมีวินัยในตนเอง ความเป็นพลเมือง พลโลก และการดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความมั่นคงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ 9) เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ 10) พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 11) พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม 12) ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 13) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และ 14) รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้เรียน ครู บุคลากร และสถานศึกษา การประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดเมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมิน มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

คำสำคัญ: กลยุทธ์ โรงเรียนมัธยมศึกษา

บทนำ

การจัดการศึกษาของไทยมีแนวทางหลัก ๆ ที่ใช้ในการดำเนินการ 3 แนวทางที่สำคัญ คือ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน และให้โอกาสในการศึกษาแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่ทางรัฐบาลต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะผู้สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคม ให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคนให้มินิสัยใฝ่รู้รักการอ่านตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภท เป็นแหล่งเรียนรู้ อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย รวมถึงส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารที่ดี ปัจจุบันมีการนำเอาแนวคิดและเทคนิคในการบริหารแบบใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่ ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management: PM) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลกระทบต่อองค์กรจึงมีมาก ด้วยเหตุนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของการบริหาร โดยผู้บริหารต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่สามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพานี สุฤษฏ์วานิช, 2544) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นระบบการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาจากระบบธุรกิจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษามักดำเนินการโดยมีองค์ประกอบหลักในการดำเนินงานอยู่ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา 2) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา 3) การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องและน่าจะเป็นแนวทางที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

