



การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



โดย
นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND STUDENT-
CENTERED LEARNING OF SCHOOL UNDER NAKORNPATTHOM PRIMARY
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



By
MR. Therdsak THONGYOI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

โดย นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์
รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

61252358 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์/กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นาย เท็ดศักดิ์ ทองย้อย: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จำนวน 92 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของวิลเลนและคิม และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม
2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ด้านใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

61252358 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT / STUDENT-CENTERED LEARNING

MR. Therdsak THONGYOI : THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ADMINISTRATOR AND STUDENT-CENTERED LEARNING OF SCHOOL UNDER NAKORNPATTHOM PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2 Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purposes of this research were to determine 1) the strategic management of administrators under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2, 2) student-centered learning of schools under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2 and 3) the relationship between strategic management and student-centered learning of schools under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 92 schools under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2. The respondents in each school were an administrator or an acting school administrator and a teacher academic department or responsible for the quality assurance of educational institutions, totally 184 respondents. The instrument was a opinionnaire about the strategic management based on the concept of Wheelen and others and student-centered learning based on the concept of the Ministerial Regulation on Educational Quality Assurance B.E. 2561. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product correlation coefficient.

The findings of this research were as follow:

1. The strategic management of administrators under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2, as a whole, were at a high level. When considered in each aspect, it was found that 1 aspect was at the highest level, strategy implementation. And 3 aspects, were at a high level they rank from the highest to lowest arithmetic mean were as follows; environmental scanning, strategy formulation, and Evaluation and control.

2. Student-centered learning of schools under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2, as a whole, were at a high level. When considered in each aspect, it was found that 1 aspect was at the highest level, positive classroom management. And 4 aspects, were at a high level they rank from the highest to lowest arithmetic mean were as follows; systematically monitor and assess learners and bring the results to develop students, learning is exchanged and feedback is provided to develop and improve learning management, use information technology media and learning resources that facilitate learning, and manage learning through thinking processes and real practices and can be applied in life.

3. The relationship between strategic management and student-centered learning of schools under the Nakornpathom Primary Educational Service Area Office 2, was found positively correlated, at .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย และรองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐาน การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ นายไพฑูรย์ อรุณศรี ประดิษฐ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 นายสมเกียรติ ปทุมสูติ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา ดร.เจน เกิดโพชา ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองบางกระทึก และ ดร. สุภักดิ์ แผงเพชร ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และช่วยเหลือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลการวิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร วิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้การทำวิจัย ในครั้งนี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณนางสาวดารารัตน์ สร้อยสำราญ ครูโรงเรียนวัดสรรเพชญ์ นายตะวัน แสงทอง นางสาวณัชชา คุ่มเงิน นักศึกษาปริญญาโท และเพื่อนร่วมรุ่นภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้คำแนะนำและกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นาย เท็ดศักดิ์ ทองย้อย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย	12
สมมติฐานของการวิจัย.....	12
ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	19
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	22
การบริหารเชิงกลยุทธ์.....	22
ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์	23
ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	26
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	28
การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา	41
กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	44

ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	44
ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	47
แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	53
กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	56
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ..	64
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
งานวิจัยในประเทศ.....	68
งานวิจัยต่างประเทศ.....	75
สรุป.....	79
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	82
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	82
ระเบียบวิธีวิจัย	83
แผนแบบการวิจัย	83
ประชากร	84
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	84
ผู้ให้ข้อมูล.....	84
ตัวแปรที่ศึกษา.....	85
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	87
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	89
สรุป.....	90

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2	95
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2	101
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2.....	108
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	111
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผล.....	115
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	130
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	130
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	132
รายการอ้างอิง.....	133
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	140
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย.....	143
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ ทดลองเครื่องมือวิจัย	149
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์การทดลองเครื่องมือวิจัย.....	152
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม ตัวอย่าง	157
ประวัติผู้เขียน.....	173

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2....	64
ตารางที่ 2 จำนวนครูและนักเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2	65
ตารางที่ 3 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำแนกตามอำเภอ.....	65
ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกโรงเรียนตามอำเภอที่อยู่.....	84
ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม.....	95
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1).....	96
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2).....	97
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) ..	99
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการประเมินผลและการควบคุม (X_4).....	100
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม	101
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต	

2 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y ₁)	102
ตารางที่ 13 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y ₂)	104
ตารางที่ 14 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y ₃)	105
ตารางที่ 15 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y ₄)	106
ตารางที่ 16 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y ₅)	107
ตารางที่ 17 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม	108

บทที่ 1

บทนำ

ในสภาวะการณ์ความเปลี่ยนแปลงจากโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งมีการสื่อสารที่มีการกระจายอย่างกว้างขวางและไร้ขีดจำกัด ทำให้ทุกประเทศในประชาคมโลกให้ความสำคัญ และเร่งการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประเทศไทยโดยรัฐบาลได้กำหนดให้การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นวาระแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเสริมสร้างความสามารถของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้ว รวมทั้งมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในเวทีสากล การศึกษาถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะให้พร้อมรับมือต่อแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะเป็นรากฐานที่สำคัญที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก¹ ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์การที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและอาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำกวม มีข้อมูลไม่สมบูรณ์มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนตอบสนองต่อโอกาส หรือปัญหาขององค์การภายใต้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาจะต้องอาศัยวิจรรย์ญาณในการประมวล การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่รอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต²

¹สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (IMD 2019) (นันทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563), 1.

²ภัสลดา สุวรรณवाल, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 1.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลง เดิบโต และเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางที่หลายคนอาจคาดไม่ถึง เป็นโลกที่มีความผันผวน (Volatility) ไม่มีความแน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อน (Complexity) และมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน (Ambiguity) ซึ่งเกิดจากหลายเหตุผล โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ที่สำคัญ คือ ส่งผลกระทบต่อการศึกษาและการเรียนรู้หลายด้าน ประกอบด้วย 1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บุคคลหรือผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาและข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็วการเรียนรู้เนื้อหาจากครุมีความจำเป็นน้อยลงแต่สิ่งที่ผู้เรียนต้องการมากขึ้นคือการพัฒนา “ทักษะกระบวนการ” ที่จะต้องใช้ในการจัดการกับข้อมูลมหาศาลให้มีความหมาย และไปใช้ประโยชน์แก่ชีวิตของตนเองให้ได้ 2) เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้าการเดินทางติดต่อไปมาหาสู่กัน และการเชื่อมโยงผ่านโลกออนไลน์จึงเกิดขึ้นอย่างมากมาย หลากหลายช่องทาง จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาชีพมากมาย เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป อาชีพเก่า ๆ หลายอาชีพจะหายไป และจะมีอาชีพใหม่ ๆ ที่เราไม่รู้จักเกิดขึ้น ที่สำคัญ คือ เป็นอาชีพที่เกิดขึ้นเร็ว และเปลี่ยนแปลงเร็ว จึงต้องเตรียมคนในเรื่องทักษะการเป็นผู้ประกอบการและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) ในยุคนี้จะมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีและรวดเร็วผ่านสื่อต่าง ๆ จึงมักมีแนวคิดที่หลากหลาย และพบว่าในหลายแนวคิดเป็นประเด็นถกเถียง (Controversial Issue) ไม่อาจลงข้อสรุปได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิดวิจารณ์ญาณ การวิพากษ์ และวัฒนธรรมแห่งการตั้งคำถาม 4) ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องมีทักษะสำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิตแม้หลายทักษะจะเป็นทักษะเดิม จึงต้องเพิ่มความเข้มข้นและความสามารถในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนอีกส่วนหนึ่งเป็นทักษะใหม่ที่ต้องบ่มเพาะและพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน อาทิ ความรอบรู้ด้านการเงินการเป็นผู้ประกอบการ ความรอบรู้ด้านพลเมือง ทักษะการสร้างสรรค์และการผลิตนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ การร่วมมือรวมพลัง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการปรับตัว³

โลกาภิวัตน์ นวัตกรรม และความยั่งยืน เป็นความท้าทายที่แท้จริงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะสามารถปรับตัวอย่างไรให้ทันกับแนวโน้มของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย และสังคมวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปทั่วโลก เพื่อทำการปรับเปลี่ยนในสิ่งที่จำเป็น มีการเสนอทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนอย่างไร และมีการใช้แนวทางเหล่านี้ในระดับต่าง ๆ กัน การปรับตัวเป็นกระบวนการที่มีพลวัตเหมาะสมด้วยมุมมอง

³สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา, แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติสำหรับประเทศไทย (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563), 1-2.

ของทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งกล่าวว่าองค์กรจะมีการปรับตัวเพื่อป้องกันผลกระทบตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและใช้ความรู้เชิงรุกเพื่อปรับปรุงความเหมาะสมระหว่างองค์กรของตนกับสภาพแวดล้อม ช่วยให้การเลือกกลยุทธ์มีความหลากหลายครอบคลุม บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์⁴

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กร ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอด ค่านิยม และการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ⁵

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมาย อุดมการณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่ยึดแนวคิดพื้นฐาน หลักการ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการดำเนินการ การใช้สารสนเทศสำหรับการพัฒนาคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา และการจัดทำระบบการพัฒนามีประสิทธิภาพ สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาเพื่อมุ่งสร้างคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 ของกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 โดยการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยสะท้อนคุณภาพความสำเร็จอย่างชัดเจนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง แนวปฏิบัติการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับการศึกษาขั้น

⁴Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United States: Pearson Education, 2018), 44.

⁵ธานี สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 82.