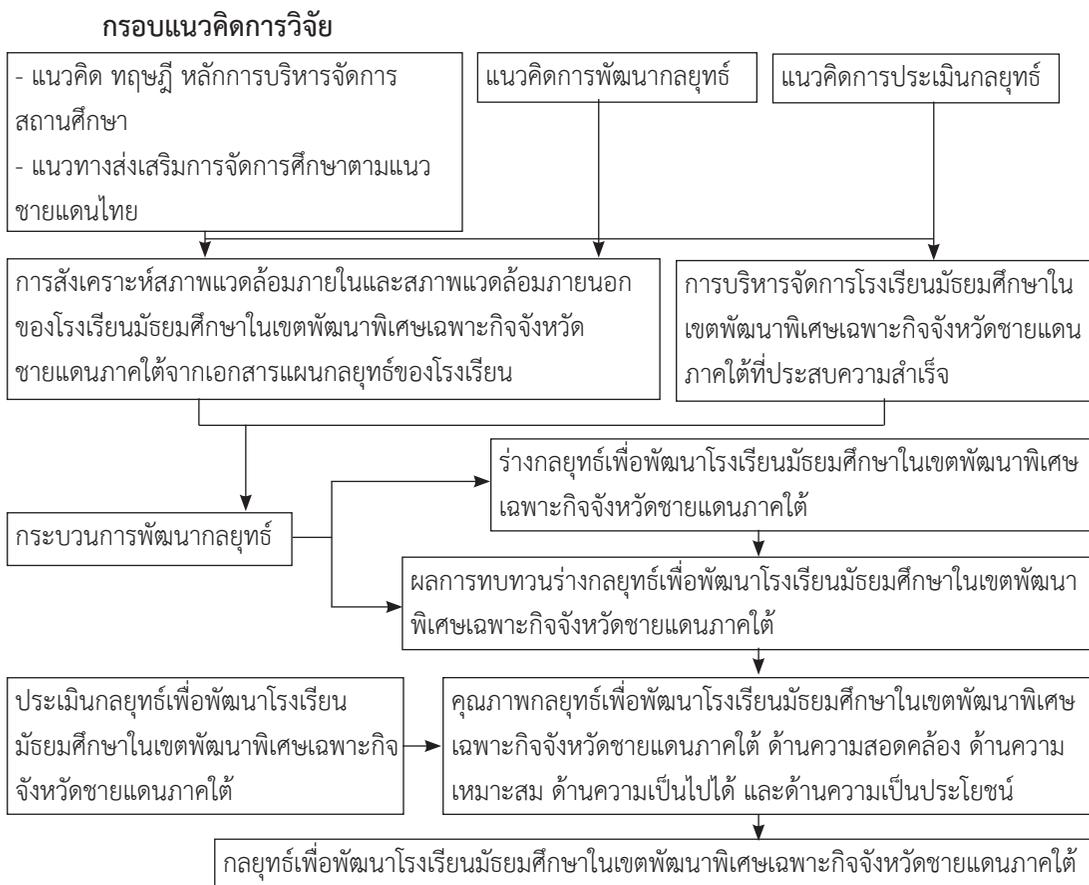
จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีความแตกต่างและมีลักษณะพิเศษมากกว่าพื้นที่อื่น ๆ ในประเทศไทย เนื่องจากเป็นสังคมที่ประชากรมีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมอาศัยอยู่ร่วมกันหรือเรียกว่า สังคมพหุวัฒนธรรม ซึ่งปัจจัยด้านการศึกษามีความเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่นจังหวัดชายแดนภาคใต้ค่อนข้างสูง ทั้งในด้านเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ประวัติศาสตร์ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ซึ่งเป้าหมายของคุณภาพการศึกษาย่อมมีความแตกต่างจากพื้นที่อื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม และสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการจัดการศึกษาให้นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเกิดการเรียนรู้บนพื้นฐานของความแตกต่างทางวัฒนธรรมและมีความเข้าใจ ยอมรับและเคารพในความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม และสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข การบริหารจัดการศึกษาจึงต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม ต้องมีความรู้และเข้าใจสภาพความเป็นอยู่ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในพื้นที่ การจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจชายแดนภาคใต้ ต้องเผชิญปัญหาและความท้าทายในหลายมิติด้วยกัน ทั้งในส่วนที่เกิดจากกระแสความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ที่สำคัญคือ ปัญหาความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งปัญหาที่เป็นความท้าทายในการจัดการศึกษา ได้แก่ 1) ปัญหาสถานการณ์ความรุนแรงและเกิดความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ปัญหาของเด็กและเยาวชนในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ปัญหายาเสพติด ปัญหาการปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์และการรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมของเยาวชน 3) ปัญหาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในกลุ่มสาระหลัก 5 วิชา 4) ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับวิถีศาสนา โดยเฉพาะศาสนาอิสลามที่นิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่สอนวิชาสามัญควบคู่กับศาสนา 5) การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการและตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิตกำลังคนรองรับโครงการต้นแบบเมืองสามเหลี่ยม มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน 6) การใช้และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ยังขาดความสมดุลด้วยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ 7) โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้ารับบริการทางการศึกษา 8) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (ศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2560)

คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในอดีตจนถึงปัจจุบันถูกพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์เช่นเดียวกับนักเรียนในพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศไทย จึงทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ประสบปัญหาหลายด้าน ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาดตกต่ำลงมาเป็นระยะเวลานานและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐานของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกวิชา ซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยในระดับประเทศและเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ ทั่วประเทศ และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 15, 2560) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับชาตินำขั้นพื้นฐานที่ต่ำลงอย่างต่อเนื่องทำให้เห็นถึงปัญหาของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการให้ความสำคัญกับการศึกษาของนักเรียนและผู้ปกครอง ปัญหาด้านสังคมและวัฒนธรรมในการจัดการศึกษา ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและคุณภาพการเรียนการสอนให้ตกต่ำลงด้วย (สงวน อินทร์รักษ์, 2554)

ดังนั้น ด้วยความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียนและปัญหาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่สังคมพหุวัฒนธรรม ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเป็นข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้



วิธีการวิจัย

การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์เอกสารแผนกลยุทธ์ในห้วงระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2559-2562) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 68 โรงเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์เนื้อหาที่แสดงถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างและนโยบาย 2) ด้านผลผลิตและการบริการ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านประสิทธิภาพการเงิน 5) ด้านวัสดุและอุปกรณ์ และ 6) ด้านการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านเศรษฐกิจ และ 4) ด้านการเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การยกร่างกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคจากขั้นตอนที่ 1 และการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อใช้ในการยกร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และร่างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายแผนงานโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติด้านคุณภาพ/วิชาการหรือมีผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) รอบที่ 3 ในระดับดีหรือดีมากทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 6 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก รวมทั้งหมด 12 คน

ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา นักบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนากลยุทธ์ และนักวิชาการที่เป็นผู้ฝึกอบรมหรือเคยฝึกอบรมการทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความคิดเห็นต่อกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้จากการตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญในด้านความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) มาหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับ น้อยที่สุด

โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย ≥ 3.51 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ≤ 1.00 แสดงว่า กลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 68 โรงเรียน พบว่ามีจุดแข็ง 24 รายการ จุดอ่อน 32 รายการ โอกาส 18 รายการ และอุปสรรค 22 รายการ และจากการสังเคราะห์สถานะของโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในสถานะดาวรุ่ง (STAR)

1.2 ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้นำผลที่ได้จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 68 โรงเรียน และจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในขั้นตอนที่ 1.1 มาทำการยกร่างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 4 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 5 ประเด็นกลยุทธ์ และ 21 กลยุทธ์

1.3 ผลการทบทวนการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และร่างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายแผนงานโรงเรียน ผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix และการให้ค่าน้ำหนักประเด็นสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาสถานะของโรงเรียนพบว่าโรงเรียนอยู่ในสถานะ ป้องกันตนเอง (CASH COW) และได้กลยุทธ์ที่ประกอบด้วย 4 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ และ 14 กลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ บนพื้นฐานของความเป็นไทยและสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ
2. จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานชาติ บนพื้นฐานของความเป็นไทยและสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม
3. พัฒนาคูณภาพของผู้บริหารและครู
4. พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สำนึกในความเป็นไทย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม
2. ผู้บริหารและครูมีความเป็นมืออาชีพ

3. โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นกลยุทธ์

1. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

2. การยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ สำนึกในความเป็นไทย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

3. การเสริมสร้างคุณภาพผู้บริหารและครูให้เป็นผู้มืออาชีพ

4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรมให้มีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มโอกาสของผู้เรียนทุกคนในเขตบริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกกลุ่มให้เกิดความรู้อย่างมีคุณภาพและมีทักษะที่จำเป็นในสังคมพหุวัฒนธรรม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานความมั่นคงทางสังคม

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบูรณาการศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ ตามธรรมชาติกับการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นเลิศเฉพาะด้าน ให้มีคุณภาพ และปริมาณสัมพันธ์กับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 8 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ที่เน้นความมีวินัยในตนเอง ความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก และการดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความมั่นคงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ที่ 9 เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นผู้มืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ 10 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 12 ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 13 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 14 รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้เรียน ครู บุคลากร และสถานศึกษา

2. การประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 20 คน พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการในภาพรวมมีความสอดคล้องกันในระดับมากที่สุด ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินแสดงว่ามีความสอดคล้องกัน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ข้อ	รายการ	ระดับความสอดคล้อง		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกัน	4.63	0.47	มากที่สุด
2	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.68	0.45	มากที่สุด
3	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับพันธกิจ	4.63	0.47	มากที่สุด
4	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์	4.58	0.50	มากที่สุด
5	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์	4.58	0.50	มากที่สุด
6	ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.38	0.50	มาก
7	มาตรการมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัด	4.43	0.51	มาก

ส่วนผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินแสดงว่า กลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 14 กลยุทธ์