พื้นฐาน พ.ศ. 2561⁶ การปฏิรูปการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งคนดีได้นั้น หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนการสอนหรือปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับแรก โดยครูอาจารย์ในทุกสถานศึกษาจะต้องเลิกการเรียนการสอนที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง เปลี่ยนเป็นยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาระสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลุกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการปฏิรูปการเรียนรู้จึงควรเริ่มที่สถานศึกษาทุกแห่งโดยดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา หากจะกล่าวโดยสรุป หลักสำคัญของการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น สามารถจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ได้หลายวิธีการและหลายเทคนิค⁷

การบริหารจัดการในลักษณะใหม่การเชื่อมโยงและปรับเปลี่ยนในส่วนของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยผู้เกี่ยวข้องแต่ละส่วนแต่ละภารกิจนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน อีกทั้งเข้าใจแนวทางในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติด้วย ที่สำคัญต้องวิเคราะห์ภารกิจ และจัดทำรายละเอียดการดำเนินการที่สอดคล้อง และเตรียมพร้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจบทบาทของตนเองในการนำสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ⁸

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันสามารถที่ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความสลับซับซ้อน การแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะต้องใช้ระบบการบริหารที่มีขั้นตอนน้อยและมีความยืดหยุ่นในสภาวะแวดล้อมคงที่เช่นในอดีตที่ผ่านมากลยุทธ์การแข่งขันจะเป็นอย่างง่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับการ

⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักทดสอบทางการศึกษา, **การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ.รตนะเทรตดิ้ง, 2563), 9.

⁷สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค, 2561), 64.

⁸สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา, **สรุปสาระสำคัญของการวิจัยแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ** (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563), 2-3.

กำหนดสถานะของการแข่งขันและกลยุทธ์แบบตั้งรับ การได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนไม่เพียงขึ้นอยู่กับกำกับการยึดมั่นต่อการวางแผนในระยะยาวเป็นเวลาถึง 5 ปี แต่ต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นด้วย ซึ่งหมายความว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาแผนงานแบบยืดหยุ่นที่สามารถเคลื่อนย้ายกลยุทธ์ที่สำคัญไปสู่กลยุทธ์อื่น ๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถจัดความเฉื่อยชาในการประเมินตนเอง ผู้คนในทุกระดับไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการตรวจสอบสถานะแวดล้อมในด้านข้อมูลข่าวสารที่วิกฤติให้คำแนะนำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และสร้างรายได้เปรียบต่อสถานะแวดล้อม ตลอดจนร่วมกันปรับปรุงวิธีการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและการประเมินทางเทคนิค⁹ การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้¹⁰

ปัญหาของการวิจัย

โลกาภิวัตน์ นวัตกรรม และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งท้าทายต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกิจการ จะมีบริษัทใดสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย และการเมือง และแนวโน้มของสังคมวัฒนธรรมของโลก เพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้ง่ายทฤษฎีต่าง ๆ จำนวนมากมายได้พยายามเสนอแนะวิธีที่จะทำให้องค์กรนั้นสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมซึ่งมีอยู่มากมายหลายวิธี โดยเหล่าบรรดาผู้วิจัยพยายามที่จะเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีนิเวศน์วิทยาได้เสนอแนะว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องสร้างสถานะแวดล้อมเป็นการเฉพาะที่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ ในทางตรงกันข้ามทฤษฎีสถาบันเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงโครงสร้างทางสังคมโดยการพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการทางสังคม รวมถึงแบบแผน กฎเกณฑ์ บรรทัดฐานทางสังคม งานประจำซึ่งใช้เป็นแนวทางศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางสังคมได้เสนอแนะว่าองค์กรสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยการเลียนแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้อธิบายถึงวิธีการที่องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการใช้

⁹ฐาปนา ฉินไพศาล, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 10-11.

¹⁰สุขุม เฉลยทรัพย์, “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์” (เอกสารในการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่ 52) ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 17 มีนาคม 2560), 1.

กลยุทธ์อย่างไรการที่องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ ซึ่งสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม¹¹ จากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเป็นพลวัต และมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงระหว่างองค์การต่าง ๆ ดังนั้นนักบริหารองค์การในปัจจุบันจึงต้องมีการพัฒนาตนเองเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถขององค์การตลอดจนจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์และการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมนทั้งในวงการภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์การไม่หวังผลกำไรอย่างแพร่หลาย¹² การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์การ ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต ความอยู่รอดค่านิยม และการเจริญเติบโตขององค์การ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ¹³

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 จนถึงปัจจุบัน ประเทศไทยได้พบกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาอย่างมากมายซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ด้านการศึกษา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างเร่งด่วนและมีประสิทธิภาพ สถานการณ์สำคัญที่ส่งผลต่อการศึกษาในปัจจุบัน ได้แก่ 1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม 2) เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ พ.ศ. 2558 (Millennium Development Goals: MDGs 2015) สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ พ.ศ. 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) 3) การดำเนินงานตามเป้าหมายการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) 4) การสร้างประชาคมอาเซียน 5) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และนโยบายประเทศไทย

¹¹ฐาปนา ฉิ่งไพศาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 9.

¹²พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 5.

¹³ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกานนท์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 82.

4.0 6) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมผู้สูงอายุ 7) ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21¹⁴ หัวใจสำคัญของการศึกษาคือ “การเรียนรู้ของผู้เรียน” ในการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นต้อง “ปฏิรูปการเรียนรู้” ของผู้เรียน ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีกหลายประการ ได้แก่ 1) ครูผู้สอน 2) หลักสูตร 3) การเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล องค์ประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวจะสนับสนุน และเอื้อให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และเกิดสมรรถนะสำคัญ ที่สามารถใช้ได้ในชีวิตจริง และจากการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ปัญหาคุณภาพของผู้เรียนในภาพรวมแสดงถึงความด้อยคุณภาพของการศึกษาและระบบการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ ความด้อยคุณภาพของผู้เรียนทั้งในระดับชาติและนานาชาติที่มีคุณภาพต่ำลงจนน่าวิตก รวมทั้งขีดความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในระดับต่ำไม่ได้มาตรฐานสากล จากข้อมูลข้างต้น สาเหตุที่ทำให้เด็กไทยด้อยคุณภาพ มีหลายประการแต่ผู้ที่ตกเป็นจำเลยที่ถูกกล่าวหามากที่สุด ก็คือ ครู และคงเป็นการยากที่จะบอกว่าคำตอบนี้ถูกหรือผิด ในส่วนคำตอบถูก เพราะครูเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด การเรียนรู้ทั้งหลายที่เด็กได้รับมาจากครู เป็นส่วนใหญ่ การที่เด็กจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่เพียงใดนั้นขึ้นกับความสามารถของครู ทั้งตัวครูและการสอนของครู ต่างก็มีอิทธิพลต่อเด็กในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นความด้อยคุณภาพของเด็กก็น่าจะมาจากครู และการสอนของครูเป็นสำคัญ แต่ในส่วนคำตอบผิด เพราะความด้อยคุณภาพของนักเรียนเป็นความรับผิดชอบของครูเพียงฝ่ายเดียวก็ไม่ได้ เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ อีก เป็นจำนวนมากที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อทั้งครูและผู้เรียน ผู้บริหารและนโยบาย การบริหาร จัดการทั้งด้านกายภาพงบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการ อีกทั้งผู้ปกครอง ชุมชน นโยบาย และการบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่นต่างก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้รัฐและนโยบายระดับชาติ ซึ่งเป็นระบบใหญ่ที่ดูเหมือนห่างไกลจากตัวครูและนักเรียน ล้วนส่งผลกระทบต่อครูและนักเรียนเช่นเดียวกัน ดังนั้นความด้อยคุณภาพของนักเรียนจึงมีผลมาจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างบริบทต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อม ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ตัวครูเพียงคนเดียว แต่อยู่ที่สิ่งที่มาสัมพันธ์กับตัวครูทั้งหมด¹⁵

ในสถานการณ์ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยังมีความเหลื่อมล้ำแตกต่างกัน ทั้งในด้านงบประมาณ คุณภาพ บุคลากร หรือแม้แต่ปัจจัยด้านผู้เรียน รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษา การสนับสนุนจากชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรที่อยู่ใกล้เคียงสถานศึกษา

¹⁴สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in Thailand 2018 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561), 9-19.

¹⁵สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: สกศ., 2562), 1-5.

และการติดตามช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งปัจจุบันสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามบริบทและความต้องการของ ตนเอง คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพในการบริหารจัดการจึงมีความแตกต่างกัน พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดให้หน่วยงานต้น สังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อันนำไปสู่การ กำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ประกอบกับได้มีการประกาศใช้กฎกระทรวงการ ประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศให้ใช้มาตรฐาน การศึกษาระดับปฐมวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษา พิเศษ พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 มาตรฐานในบริบทนี้จึงเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพการศึกษาโดยองค์รวม การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันใน การพัฒนาคุณภาพ เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้ มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา 2 ประการ ได้แก่ 1) สถานศึกษา ทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) มาตรฐานทำให้สถานศึกษา เข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานยังเป็นการ กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน ให้กับครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการร่วมมือ ร่วมพลังเพื่อให้เกิดคุณภาพ การศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด มาตรฐานการศึกษาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์และ เป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคนต้องรับรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัด การศึกษาที่เกิดขึ้น¹⁶

การปฏิรูปการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งคนดีได้นั้น หัวใจของการ ปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนการสอนหรือปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับแรก โดยครูอาจารย์ ในทุกสถานศึกษาจะต้องเลิกการเรียนการสอนที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง เปลี่ยนเป็นยึดผู้เรียนเป็น ศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สารสำคัญของ การปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียน

¹⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 1-3.

จะได้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลุกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักการเรียนรู้อย่างตลอดชีวิต ดังนั้นการปฏิรูปการเรียนรู้จึงควรเริ่มที่สถานศึกษาทุกแห่งโดยดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา หากจะกล่าวโดยสรุป หลักสำคัญของการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น สามารถจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ได้หลายวิธีการและหลายเทคนิค¹⁷

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมาย อุดมการณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่ยึดแนวคิดพื้นฐาน หลักการ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์¹⁸ การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทฤษฎี และหลักการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานโดยมีระบบขั้นตอนและการวางแผนที่มุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากองค์การเป็นระบบของกลุ่มคนหมู่คนที่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับ อันจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ ทั้งนี้ต้องมีความรู้ในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์การและต้องเข้าใจในบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ เพื่อการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในทฤษฎีและหลักการที่ถูกต้อง และถือเป็นนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป¹⁹ การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจาก

¹⁷สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561), 64.

¹⁸สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักทดสอบทางการศึกษา, การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตดี้ง, 2563), 9.

¹⁹ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปรมัยอริชัย และคณะ, การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563), 26.

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้²⁰

จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มากขึ้นเนื่องจากการบริหารองค์กรในสภาวะปัจจุบัน ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมน่านักการ โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่วนใหญ่มีอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ซึ่งการใช้แนวทางการบริหารที่ขาดการวางแผน และขาดความตระหนักในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมแบบเดิมนั้น ไม่อาจนำพาให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จลงได้อีกต่อไป ยิ่งกว่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อหรือความเสี่ยงต่อสถานภาพขององค์กรในอนาคตอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องหาวิธีรูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีกระบวนการในการทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณที่เกิดขึ้นรวมถึงผู้บริหารต้องมีการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำมาสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาความอยู่รอดในสภาวะการที่กดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล²¹ จากปัญหาและสถานการณ์ข้างต้นสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องอาศัย ทฤษฎี และหลักการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานโดยมีระบบขั้นตอนและการวางแผนที่มุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และยังต้องต้องสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ชุมชน ท้องถิ่น ภาคีเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อีกทั้งต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของท้องถิ่น อีกทั้งมีการกำกับ ติดตาม ดูแล ตรวจสอบ ให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุน ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน พัฒนางค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน ที่วงการ

²⁰สุชุม เฉลยทรัพย์, “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์” (เอกสารในการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่ 52) ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 17 มีนาคม 2560), 1.

²¹พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 10.

ศึกษาให้ความสนใจและยอมรับว่า สามารถที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 โดยเฉพาะใน ส่วนของมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยนำหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการ บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานในสถานศึกษา การบริหารเชิงกล ยุทธ์เป็นหัวใจหลักของการบริหารงานในองค์การซึ่งเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาดำเนินการไปสู ่เป้าหมายที่ต้องการ ช่วยให้สถานศึกษาของตนสามารถพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพ การศึกษา และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เพื่อต้องการทราบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาของการวิจัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อให้มีความชัดเจนในการตอบ ปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เพื่อทราบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง จากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรในการนำมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยได้นำ

แนวคิดรูปแบบระบบเปิด (Open Systems Model) ของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงโรงเรียนซึ่งเป็นระบบเปิด แม้ว่าระดับความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอาจแตกต่างกันไปตามทฤษฎีระบบเปิด โรงเรียนก็มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) โรงเรียนจะรับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อม 4 ประเภท ประกอบไปด้วย 1) ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงบุคลากรในโรงเรียน 2) ทรัพยากรทางการเงิน เป็นงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน 3) ทรัพยากรทางกายภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) แหล่งข้อมูล ได้แก่ องค์ความรู้ หลักสูตร ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้รวมถึงกิจกรรมการดำเนินงานภายในและการบริหารจัดการของโรงเรียน เป็นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมให้ได้ซึ่งผลผลิต (Outputs) และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังระบบ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียน รวมทั้งนโยบาย บริบททางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อองค์กร²² การบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยทฤษฎี และหลักการเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานโดยมีระบบขั้นตอนและการวางแผนที่มีมุ่งไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจเนื่องจากองค์การเป็นระบบของกลุ่มคนหมู่มากที่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับ อันจะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ ทั้งนี้ต้องมีความรู้ในศาสตร์ด้านการบริหารจัดการองค์การและต้องเข้าใจในบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ เพื่อการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดมั่นในทฤษฎี และหลักการที่ถูกต้อง และถือเป็นนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติต่อไป²³

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์การ ในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญเพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม ผู้บริหารควรทำความเข้าใจหลักเบื้องต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในอนาคต

²²Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (United States: SAGE Publications, 2021), 23-25.

²³ธีรศักดิ์ อุปรมัย อุปไมยอริชัย และคณะ, **การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน** (พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563), 26.

ความอยู่รอดค่านิยม และการเจริญเติบโตขององค์การ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์คือผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ²⁴ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

เกียรติชัย กาศสินธุ์ ได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการแบบบูรณาการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทั่วไปแล้วกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ และ 3) การดำเนินกลยุทธ์²⁵ นันทรัตน์ เจริญกุล ได้กำหนดไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์²⁶ ฐาปนา ฉิ้นไพศาล ได้เสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์²⁷ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์การนั้นจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการหลัก ๆ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลกลยุทธ์²⁸ ภัชลดา สุวรรณนวล ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์²⁹ นอกจากนี้ก็ยังมีแนวคิดของนักวิชาการจากต่างประเทศได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์

²⁴ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัญยกานนท์, *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 82.

²⁵เกียรติชัย กาศสินธุ์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 13.

²⁶นันทรัตน์ เจริญกุล, *การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564), 120.

²⁷ฐาปนา ฉิ้นไพศาล, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 12-25.

²⁸พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management* (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 12-16.

²⁹ภัชลดา สุวรรณนวล, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management* (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 7-8.

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม³⁰ ทอมป์สัน และคณะ (Thompson and others) ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจและมูลค่าหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การดำเนินกลยุทธ์ และ 5) การประเมินสมรรถนะและเริ่มการปรับปรุงแก้ไข³¹ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์³² เดวิด (David) ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินกลยุทธ์³³ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายเชิงมโนทัศน์ของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ทิสนา แคมมณี ได้เสนอรูปแบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดลชิปปา (CIPPA Model) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การทบทวนความรู้เดิม 2) การแสวงหาความรู้ใหม่ 3) การศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล/ความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกับกลุ่ม 5) การสรุปและการจัดระเบียบความรู้ 6) การปฏิบัติ และ/หรือการแสดงผลงาน และ 7) การประยุกต์ใช้ความรู้³⁴ บุญเลี้ยง ทุมทอง ได้กล่าวถึงลักษณะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 1) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นไปตามหลักการของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจความถนัดและศักยภาพของผู้เรียนกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง

³⁰Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

³¹Arthur A. Thompson and others, **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 22nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 22.

³²Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management: Concept and Applications** (Singapore: McGraw-Hill, 1991), 5.

³³Fred R. David, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10th ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 5-6.

³⁴ทิสนา แคมมณี, **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 282-284.

ไป 4) มีการสืบเสาะหาความรู้ที่ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์และผู้เรียนกับผู้เรียน
 5) มีการฝึกให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดอย่างหลากหลาย เพื่อการสร้างความเข้าใจในบทเรียนและ
 เรียนโดยการค้นพบด้วยตนเอง และค้นพบวิธีการเรียนรู้ และ 6) มีการให้ผู้เรียนได้ฝึกการนำความรู้ไป
 ใช้สถานการณ์จริงหรือสถานการณ์ที่แทนสถานการณ์จริงและสถานการณ์ที่แปลกใหม่³⁵ กุฬิสรา
 จิตรชญาวณิช ได้สรุปวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่
 เน้นกระบวนการ 2) เน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียน 3) ผู้สอนคือผู้อำนวยการความสะดวกและเป็น
 แหล่งเรียนรู้ 4) ผู้เรียนมีโอกาสเห็นความสามารถของตน 5) การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของ
 ผู้เรียนหลาย ๆ ด้าน 6) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน 7) ยึดการค้นพบด้วยตนเอง
 8) ยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้ 9) ควรใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และ 10) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการ
 ทำกิจกรรมต่าง ๆ มากที่สุด³⁶ ณิรดา เวชญาลักษณ์ ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
 เป็นสำคัญ คือ 1) กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้และวางแผนการจัดการประสบการณ์เรียนรู้ใน
 บรรยากาศที่ยืดหยุ่น 2) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในการ
 เรียนรู้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 3) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมการคิดการ
 ค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้วยตนเองและการแสดงออกของ
 ผู้เรียน 4) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือก และสร้างผลงานจากการเรียนรู้ตาม
 ถนัดและความสนใจของตนเอง 5) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึง
 แหล่งข้อมูล และการจัดการกระทำข้อมูล 6) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนเชื่อมโยงหรือ
 ประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนในชีวิตจริงหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด 7) จัดประสบการณ์การเรียนรู้
 ที่เน้นผู้เรียนฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ และฝึกปรับปรุงตนเอง 8) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้
 ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเพื่อนในกลุ่ม 9) ส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกการทำงาน
 เป็นทีม ความมีวินัย และความรับผิดชอบ จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตร
 มีชีวิตชีวาและมีความสุข 10) ใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการคิด การแก้ปัญหา
 และการค้นพบความรู้ 11) ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและ
 ตรงสภาพจริง และ 12) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมประเมินและสะท้อนผลการเรียนของตนเองและ

³⁵บุญเลี้ยง ทุมทอง, **ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Theories and Development of Instructional Model)** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 281.

³⁶กุฬิสรา จิตรชญาวณิช, **การจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 69-70.