รายการ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 1	4.53	0.49	มากที่สุด	4.20	0.70	มาก	4.65	0.49	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 2	4.73	0.43	มากที่สุด	4.48	0.51	มาก	4.75	0.57	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 3	4.53	0.49	มากที่สุด	4.43	0.51	มาก	4.68	0.45	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 4	4.52	0.53	มากที่สุด	4.40	0.50	มาก	4.58	0.58	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 5	4.55	0.51	มากที่สุด	4.53	0.53	มากที่สุด	4.65	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 6	4.55	0.60	มากที่สุด	4.45	0.60	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 7	4.63	0.57	มากที่สุด	4.35	0.59	มาก	4.73	0.53	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 8	4.55	0.69	มากที่สุด	4.45	0.67	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 9	4.50	0.61	มาก	4.35	0.66	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 10	4.58	0.66	มากที่สุด	4.40	0.68	มาก	4.68	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 11	4.55	0.66	มากที่สุด	4.38	0.66	มาก	4.63	0.49	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 12	4.45	0.75	มาก	4.15	0.59	มาก	4.50	0.67	มาก
กลยุทธ์ที่ 13	4.45	0.51	มาก	4.40	0.50	มาก	4.60	0.60	มากที่สุด
กลยุทธ์ที่ 14	4.40	0.51	มาก	4.30	0.70	มาก	4.50	0.49	มาก

อภิปรายผล

1. ผลการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มโอกาสของผู้เรียนทุกคนในเขตบริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ กลยุทธ์นี้แก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ อัตราการเข้ามศึกษาต่อในโรงเรียนมีปริมาณต่ำกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด สอดคล้องกับกลยุทธ์ เชนโยบายข้อที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562 ที่เน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในเขตพื้นที่พิเศษเฉพาะที่มีความยากลำบากในการบริหารจัดการ เช่น การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพของประชากรวัยเรียนกลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เพื่อ

สร้างความมั่นคงของประเทศในระยะยาว โดยมีเป้าหมาย 2 ข้อหลัก คือ 1) ผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และเขตพื้นที่พิเศษเฉพาะได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพเหมาะสมกับสังคมพหุวัฒนธรรม 2) เสริมสร้างคุณภาพประชากรวัยเรียน กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลในถิ่นทุรกันดาร เพื่อสร้างความมั่นคงของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่กำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในระยะ 5 ปี ด้านการศึกษาให้มีการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) และสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีแนวทางการจัดการศึกษา โดยยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะคุณภาพผู้เรียน นับเป็นจุดเน้นของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลยุทธ์นี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ 1) ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ำกว่าระดับประเทศทุกสาระ 2) ผู้เรียนส่วนใหญ่ขาดการใฝ่รู้ใฝ่เรียนและรักการอ่าน ส่งผลให้ผู้เรียนขาดทักษะการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559) ที่กำหนดให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกกลุ่มให้เกิดความรู้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความมั่นคงทางสังคม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนถูกออกแบบมา เพื่อให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระให้มีความกว้างขวาง ลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งให้ผู้เรียนได้ค้นพบและใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่างเต็มที่ เลือกตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลเหมาะสมกับตนเอง สามารถวางแผนชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ เน้นการเสริมสร้างทักษะชีวิต ภูมิภาวะทางอารมณ์ ศิลธรรม จริยธรรม และกิจกรรมสร้างเสริมประสิทธิภาพทางการเรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้นำองค์ความรู้ ทักษะจากการเรียนรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียนมาปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย และมีจิตสำนึกสาธารณะที่ตื่นงาม เป็นคนมีปัญญาในการใช้ทักษะชีวิต การคิด การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการใช้เทคโนโลยี และเป็นคนมีความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงโดยอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีจุดมุ่งหมายพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ ทั้งนี้ ยังได้กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัย และปฏิบัติตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี 3) มีทักษะชีวิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย 4) มีความรักชาติ มี

จิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการบูรณาการศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ ตามธรรมชาติกับการเรียนการสอนและสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะความเจริญทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ ความก้าวหน้าทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ทำให้เยาวชนรุ่นใหม่ห่างไกลจากประเพณีวิถีชีวิตอันเป็นแบบเฉพาะของตนเอง ผสมผสานกับการจัดการเรียนการสอนที่ถ่ายทอดความรู้ทางการส่งเสริมวัฒนธรรมมีน้อยมาก แม้รัฐจะให้การสนับสนุนและส่งเสริมก็ตามแต่ก็ยังไม่ทั่วถึง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมไทยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และวัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้น สถาบันการศึกษาจึงควรให้ผู้เรียนได้นำเอาความรู้ในวัฒนธรรมของตนเองมาใช้ผสมผสานกลมกลืนกับความรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้ปรับตนเองให้ทันตามกระแสโลกโดยไม่ละทิ้งสิ่งดีงามที่บรรพบุรุษได้สั่งสมไว้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 7 ที่ระบุไว้ว่า ให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรใหม่ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างวิถีการเรียนรู้ให้ผู้เรียนหรือเยาวชนรุ่นใหม่มีทักษะในการจัดการ และมีทักษะในการดำเนินชีวิต สามารถเผชิญปัญหาสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีมาตรฐาน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะแหล่งการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศ และประสบการณ์ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่รู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษาจัดแหล่งการเรียนรู้สนับสนุนให้ผู้เรียนเรียนรู้ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับตนเอง ครอบครัว ชุมชน ชาติ สังคมโลก การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงเรียนจึงต้องตระหนักในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองเจตนารมณ์โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่แล้วในโรงเรียนและท้องถิ่นเป็นหลักไม่เน้นการจัดแหล่งเรียนรู้ขึ้นมาใหม่

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้านให้มีคุณภาพและปริมาณสัมพันธ์กับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษนั้น ต้องการให้เด็กและเยาวชนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางอย่างเข้มข้น สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ในมาตรา 22 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ จากสาระสำคัญของ มาตรา 22 ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับศักยภาพและความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนที่มีอยู่อย่างหลากหลาย และมีความเชื่อว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถแต่ละด้านไม่เท่ากัน ความสามารถที่ผสมผสานกันออกมาทำให้เด็กแต่ละคนมีแบบแผน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะหรือความสามารถพิเศษ (Talented) และถ้าเด็กบางคนมีความสามารถ

พิเศษตั้งแต่ 2 ด้านขึ้นไป ซึ่งจัดอยู่ในเด็ก ปัญญาเลิศ (Gifted) หากเด็กได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสมกับความสามารถของเขาก็คจะสามารถพัฒนาความสามารถที่ตนมีอยู่ให้เต็มศักยภาพได้ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษเฉพาะของแต่ละบุคคล เพราะฉะนั้นการจัดการศึกษาควรตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการออกแบบกิจกรรมของแต่ละสาระการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสามารถส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่นของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะการปลูกฝังค่านิยมหรือปลูกจิตสำนึกให้คนในชาติเข้าใจและตระหนักถึงความเป็นไทยอย่างแท้จริง และสามารถรักษาหรืออนุรักษ์ไว้ได้อย่างยั่งยืนต้องเกิดจากความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนตั้งแต่ระดับครอบครัว โรงเรียน ต่อเนื่องไปถึงระดับชุมชนและสังคม เด็กก็จะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพของประเทศชาติต่อไป เพราะฉะนั้นโรงเรียนควรเสริมสร้างให้ผู้เรียนทุกคน มีความภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความรักชาติ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการรักและภูมิใจในภาษาไทย โดยการพูด อ่าน และเขียนภาษาไทยให้ถูกต้อง การรักษาวัดธรรมที่ดั่งามของไทย ซึ่งหากคนไทยมีความรักชาติ ก็จะทำให้บ้านเมืองมีความสุขและมั่นคงสืบไป ส่วนการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม สำหรับผู้เรียนในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะการปฏิบัติตนเพื่อการอยู่ร่วมกัน ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย โดยผู้เรียนได้พินิจ พิจารณาการกระทำด้วยการใช้การคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดแก้ปัญหา และตรวจสอบผลที่ได้รับจากการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยที่นักเรียนได้แสดงความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม ส่งเสริมการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความหลากหลาย รู้จักสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งถือเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตประจำวันเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติสุข วัตถุประสงค์สำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรมหรือพหุวัฒนธรรมศึกษาในโรงเรียน คือ การปฏิรูประบบการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนซึ่งมาจากวัฒนธรรมหลากหลายแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษานั้น ๆ ให้ได้รับความเสมอภาคในการจัดการศึกษา (Banks, 1994) รวมทั้งมุ่งให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าและความแตกต่างของวัฒนธรรมอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะในกลุ่มต่าง ๆ ที่ปรากฏทั้งในสถานศึกษาและสังคมโดยรวม การจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรม ต้องเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ตลอดจนแนวคิดของคนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมให้ผู้เรียนมีความรู้สึกและประสบการณ์เชิงบวก เป็นมิตร เคารพ และนับถือบุคคลที่มาจากกลุ่มวัฒนธรรมและเชื้อชาติอื่น ๆ ให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้สึกว่าพวกเขาและเราก็เป็นพลเมืองของโลกเช่นกัน นอกจากนั้น ผู้เรียนควรมีความภูมิใจในขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นของตน แม้ว่าวัฒนธรรมของตนจะแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ เมื่อผู้เรียนทุกวัฒนธรรมตระหนักและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรมอย่างสันติสุข (สุธาสิณี บุญญาพิทักษ์, 2558)