เพื่อน³⁷ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา ได้กำหนดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้ 1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ 2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก 4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน และ 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้³⁸

กาเย่ (Gagné) ได้เสนอหลักการสอน 9 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความสนใจ (Gaining Attention) 2) แจ้งจุดประสงค์ (Informing Learners of the Objective) 3) กระตุ้นให้ระลึกถึงความรู้เดิม (Stimulating Recall of Prior Learning) 4) นำเสนอสิ่งเร้าหรือเนื้อหาใหม่ (Presenting the Stimulus) 5) ให้แนวทางการเรียนรู้ (Providing Learning Guidance) 6) การลงมือปฏิบัติ (Eliciting Performance) 7) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Providing Feedback) 8) การประเมินผลการปฏิบัติ (Assessing Performance) 9) ส่งเสริมความคงทนและถ่ายโอนการเรียนรู้ (Enhancing Retention and Transfer)³⁹ คาร์ลิน และเบอร์เกอร์ (Karlin and Berger) ได้เสนอการจัดการเรียนการสอนที่เน้นตัวผู้เรียน ไว้ดังนี้ 1) มีการวินิจฉัยความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) มีการทดสอบผู้เรียนในเรื่องที่จะเรียนรู้ (ก่อนเรียน) 3) มีการจัดกลุ่มผู้เรียนที่มีความต้องการคล้ายคลึงกัน 4) มีการวางแผนการเรียนให้สนองความต้องการของผู้เรียน 5) มีการจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ 6) มีการให้คำแนะนำแก่ผู้เรียน 7) ผู้เรียนมีการดำเนินการเรียนรู้ตามแผน 8) มีการทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังจบหน่วยการเรียนรู้ 9) จัดทำแฟ้มการเรียนของผู้เรียนเป็นรายบุคคล⁴⁰

จากแนวคิดทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ได้ตามมาตรฐาน

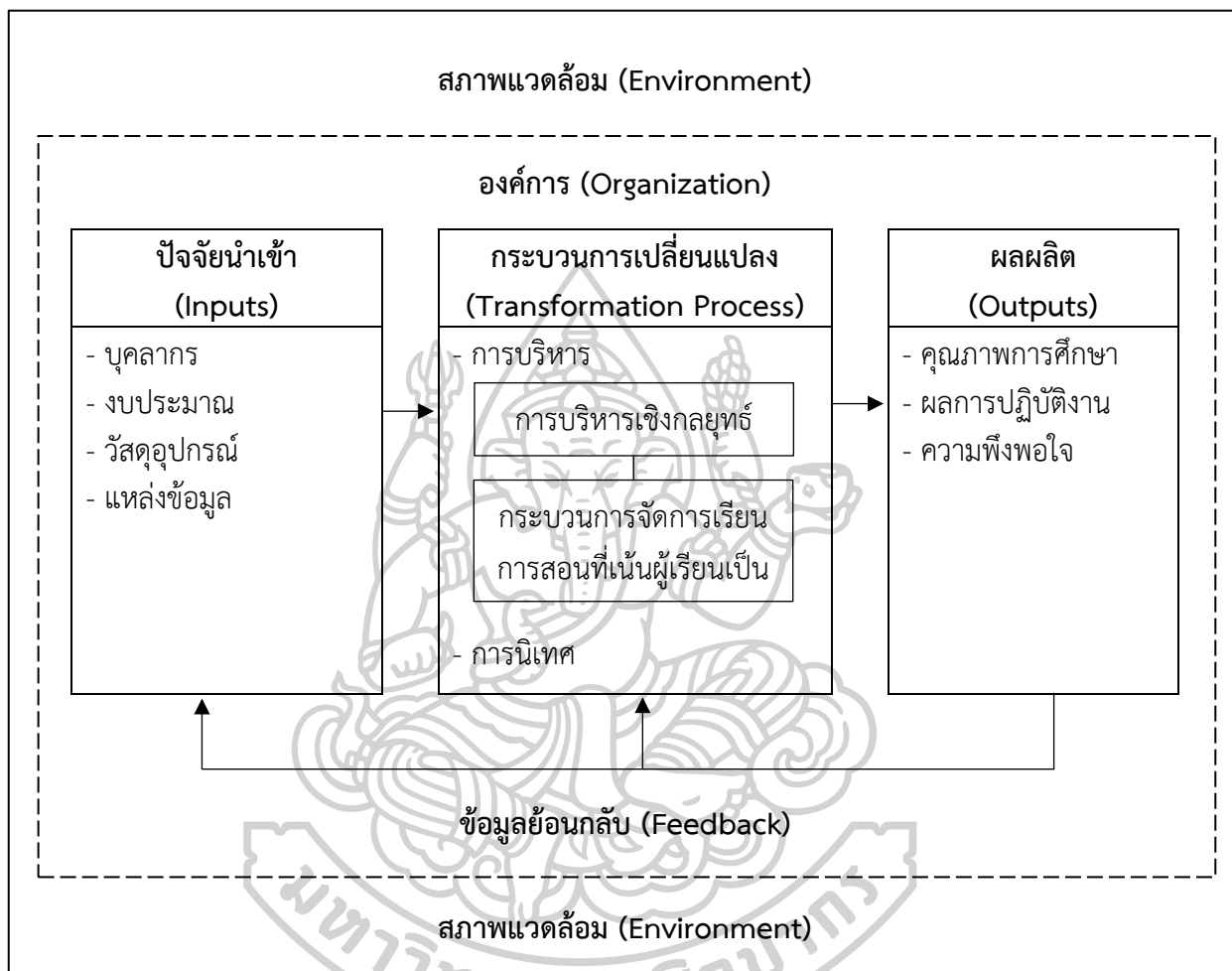
³⁷ ฉิรดา เวชญาลักษณ์, **หลักการจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 46-47.

³⁸ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 79.

³⁹ Robert M. Gagné, **The Conditions of learning and Theory of Instruction**, 4th ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985), 246-255.

⁴⁰ Muriel Schoenbrun Karlin and Regina Berger, **Individualizing instruction: A complete Guide for Diagnosis, Planning, Teaching and Evaluation** (New York: Parker, 1974), 17-30.

การศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาเป็นขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา: Frederick C. Lunenburg and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (United States: SAGE Publications, 2021), 23-25.

: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

: สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 79.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ซึ่งได้เสนอแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การประเมินผลและการควบคุม⁴¹ ในส่วนของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้ศึกษากฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 นโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองที่กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพคนไทยและการศึกษาไทยในอนาคต แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 ซึ่งได้นำ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁴² มาเป็นขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



⁴¹Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

⁴²สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 72-74.

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot})	กระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Y_{tot})
<ol style="list-style-type: none"> 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) 4. การประเมินผลและการควบคุม (X_4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) 2. ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) 3. มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) 4. ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) 5. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

: สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 79.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้นิยามความหมายศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายที่ตรงกันดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่มีการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาว มีการศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การที่ครูใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถือว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก จัดแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผู้เรียนได้พัฒนากระบวนการสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการศึกษาค้นคว้าวรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์

โลกในยุคปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลง เต็มโต และเคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว ในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางที่หลายคนอาจคาดไม่ถึง เป็นโลกที่มีความผันผวน (Volatility) ไม่มีความแน่นอน (Uncertainty) มีความซับซ้อน (Complexity) และมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน (Ambiguity) ซึ่งเกิดจากหลายเหตุผล โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ที่สำคัญ คือ ส่งผลกระทบต่อ การศึกษาและการเรียนรู้หลายด้าน⁴³ ผู้บริหารในปัจจุบันจะสนใจเป็นอย่างมาก จะใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ในทุกวันนี้เป็นสภาพการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามหาวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นเพื่อจะได้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปตลอดเวลา วิธีการนี้จะทำให้องค์กรเป็นฝ่าย “รุก (Proactive)” มากกว่าเป็นฝ่าย “รับ (Reactive)”⁴⁴ ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์กรที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและอาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำกวม มีข้อมูลไม่สมบูรณ์มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนตอบสนองต่อโอกาส หรือปัญหาขององค์กรภายใต้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์ และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาจะต้องอาศัยวิจารณญาณในการประมวล

⁴³สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา, แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติสำหรับประเทศไทย (นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี่, 2563), 1.

⁴⁴กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, การพัฒนาองค์กร Organization Development (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2558), 57.

การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่เวิรอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต⁴⁵ การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จเนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁶ จากสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีผลกระทบทำให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่⁴⁷

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ดังนี้

สุดใจ ดิลกขรรธนนท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวเพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นองค์กรต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์กร 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินผลลัพธ์และการควบคุมกลยุทธ์ โดยการ

⁴⁵ ภัชลดดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 1.

⁴⁶ สุขุม เฉลยทรัพย์, “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์” (เอกสารในการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่ 52) ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 17 มีนาคม 2560).

⁴⁷ พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่) (Strategic Management)** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

ดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมดังกล่าว ส่งผลทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน⁴⁸

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารองค์การทุกระดับ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์การ ดังกล่าว และนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ พร้อมกับมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงาน ตามกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การและมีความได้เปรียบการแข่งขัน ในที่สุด⁴⁹

ฐาปนา ฉิ่งไพศาล ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนด การกระทำและการตัดสินใจทางการบริหาร เพื่อที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การในระยะ ยาวได้ รวมถึงการตรวจสอบสถานะแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์⁵⁰

พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีทางในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵¹

ภัชลดา สุวรรณนวล ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การ ตรวจสอบ การตัดสินใจ การดำเนินการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายใน และสภาพแวดล้อมภายใน ขององค์การ เน้นกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และประเมินกลยุทธ์ โดยการมุ่งใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม⁵²

⁴⁸สุดใจ ดิลกทรรศนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2562), 18.

⁴⁹พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 6.

⁵⁰ฐาปนา ฉิ่งไพศาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 1.

⁵¹พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่) (Strategic Management)** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2559), 9-10.

⁵²ภัชลดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 4.

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกันนธ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร⁵³

วิลเลิน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจในการบริหารและการดำเนินการที่จะช่วยกำหนดประสิทธิภาพในระยะยาวขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ทั้งภายนอกและภายใน) การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม⁵⁴

วิลเลียม (William) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ที่ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้⁵⁵

เพิร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร⁵⁶

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการในการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จากนั้นจึงเริ่มต้นการปรับเปลี่ยนแก้ไขวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และดำเนินการให้เหมาะสม⁵⁷

⁵³ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยกันนธ์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 1.

⁵⁴Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 37.

⁵⁵William F. Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1980), 6.

⁵⁶John A. Pearce and Richard Braden Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, 7th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2000), 3.

⁵⁷Arthur A. Thompson and A.J. Strickland, **Strategic Management**, 14th ed. (New York: McGraw-hill, 2003), 6.

จากนิยามและความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาว มีการศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁵⁸ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญทั้งภาคเอกชนและภาครัฐหรือแม้แต่องค์กรไม่หวังผลกำไร เนื่องจากเป็นการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนบรรลุผลสำเร็จขององค์กร⁵⁹

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ 1) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ชัดเจนขึ้น (Clearer sense strategic vision for the firm) 2) ทำให้รู้ว่าควรจะมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Sharper focus on what is strategically important) 3) ทำให้

⁵⁸สุชุม เฉลยทรัพย์, “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์” (เอกสารในการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่ 52) ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 17 มีนาคม 2560).

⁵⁹พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 6.

เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (Improved understanding of a rapidly changing environment)⁶⁰

ภักชลดา สุวรรณนวล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ถ้าเราสังเกตข่าวสารสำคัญในรายการโทรทัศน์ วิทยุ และวารสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจไม่ว่าจะเป็นภายในหรือต่างประเทศ จะพบว่าเนื้อความในข่าวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่น การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดัชนีทางเศรษฐกิจ หรือการเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขาย วัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต การบริการ แม้กระทั่งการดำเนินกิจการภายในองค์กรก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งสิ้น⁶¹

ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยگانนท์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกระดับขององค์กรในการกำหนดและการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีความสำคัญ เพราะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคตในระยะยาวที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งองค์กรโดยรวม⁶²

วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะมีประสิทธิภาพดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร กลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพ พบว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ทำให้มีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน (A Clearer sense of strategic vision for the firm) 2) ทำให้รู้ว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้าง

⁶⁰พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่) (Strategic Management)** (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2559), 23.

⁶¹ภักชลดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 5.

⁶²ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรัณยگانนท์, **การบริหารเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 83.

ที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ (A Sharper focus on what is strategically important) 3) ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (An improved understanding of a rapidly changing environment)⁶³

จากแนวคิดที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในช่วงต้น พอสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันถึง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policies) อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหาร องค์กรในส่วนต่าง ๆ ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาตรงจุด ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ ยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และมี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง และอธิบายไว้ดังนี้ เกียรติชัย กาฬสินธุ์ ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการแบบบูรณาการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ถึงแม้องค์ประกอบทั้ง 3 จะมีความแตกต่างกันแต่ก็มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน อย่างแยกออกจากกันไม่ได้ หลายครั้งบริษัทต้องทำทั้ง 3 กิจกรรมไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะใน สถานการณ์ที่มีความผันผวนหรือมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูงและรวดเร็ว

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการ วิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันและความสามารถที่มีอยู่ของบริษัท ซึ่งหากปัจจัยภายนอกดังกล่าว สอดคล้องกับกลยุทธ์ บริษัทก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

⁶³Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 38.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ประกอบไปด้วยการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจของบริษัท ดังนั้นในส่วนนี้เราจะเรียกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์นวัตกรรม และกลยุทธ์นวัตกรรมของแบบจำลองธุรกิจ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับบริษัทที่ต้องการขยายขอบเขตขององค์กรไปสู่อุตสาหกรรมใหม่หรือภูมิภาคใหม่ ๆ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะประกอบไปด้วย การควบรวมในแนวตั้ง การกระจายธุรกิจการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) การดำเนินกลยุทธ์หรือการปฏิบัติกลยุทธ์จะมุ่งเน้นไปที่ชนิดของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ต่าง ๆ เนื่องจากหากโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงานมีค่าต่ำ ทั้งนี้ยังรวมถึงเครื่องมือบาลานซ์สกอร์การ์ดและแผนที่กลยุทธ์ รวมทั้งการควบคุมเชิงกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการโดยแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารกิจการ โดยคณะกรรมการบริษัทจะมีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานบริษัท ดังนั้นหน่วยงานตรวจสอบที่เข้มแข็งจะส่งผลให้ผู้บริหารดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานบริษัทในระยะยาว⁶⁴

นันทรัตน์ เจริญกุล ได้กำหนดไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Analysis of Internal and External Environment) ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมของการดำเนินการ (Task Environment) 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ระบบการทำงาน (Operational System) บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere) ทรัพยากรการบริหาร (Managerial Resources)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Statement) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดนโยบาย/แนวทางการดำเนินงาน (Policy Formulation) การจัดทำตัวแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

⁶⁴เกียรติชัย กาฬสินธุ์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 13-14.

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ โครงการ (Project) งบประมาณ (Budget) ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure)

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standards) การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Benchmarking between performance and standards) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (Corrective Action)

สำหรับการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ ฯลฯ และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติการ และผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำตามความเหมาะสมด้วย⁶⁵

ธำปนา ฉิ้นไพศาล ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning) การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมเป็นการกำกับ ประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และการตัดสินใจที่จะทำให้ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goal) และนโยบาย (Policies) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์แล้วจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการพัฒนาผ่านโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์กร โครงสร้าง และหรือระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กรการนำกลยุทธ์ไปใช้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง นอกเสียว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในกิจการผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ซึ่งบางครั้งก็จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดทรัพยากรในแต่ละวัน

⁶⁵ นันทรัตน์ เจริญกุล, การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564), 120.

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Control) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการในทุกระดับจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้า และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่⁶⁶

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ได้สรุปกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์การนั้นจะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการหลัก ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย การศึกษา การวิเคราะห์ การตรวจสอบ และการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การเพื่อนำมากำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยในการกำหนดความเป็นไปในอนาคต ขององค์การโดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือ SWOT Analysis ซึ่งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมจำแนกเป็น 1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยโอกาส (O - Opportunities) และอุปสรรค (T - Threats) ขององค์การ 2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยจุดแข็ง (S - Strengths) และจุดอ่อน (W - Weaknesses) ขององค์การ

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) เมื่อได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ คณะผู้บริหารจะนำข้อมูลดังกล่าวมาประมวลผล เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Mission) และการกำหนดเป้าหมาย (Goal) ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ได้แก่ การกำหนดกรอบแนวทางและทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ การบ่งบอกในสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนภารกิจ (Mission) คือ การที่องค์การระบุว่าทำอะไรจะเป็นแบบไหน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การในที่สุด ขณะเดียวกัน เป้าหมาย (Goal) คือ การสื่อถึงสิ่งที่้องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการกำหนดไว้อย่างชัดเจน สามารถวัดได้ และสามารถบรรลุได้

⁶⁶ฐาปนา ฉินไพศาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 12-25.

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำทิศทางขององค์การที่ได้มาจากข้อ 2. มาพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งได้แก่การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ โดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารองค์การจะต้องกำหนด เลือกลงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับองค์การ ผู้บริหารต้องพยายามสอบถามว่าทำอย่างไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์หลักที่ครอบคลุมกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์การ ซึ่งถูกกำหนดโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ กลยุทธ์ระดับองค์การนี้เป็นผลมาจากการคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมองค์การ เช่น ทิศทางในการแข่งขัน และการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยต่าง ๆ ขององค์การรวมถึงแนวโน้มสิ่งที่ต้องการต้องการให้เป็นในอนาคต 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ต่ำลงมา เช่น ระดับผู้บริหารระดับกลางที่เป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไรและขยายการเติบโตให้มากขึ้น นั่นคือ มุ่งในด้านการสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้จัดการแต่ละแผนกหรือผู้บริหารระดับต้น โดยมุ่งเน้นให้แผนกหน่วยงานพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจและควบคุมการใช้ทรัพยากรของหน่วยด้วยความคุ้มค่า

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

5. การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) สำหรับขั้นตอนนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่มีความสำคัญเพราะเป็นการประเมินผลผลิตเพื่อการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลจากกิจกรรมของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจริง เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง และจะต้องมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อทำการปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกกระบวนการ ทั้งนี้ในการประเมินกลยุทธ์จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาเป็นที่งานคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยคณะ

ผู้บริหารทุกระดับจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมดำเนินงาน เพื่อประเมินกลยุทธ์ได้เต็มที่และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง⁶⁷

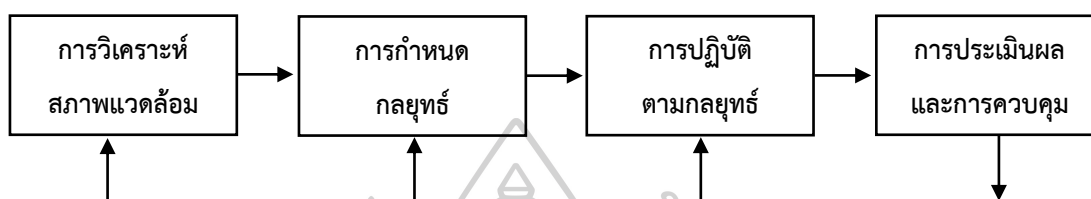
ภัสลดา สุวรรณवल ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนอำนาจ หรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกระบุกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจน

⁶⁷พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (กรุงเทพฯ: ทริปเพิล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 12-16.

ทำการประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป⁶⁸

วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลและการควบคุม ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46.