กลยุทธ์ที่ 8 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ที่เน้นความมีวินัยในตนเอง ความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก และการดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม กลยุทธ์

นี่มีความสำคัญ เพราะการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของคนไทยในสังคมให้เป็นคนดีเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะคนในสังคมต่างเรียกร้องในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมไทย แม้เป็นเรื่องที่มีความยากเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน และมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมากมาย ดังนั้น รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของประชาชน โดยการนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทุกรัชกาล หลักคำสอนของศาสนา วัฒนธรรม และความเป็นไทย มาสร้างสรรค์สังคมไทยให้เกิดความเข้มแข็งอย่างมีคุณภาพและคุณธรรมผ่านกลไกประชารัฐของรัฐบาล เพื่อสร้างพลังการทำความดีเพื่อชาติของประชาชนในทุกภาคส่วนของสังคมไทย อันจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศมีความสมดุลทั้งด้านวัตถุและจิตใจตามแนวคิด “คุณธรรมนำการพัฒนา” พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่สังคมแห่งคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2579) โดยให้สังคมเกิดความเข้มแข็งจากภายในและเกิดกระบวนการสร้างสังคมคุณธรรมแบบ “ระเบิดจากข้างใน” จากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือควบคู่กับระบบเศรษฐกิจเกิดความมั่นคง เข้มแข็งด้วยวิถีวัฒนธรรมไทย และยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มุ่งเน้นการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากำกับทิศทางการพัฒนาประเทศให้เติบโตอย่างมีดุลยภาพ คำนึงถึงรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว คนในชาติได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม ความเพียร และมีจิตสำนึกคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2553 ในหมวด 1 มาตรา 6 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ ต้องยึดแนวทางการจัดการศึกษาในหมวด 4 มาตรา 23 การจัดการศึกษาต้องเน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม และในมาตรา 24 (4) ได้กำหนดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดกระบวนการสอนผสมผสานความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกรายวิชา กลยุทธ์นี้สามารถแก้จุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ผู้เรียนส่วนมากขาดความรับผิดชอบในการเรียนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 9 เสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะผู้บริหารและครูนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้น ถ้าสามารถพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพได้ ผู้บริหารและครูก็จะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้มากเช่นกัน กลยุทธ์นี้สามารถแก้จุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ 1) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอต่อความต้องการในบางกลุ่มงาน 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ 3) ครูบางส่วนขาดการวางแผนการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนลดน้อยลง 4) ครูส่วนมากขาดทักษะด้าน