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการตรวจสอบการประเมิน และส่งข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในไปยังบุคคลากรภายในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยดังกล่าวจะช่วยให้การวิเคราะห์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ขององค์กร วิธีที่ง่ายที่สุดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) SWOT เป็นตัวย่อที่ใช้ คือ จุดแข็ง (S: Strengths) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats)

สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) มีตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่อยู่ภายนอกองค์กรและโดยทั่วไปผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อบริบทภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) และ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment)

Societal Environment คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งหลายอย่างทั่วถึง และมีลักษณะเป็นแนวโน้มหรือค่อยเป็นค่อยไปได้แก่ วัฒนธรรมทางสังคม (Sociocultural) การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic)

⁶⁸ ภัชลดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 7-8.

Task Environment คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การเฉพาะกลุ่มโดยตรงและทันที ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) รัฐบาล (Governments) กลุ่มผลประโยชน์ (Special Interest Groups) ลูกค้า (Customers) เจ้าหนี้ (Creditors) ชุมชน (Communities) สมาคมการค้า (Trade Associations) คู่แข่งขัน (Competitors) พนักงาน/สหภาพแรงงาน (Employees/Labor Unions) ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ประกอบด้วยตัวแปรอีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ที่อยู่ภายในองค์การ และอยู่ภายใต้การควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้มีผลต่อบริบทในการทำงาน ซึ่งรวมถึงโครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ทรัพยากร (Resources) และสมรรถนะขององค์การ จุดแข็งที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) สามารถจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Structure คือ โครงสร้างขององค์การ องค์การแต่ละขนาดหรือแต่ละประเภทควรมีโครงสร้างที่แตกต่างกัน โครงสร้างขององค์การจะสะท้อนถึงการแบ่งงาน การประสานงาน สายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ฯลฯ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพภายในการบริหารงาน การมีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง) ย่อมถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญ

Culture คือ วัฒนธรรมขององค์การ เป็นความคิดและการกระทำที่ต่อเนื่องกันมาในแต่ละองค์การ วัฒนธรรมขององค์การที่ดีจะหล่อหลอมให้คนในองค์การมีความรัก ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ขยันขันแข็ง ฯลฯ การมีวัฒนธรรมขององค์การที่ดีกว่าคู่แข่งก็เป็นจุดแข็งที่สำคัญเช่นกัน

Resources คือ บรรดาทรัพยากรขององค์การทั้งที่เป็นกายภาพ (Physical) เช่น เงินทุน เครื่องจักร โรงงาน ท่าเรือที่ตั้ง ที่เป็นบุคคล เช่น วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ทักษะของพนักงาน รวมทั้งทรัพยากรที่มองไม่เห็น เช่น ภาพลักษณ์ ลิขสิทธิ์ ชื่อเสียง ความภักดีในตราสินค้า และสมรรถนะขององค์การ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการของการตรวจสอบ วิเคราะห์ และตัดสินใจ ซึ่งทำให้องค์การมีหลักเกณฑ์ในการบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งรวมถึงการกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้ในการบริหาร เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่ทำได้ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการกำหนดนโยบาย (Policy)

Mission: Strategic Purpose พันธกิจ คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่าบริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจจะเป็น

ผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ทำให้แตกต่างจากที่อื่น ๆ ในประเภทเดียวกัน พันธกิจอาจรวมถึงค่านิยมและปรัชญาเกี่ยวกับการดำเนินงานและการปฏิบัติต่อพนักงาน พันธกิจที่กำหนดขึ้นมาอย่างดีจะอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตซึ่งเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร นอกจากนี้พันธกิจยังส่งเสริมความรู้สึกของพนักงาน ให้มีความคาดหวังร่วมกัน และสื่อสารภาพลักษณ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) ขององค์กร บางคนชอบพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นสองแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งพันธกิจ (Mission) อธิบายถึงองค์กรในปัจจุบัน วิสัยทัศน์ (Vision) อธิบายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น ดังนั้นพันธกิจในความหมายนี้จึงครอบคลุมถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย

Objectives: Listing Expected Results วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังที่ตั้งไว้ ควรระบุเป็นคำกริยาแสดงการกระทำ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดว่าต้องทำอะไร (What) ให้สำเร็จเมื่อไร (When) ควรกำหนดเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมส่งผลให้พันธกิจขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่วนคำว่า เป้าหมาย (Goals) มักใช้แทนกันได้กับคำว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) ในหนังสือเล่มนี้ต้องการแยกความแตกต่างระหว่าง 2 คำนี้ ซึ่งตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ ถือว่าเป้าหมายเป็นข้อความปลายเปิดของสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จ โดยไม่มีการวัดปริมาณของสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และไม่มีกำหนดเวลาที่จะทำให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น ข้อความง่าย ๆ “เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้สูงขึ้น” จึงเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่วัตถุประสงค์ เพราะไม่ได้ระบุว่าต้องการจะทำกำไรได้มากเพียงใดในปีหน้า วัตถุประสงค์ที่ดีควรเน้นที่การกระทำและเริ่มต้นด้วยคำว่า เพื่อ ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ คือ “เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในปี 2560 ให้สูงขึ้น 10% จากปี 2559”

Strategy: Defining the Competitive Advantages กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทขององค์กรที่จะระบุวิธีการปฏิบัติ (How) เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

- Corporate Strategy: กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางโดยรวมของการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วยกลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth) กลยุทธ์คงที่ (Stability) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)

- Business Strategy: กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันหรือการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และประกอบด้วยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative)

- Functional Strategy: กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจให้ได้มากที่สุด เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงมีลักษณะในเชิงเทคนิคของฝ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจ

Policies: Setting Guidelines นโยบาย คือ กรอบหรือแนวทางหรือกติกาที่ใช้ในการตัดสินใจ นโยบายจะเป็นตัวเชื่อมขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์กับขั้นตอนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายยังเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดขององค์กร ตัดสินใจและปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้างภายในองค์กร หรือระบบการจัดการโดยรวมของทั้งองค์กรเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง มีการตรวจสอบโดยผู้บริหารระดับสูง บางครั้งเรียกว่าการวางแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละวันในการจัดสรรทรัพยากร

Programs and Tactics: Defining Actions แผนงานและยุทธวิธี คือ ข้อความที่ระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติในการสนับสนุนกลยุทธ์ ซึ่งก็คือบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน แผนงานหรือยุทธวิธีจะมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในขององค์กร หรือการเริ่มต้นการวิจัยใหม่

Budgets: Costing Programs งบประมาณ คือ แผนงานขององค์กรในรูปของตัวเงิน งบประมาณจึงใช้ในการวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน เพราะงบประมาณจะมีรายละเอียดของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมหรือยุทธวิธีต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนปฏิบัติของแผนงาน

Procedures: Detailing Activities คือ วิธีปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures หรือ SOP) ซึ่งเป็นระบบขั้นตอนหรือเทคนิควิธีการปฏิบัติงานตามลำดับ ว่าจะทำอะไรจะต้องทำอย่างไร โดยทั่วไปจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำเพื่อให้แผนงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

4. การประเมินผลและควบคุม (Evaluation and Control) เป็นกระบวนการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้บริหารทุกระดับจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขและหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในขั้นสุดท้ายของการบริหาร

เชิงกลยุทธ์ แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้วก่อนหน้านี้ได้ และยังเป็นตัวกระตุ้นให้มีการเริ่มกระบวนการใหม่ในแต่ละขั้นตอนได้อีกครั้ง⁶⁹

ทอมป์สัน และคณะ (Thompson and others) ได้เสนอการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจและมูลค่าหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การดำเนินกลยุทธ์ 5) การประเมินสมรรถนะและเริ่มการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจและค่านิยมหลัก (Developing a Strategic Vision, Mission, and Core Values) ในช่วงแรกของกระบวนการสร้างกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอาจต้องต่อสู้กับปัญหาในทิศทางที่บริษัทจะก้าวไป โอกาสที่บริษัทจะถูกพัฒนาด้วยการเปลี่ยนแปลงในการเสนอราคาสินค้า ตลาดที่เข้าแข่งขัน ลูกค้าที่บริษัทบริการ เทคโนโลยีที่ใช้ การตัดสินใจระหว่างการใช้เส้นทางเพียงทิศทางเดียว ในการดำเนินกลยุทธ์กับการผลักดันให้ผู้จัดการคนอื่นเสนอข้อสรุปที่มีเหตุผลเกี่ยวกับหลักสูตรของการเสนอกลยุทธ์ของบริษัทที่สร้างโอกาสที่น่าสนใจในการเติบโต

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) ความมุ่งหมายในการดำเนินการ กำหนดวัตถุประสงค์ คือ การเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจไปสู่เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์สะท้อนถึงแรงบันดาลใจของผู้บริหาร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจและการแข่งขันที่มีอยู่ทั่วไปของอุตสาหกรรม และความสามารถภายในของบริษัท วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต้องมีความเฉพาะเจาะจง เป็นเชิงปริมาณตลอดจนสามารถวัดได้

3. การสร้างกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เป็นงานของการรวมกลยุทธ์เข้าด้วยกันทำให้เกิดการตั้งคำถามเกี่ยวกับคำว่าทำอะไร ทำอย่างไรให้บริษัทเติบโต ทำอย่างไรให้ลูกค้าพอใจ ทำอย่างไรให้ชนะคู่แข่ง ทำอย่างไรให้ตอบสนองเงื่อนไขของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ทำอย่างไรให้จัดการแต่ละหน้าที่ของธุรกิจได้ ทำอย่างไรให้พัฒนาถึงขีดความสามารถที่ต้องการ ทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการเงิน รวมไปถึงการเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์จากหลาย ๆ ทางเลือก การค้นหาโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างมั่นใจ หรือการทำสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในรูปแบบใหม่ ๆ หรือให้ดีกว่าเดิมยิ่งสภาพแวดล้อมของธุรกิจของบริษัทเปลี่ยนแปลงไปเร็วเท่าไร ผู้จัดการของบริษัทก็จะมี ความสำคัญมากขึ้นเท่านั้นในการเป็นผู้ประกอบการที่ดีในการวิเคราะห์ทิศทาง และแรงผลักดันในการ

⁶⁹Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54.