การสื่อสารภาษาต่างประเทศ 5) ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะและความสามารถในการบริหารหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอน และการนิเทศติดตามและประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) นายกรัฐมนตรีที่ได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 โดยให้พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยครูหรือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนทางไกล การเรียนโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น รวมทั้งปรับการประเมินสมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2562 ข้อที่ 3 ให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีเป้าประสงค์ คือ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภท เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ เป็นมืออาชีพ และมีทักษะวิชาชีพขั้นสูง

กลยุทธ์ที่ 10 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก (อภิวรรณ ยอดมงคล และ สุจิตรา จจรจิตร, 2559) ที่ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ กลยุทธ์นี้ช่วยแก้จุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ 1) โรงเรียนยังไม่สามารถทำประกันคุณภาพภายในให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ 2) โรงเรียนดำเนินการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนยังไม่เป็นระบบ 3) โรงเรียนมีการกำกับการนิเทศติดตามผลงาน ประเมินผล การรายงานผลไม่เข้มงวดและไม่ต่อเนื่อง 4) โรงเรียนมีระบบสารสนเทศหลายระบบและไม่เชื่อมโยง ทำให้เกิดภาระงานในการจัดทำที่ซ้ำซ้อน 5) การจัดสรรงบประมาณแต่ละโครงการขาดการนำข้อมูลการใช้จ่ายเงินของปีก่อน ๆ มาเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา

กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะถ้าพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้สถานศึกษามีลักษณะการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการศึกษา อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ ซึ่ง Marquardt (2002) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ผลจัดการเรียนรู้ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร 2) การปรับเปลี่ยนองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) เอื้ออำนาจ 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ซึ่งถ้าสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ 5 องค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถแก้จุดอ่อนเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัทธิพงศ์ พลอาจ (2555) ที่ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์

การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามี 10 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ เพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีรภรณ์ สารปรัง (2557) ที่ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ที่พบว่ามี 10 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ได้แก่ 1) พัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคลากร 2) เร่งรัดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการสร้างองค์ความรู้ในสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 12 ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้ มีความสำคัญเพราะการมีทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น งบประมาณ แหล่งเรียนรู้ ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การระดมทรัพยากร จากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน มาช่วยเหลือในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ กลยุทธ์นี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ 1) บุคลากรมีความต้องการงบประมาณในการพัฒนาการเรียนการสอนสูง 2) โรงเรียนได้รับจัดสรร งบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการทางการศึกษา 3) สถานศึกษาขนาดเล็กมีทรัพยากรในการบริหาร จัดการไม่เพียงพอ 4) อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องน้ำ ห้องส้วม ไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ซึ่งสอดคล้อง กับผลการวิจัยของ ประจักษ์สิน บึงมูม (2558) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 ที่พบว่า มีกลยุทธ์ทั้งหมด 10 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ พัฒนาขึ้น ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการวางแผนระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม 2) พัฒนารูปแบบและวิธีการในการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาให้มีความหลากหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม 3) พัฒนาเครือข่ายการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาทั้งจากภายในสถานศึกษา ชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชน

กลยุทธ์ที่ 13 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการ ศึกษา กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะการพัฒนาการศึกษาที่มีความจำเป็นที่หลายภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมไม่ว่า จะเป็นหน่วยงานรัฐและชุมชน ควรมีบทบาทช่วยเหลือและส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 29 ว่า ให้สถานศึกษาร่วมกับ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการ เรียนภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จัก เลือกสรรภูมิปัญญาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และยังสอดคล้องกับนโยบายที่ 5 เพิ่ม

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการในประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 อีกด้วย

กลยุทธ์ที่ 14 รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้เรียน ครู บุคลากร และสถานศึกษา กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะปัญหาด้านความปลอดภัยส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ประกอบกับนักเรียนไม่มีโอกาสเรียนเสริมหรือเรียนเพิ่มเติม สถานที่เรียนขาดความพร้อม สื่ออุปกรณ์การเรียนไม่เพียงพอ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน กลยุทธ์นี้ช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่พบจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ โรงเรียนอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และอุปสรรคในเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินจากเหตุการณ์ความไม่สงบทำให้สถานศึกษาต้องหยุดเรียน ส่งผลให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยเรื่องสภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ ของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552) ที่ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานแก้ปัญหาการจัดการศึกษาไว้ว่า ควรมีการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพิ่มมาตรการการดูแลด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพของข้าราชการครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นในเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร โดยร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคงและชุมชนอย่างใกล้ชิด จัดทำเกณฑ์มาตรการการจูงใจและเงื่อนไขในการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรด้านการศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. การประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้องอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์การประเมินแสดงว่า มีความสอดคล้องกัน ส่วนผลการประเมิน กลยุทธ์ ทั้ง 14 กลยุทธ์ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้พัฒนาขึ้นจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ได้แก่ การสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกจากเอกสารแผนกลยุทธ์ในห้วงระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2559-2562) ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 68 โรงเรียน การวิเคราะห์ TOWS Matrix รวมทั้งการทบทวนและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าฝ่ายแผนงานของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์พัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สอดคล้องกับแนวคิดของ นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร (2551) ที่กล่าวว่า กระบวนการสร้างกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจ 2) การประเมินสภาพภายในองค์กรและ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ และ 4) การสร้างกลยุทธ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ (2553) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก และวางแผนอย่างเป็นระบบโดยเชื่อมโยงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีข้อมูลพื้นฐานก่อนการวางแผน นอกจากนี้ กลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังได้ผ่านการประเมินด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวนทั้งหมด 20 คน ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา นักบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และด้านการบริหารการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรร่วมมือกันวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนแล้วเลือกกลยุทธ์ มาตรการ ตัวชี้วัด ไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน
2. จากผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 14 กลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์ที่ 2 เร่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทสังคมพหุวัฒนธรรม มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์มากที่สุด รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างความภูมิใจและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรนำผลการวิจัยไปวางแผนเพื่อเร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย และส่งเสริมความภูมิใจและความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมพหุวัฒนธรรมให้เป็นรูปธรรม
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 และเขต 16 สามารถเลือกกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในสังกัด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้ไม่ได้ขับเคลื่อนการใช้กลยุทธ์ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรนำกลยุทธ์ไปใช้ในสถานการณ์จริง พร้อมทั้งประเมินผลการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไปใช้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ณัฐกรณ์ สารปรัง. (2557). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- นันทิยา หุตานวัตร, และ ณรงค์ หุตานวัตร. (2551). *คิดกลยุทธ์ด้วย SWOT (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประจักษ์สิน บึงมูม. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- พัทธิพงษ์ พลอาจ. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2560). *แผนยุทธศาสตร์การศึกษา เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. ม.ป.ท.: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สงวน อินทร์รักษ์. (2554). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเวลาเรียนให้ครบตามที่กำหนดในหลักสูตรของสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สมชาย ภคภาสวณิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 20)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นท์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15. (2560). *ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2559-2560*. นราธิวาส: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *นโยบายปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สุธาสิณี บุญญาพิทักษ์. (2558). *โครงการนวัตกรรมการพัฒนานักศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกัน* (รายงานวิจัย). กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

สุพาณี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

อภิวัรรณ ยอดมงคล, และ สุจิตรา จรจิตร. (2559). *การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก*. *วารสารหาตใหญ่วิชาการ*, 14(1), 15-26.

Banks, J. A. (1994). *An introduction to multicultural education*. Boston: Allyn and Bacon.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning organization mastering the 5 elements for corporate learning* (2 nd ed.). Palo, CA: Davies-Black.