เปลี่ยนแปลงที่กำลังดำเนินอยู่ และในการตอบสนองด้วยการปรับกลยุทธ์อย่างทันท่วงที ผู้สร้างกลยุทธ์ต้องใส่ใจกับค่าเตือนล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเต็มใจที่จะทดลองกับวิธีที่กล้าที่จะแตกต่างเพื่อสร้างสถานะทางการตลาดในอนาคตนั้น เมื่อเกิดอุปสรรคขึ้นโดยไม่คาดคิด ผู้บริหารจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์กลยุทธ์ที่เชี่ยวชาญมาจากการทำสิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่งซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีจินตนาการมากขึ้น การวางกลยุทธ์ที่ดีจึงไม่สามารถแยกออกจากการประกอบธุรกิจที่ดีได้ สิ่งหนึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นโดยไม่มีอีกสิ่งหนึ่ง

A Strategic Vision + Mission + Objectives + Strategy = A Strategic Plan
 วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ + พันธกิจ + วัตถุประสงค์ + กลยุทธ์ = แผนกลยุทธ์ การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้างกลยุทธ์เป็นงานพื้นฐานในการกำหนดทิศทางของบริษัท พวกเขาวางแผนว่าบริษัทกำลังมุ่งหน้าไปที่ใด กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการเงิน แบบจำลองพื้นฐานทางธุรกิจ และกำหนดแนวทางการแข่งขัน และแนวทางการดำเนินงานที่จะใช้ในการบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจที่ต้องการ องค์ประกอบเหล่านี้รวมกันเป็นแผนกลยุทธ์สำหรับการรับมือกับสภาพอุตสาหกรรม การเอาชนะกับคู่แข่ง การบรรลุวัตถุประสงค์ และการดำเนินการตามแผนการเชิงกลยุทธ์ที่เลือก โดยทั่วไปแผนกลยุทธ์จะความมุ่งมั่นในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการ วางแผน และกำหนดระยะเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในบริษัทที่มีการตรวจสอบกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอและพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มักจะบันทึกเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรจะถูกส่งต่อให้กับผู้จัดการส่วนใหญ่ เป้าหมายการปฏิบัติงานในระยะสั้นเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่มีสื่อสารกับพนักงานโดยทั่วไปซึ่งได้ระบุไว้อย่างชัดเจน บริษัทหลายแห่งสรุปองค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์ในรายงานประจำปีของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น การโพสต์บนเว็บไซต์ หรือในคำแถลงการณ์ตามสื่อทางธุรกิจ อาจมีบางเหตุผลเกี่ยวกับการแข่งขันทำให้เปิดเผยได้แค่แถลงการณ์ทั่วไปที่ครอบคลุมเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์เท่านั้น ในบริษัทขนาดเล็กที่เป็นของเอกชนเป็นเรื่องยากที่แผนกลยุทธ์จะมีรูปแบบเป็นลายลักษณ์อักษร แผนกลยุทธ์ของบริษัทขนาดเล็กมักจะอยู่ในความคิดและคำสั่งของผู้บริหารเจ้าของกิจการ ด้านต่าง ๆ ของแผนเปิดเผยในการสนทนากับบุคลากรของบริษัท เกี่ยวกับทิศทางวิธีการดำเนินการที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ

4. การดำเนินกลยุทธ์ (Executing the Strategy) การดำเนินการของกลยุทธ์เป็นเรื่องง่ายที่ใช้ความต้องการและเวลามากที่สุดในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและผลลัพธ์จะทดสอบความสามารถของผู้จัดการในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระตุ้นบุคลากรของบริษัทในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน สร้างและรักษาบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายด้านประสิทธิภาพ การเริ่มต้นในการวางกลยุทธ์และดำเนินการอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องเริ่มดำเนินการจัดการในหลายด้านขององค์กร

การดำเนินการของฝ่ายบริหารสำหรับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือกนั้นเกิดขึ้นจากการประเมินสิ่งที่บริษัทจะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายด้านสมรรถนะทางการเงินและกลยุทธ์ ผู้จัดการแต่ละบริษัทต้องคิดคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า “ต้องทำอะไรให้เสร็จในขอบเขตของตนเพื่อดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และควรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้กระบวนการนั้น” การเปลี่ยนแปลงภายในมากเพียงใดขึ้นอยู่กับว่ามีกลยุทธ์ใหม่ ๆ มากเท่าไร การปฏิบัติการภายในและความสามารถที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่กลยุทธ์ต้องการ และวัฒนธรรมการทำงานในปัจจุบันสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ดีได้มากเพียงใด การดำเนินการอย่างเต็มที่และการดำเนินการอย่างซ้ำซากของกลยุทธ์ของบริษัทขึ้นอยู่กับปริมาณของการเปลี่ยนแปลงภายในที่เกี่ยวข้อง (หรือส่วนใหม่ที่สำคัญ) อาจใช้เวลาหลายเดือนถึงหลายปี การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ดี ต้องอาศัยความขยันขันแข็งในการดำเนินงานที่ดี เป็นงานสำหรับทีมผู้บริหารทั้งหมดของบริษัท ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะและความร่วมมือของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ที่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงความต้องการแต่ละหน่วยขององค์กร และทำให้ผลลัพธ์ที่ดีอย่างสม่ำเสมอ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าสิ่งต่าง ๆ มีความราบรื่นเพียงพอที่บริษัทจะบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางสมรรถนะทางการเงิน และสามารถแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์การบริหารเชิงกลยุทธ์

5. การประเมินสมรรถนะและเริ่มการปรับปรุงแก้ไข (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustments) องค์กรประกอบที่ 5 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ติดตามการพัฒนาภายนอกใหม่ ๆ การประเมินความคืบหน้าของบริษัท และการปรับเปลี่ยนแก้ไขคือจุดเริ่มต้นในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไปหรือเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ วิธีการดำเนินการตามกลยุทธ์ ตรวจจับที่กลยุทธ์ของบริษัทยังคงผ่านการทดสอบทั้ง 3 อย่างของการประสบความสำเร็จในกลยุทธ์ (มีความเหมาะสม มีความได้เปรียบในการแข่งขัน มีสมรรถนะที่แข็งแกร่ง) ผู้บริหารของบริษัทอาจจะตัดสินใจที่จะอยู่ในวิถีทางต่อไป เพียงแค่ปรับแผนกลยุทธ์และดำเนินการปรับปรุงการดำเนินการตามกลยุทธ์ต่อไปก็เพียงพอแล้ว แต่เมื่อใดก็ตามที่บริษัทเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ก่อความวุ่นวายในสภาพแวดล้อม จะมีคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัท หากบริษัทพบกับเหตุการณ์ที่ทำให้สถานะทางการตลาดตกต่ำหรือประสิทธิภาพที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ผู้จัดการบริษัทจำเป็นต้องค้นหาสาเหตุ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ที่ไม่ดี การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ไม่ดี หรือทั้งสองอย่างหรือไม่ และดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที ทิศทาง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัทจะต้องกลับมาได้อีกตลอดเวลาที่เงื่อนไขภายในหรือภายนอกที่ต้องการ นอกจากนั้น ผู้จัดการมีหน้าที่ประเมินว่าวิธีการดำเนินงานของบริษัทและแนวทางใดในการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและต้องมีการปรับปรุง การดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างซ้ำซากเป็นผลจากการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมาก มันอาจจะประสบความสำเร็จอย่างไม่สม่ำเสมออย่างรวดเร็วในบางพื้นที่และเป็นการพิสูจน์ว่ามีปัญหาในด้านอื่น ๆ ดังนั้นการดำเนินการตาม

กลยุทธ์ระดับแนวหน้า จึงต้องค้นหาวิธีปรับปรุงอย่างรอบคอบ แล้วจึงทำการปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ทุกที่ทุกเวลาที่เป็นประโยชน์⁷⁰

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) มีการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้มีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองดังนี้คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission) เน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มีการพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส (SWOT Analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question) เป็นต้น

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร⁷¹

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร⁷² การศึกษา

⁷⁰Arthur A. Thompson and others, *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, 22nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2020), 22-40.

⁷¹Samuel C. Certo and Paul J. Peter, *Strategic Management: Concept and Applications* (Singapore: McGraw-Hill, 1991), 5.

⁷²สุดใจ ดิลกทรรศน์, *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2562), 19-34.

การวิเคราะห์ การตรวจสอบ และการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร⁷³ และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร⁷⁴ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์⁷⁵

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร⁷⁶ การนำทิศทางขององค์กรที่ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาพัฒนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งได้แก่การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร โดยอาศัยข้อมูลโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องกำหนด เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดและเหมาะสม⁷⁷ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เป็นกระบวนการที่มีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้างภายในองค์กร หรือ

⁷³Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54.

⁷⁴Samuel C. Certo and Paul J. Peter, **Strategic Management: Concept and Applications** (Singapore: McGraw-Hill, 1991), 5.

⁷⁵ฐาปนา ฉื่นไพศาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560), 12-25.

⁷⁶ภัชลดดา สุวรรณนวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 7-8.

⁷⁷พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 12-16.

ระบบการจัดการโดยรวมของทั้งองค์การ⁷⁸ การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ⁷⁹ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง⁸⁰

4. การประเมินผลและการควบคุม เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ และจะต้องมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อทำการปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกกระบวนการ ทั้งนี้ในการประเมินกลยุทธ์จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ยังจำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาเป็นทีมงานคณะกรรมการประเมินผลกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยคณะผู้บริหารทุกระดับจากฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมดำเนินงานเพื่อประเมินกลยุทธ์ได้เต็มที่และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง⁸¹ ผู้บริหารทุกระดับจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขและหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในขั้นสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ก็สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้วก่อนหน้านี้ได้ และยังเป็นตัวกระตุ้นให้กระบวนการทั้งหมดเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ซึ่งผู้บริหารอาจต้องทำการปรับกลยุทธ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์หรืออาจต้องทำทั้ง 2 อย่าง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ⁸²

⁷⁸Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (United Kingdom: Pearson Education, 2018), 46-54.

⁷⁹ภัสลดา สุวรรณวล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 7-8.

⁸⁰Gregory G. Dess and Alex Miller, **Strategic Management** (Singapore: McGraw-Hill, 1993), 1.

⁸¹พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2561), 12-16.

⁸²สุดใจ ดิลกทรรศนน์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (กรุงเทพฯ: สามลดา, 2562), 19-34.

กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มนุษย์เกิดมาจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้เพื่อจะนำองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตให้มีความสุข การเรียนรู้ของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสอน การฝึกฝน และการเรียนรู้ ซึ่งในปัจจุบันวิธีการเรียนรู้ของมนุษย์มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา ดูข้อมูลข่าวสารจากโทรทัศน์ และฟังวิทยุ แม้ว่ามนุษย์จะสามารถเรียนรู้ได้หลายวิธีก็ตาม แต่การเรียนรู้ส่วนใหญ่ของรัฐยังจำเป็นต้องอาศัยสถาบันการศึกษาเป็นกลไกหลักในการอบรมสั่งสอน หรือถ่ายทอดองค์ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ก็คือผู้สอนหรือครูนั่นเอง ทั้งนี้การที่ผู้สอนจะสามารถจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในหลายเรื่องด้วยกัน เพื่อจะทำให้ผู้สอนสามารถดำเนินการจัดการเรียนรู้ได้อย่างถูกหลักวิธีและมีประสิทธิภาพ⁸³ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก ให้เกิดทักษะการคิดขั้นสูง การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา และการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งผู้สอนต้องมีวิธีการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และทักษะที่ควรจะให้พัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียนบางส่วน จนถึงผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งหมด และผู้สอนต้องคำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนด้านการรู้คิด ปัจจัยด้านแรงจูงใจและอารมณ์ความรู้สึก ปัจจัยด้านพัฒนาการสังคมในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพต่อไป⁸⁴

ความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตั้งแต่สังคมไทยมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบและเริ่มมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาทำให้ศาสตร์บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำศัพท์หรือมโนทัศน์ไปจากเดิมโดยมุ่งเน้นลักษณะจัดการศึกษาให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

⁸³ กุณิสรา จิตรชญาวัฒน์, *การจัดการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 1.

⁸⁴ นีรดา เวชญาลักษณ์, *หลักการจัดการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 29.

และสนองตอบเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว เช่น มีความนิยมเรียกคำว่า “การจัดการเรียนการสอน” ซึ่งความหมายเดิมของคำดังกล่าวดูเหมือนจะให้ความสำคัญของผู้สอน หรือครูที่มีบทบาทมากในการจัดการเรียนการสอน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงนิยมใช้คำว่า “การจัดการเรียนรู้” แทนคำดังกล่าวเพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีบทบาทมากที่สุด เป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้ สำหรับความหมายของการจัดการเรียนรู้ โดยทั่วไปที่เข้าใจง่าย หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของผู้สอนตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรียนรู้จนสิ้นสุดการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรม จริยธรรมและเกิดทักษะหรือสมรรถนะต่าง ๆ ตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้⁸⁵

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ทีศนา แคมมณี ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียน และประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนควรจะได้รับ และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน มีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเต็มตัว และได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อันจะนำผู้เรียนไปสู่การเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง⁸⁶

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า เป็นการยึดว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่เพื่อสร้างปัญญาให้รู้จักตนเอง รู้จักโลก สามารถพึ่งตนเองได้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีอิสรภาพ ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์ เรียนรู้ด้วยความสุข ให้ผู้เรียนมีบทบาทหรือมีส่วนร่วม ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ในกิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้สอนจัดขึ้น⁸⁷

บุญเลี้ยง ทุมทอง ได้ให้ความหมายการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ให้โอกาสผู้เรียนมีส่วนร่วมกิจกรรมมากที่สุด ด้วยความมุ่งหวังที่จะทำให้ผู้เรียนได้พัฒนากระบวนการสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมกับผู้สอนและผู้เรียนด้วยกัน เพื่อพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ในบริบทที่มีอยู่และเกิดขึ้นจริงตาม

⁸⁵ กุสิศรา จิตรชญาวนิช, **การจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 2.

⁸⁶ ทีศนา แคมมณี, **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 120.

⁸⁷ ฉิรดา เวชญาลักษณ์, **หลักการจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 31.

สภาพ และพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ที่จะคิดวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ วางแผน และตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะช่วยทำให้คุณภาพของชีวิตดีขึ้น⁸⁸

กุลิสรา จิตรชญาวนิช ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน โดยเน้นให้ความสำคัญกับผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุดหรือลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเน้นพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้ครบทุกด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งมุ่งให้ผู้เรียนสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง โดยบทบาทของผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน⁸⁹

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า เป็นการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน ผู้เรียนมีอิสรภาพในการสร้างองค์ความรู้ของตนเอง เรียนรู้อย่างมีความสุขโดยได้ใช้กระบวนการคิด ปฏิบัติได้จริง มีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว (active participation) ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม และผู้เรียนมีบทบาทในกิจกรรมการเรียนรู้มากกว่าผู้สอน⁹⁰

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล ตามที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลที่สอดคล้องกับหลักสูตรของสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล มีการบริหารจัดการเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการ

⁸⁸บุญเลี้ยง ทุมทอง, **ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Theories and Development of Instructional Model)** (กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 272.

⁸⁹กุลิสรา จิตรชญาวนิช, **การจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 64.

⁹⁰ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, **80 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (นนทบุรี: พี บาลานซ์ดีไซด์แอนพริ้นติ้ง, 2561), 18.

ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง⁹¹

จากนิยามและความหมายของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของครูในการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถือว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ บริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก จัดแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะทำให้ผู้เรียนได้พัฒนากระบวนการสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ

ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

ฉัตรดา เวชญาลักษณ์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก ให้เกิดทักษะการคิดขั้นสูง การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ไขปัญหา และการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งผู้สอนต้องมีวิธีการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และทักษะที่ควรพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของผู้เรียนบางส่วน จนถึงผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งหมด และผู้สอนต้องคำนึงถึงปัจจัยสนับสนุนด้านการรู้คิด ปัจจัยด้านแรงจูงใจและอารมณ์ความรู้สึก ปัจจัยด้านพัฒนาการสังคมในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพต่อไป⁹²

กุลิศรา จิตรชญาวณิช ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่เจริญงอกงาม

⁹¹สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 55.

⁹²ฉัตรดา เวชญาลักษณ์, หลักการจัดการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 29.

ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยภาพรวมการจัดการเรียนรู้มีความสำคัญหลายประการดังนี้

1. การจัดการเรียนรู้ช่วยให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีงาม ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งโดยทั่วไป ผู้สอนสามารถกำหนดจุดประสงค์ในการเรียนรู้เอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้น หรือต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

2. การจัดการเรียนรู้ช่วยทำให้จุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้การกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ในหลักสูตรแต่ละระดับการศึกษาของสังคมไทย อาจจะมีทั้งความเหมือนกันและแตกต่าง แต่ไม่ว่าจุดมุ่งหมายของการศึกษาในแต่ละระดับจากกำหนดไว้อย่างไร สิ่งสำคัญที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของการศึกษาบรรลุผลก็คือ การจัดการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการเรียนรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลทำให้การศึกษามีคุณภาพ

3. การจัดการเรียนรู้ช่วยเสริมทักษะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนสามารถที่จะนำไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ซึ่งทักษะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้เรียนที่สถานศึกษาควรจัดให้ผู้เรียนมีหลายทักษะด้วยกัน เช่น ทักษะกระบวนการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะทางสังคม ทักษะการสื่อสาร ทักษะทางวิทยาศาสตร์ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ฯลฯ

4. การจัดการเรียนรู้ช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ทำให้ผู้เรียนเป็นคนที่สามารถแยกดีชั่ว ถูกผิดออกอย่างมีเหตุผล มีหลักยึดปฏิบัติในการใช้ชีวิตอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องดีงาม และทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์

5. การจัดการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนรู้จักเอาตัวรอด จากการการการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างองค์ความรู้พัฒนาให้ผู้เรียนมีสติปัญญาที่ชาญฉลาด รวมทั้งพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน และยังสามารถช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายให้ผู้เรียนนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการดำรงชีวิตให้มีความสุขในสังคม ดังนั้น เมื่อผู้เรียนได้รับทั้งความรู้ ประสบการณ์และทักษะต่าง ๆ จากการศึกษาและการจัดการเรียนรู้จะทำให้ผู้เรียนสามารถนำสิ่งดังกล่าวมาใช้ให้เป็นประโยชน์และรู้จักที่จะเอาตัวรอดอยู่ในสังคมได้อย่างรู้เท่าทัน

6. การจัดการเรียนรู้ช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน

7. การจัดการเรียนรู้สามารถนำไปสู่การสร้างเสริมอาชีพหรือรายได้ให้กับผู้เรียน

8. การจัดการเรียนรู้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้นำองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้พัฒนาตนเอง สังคม และประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าได้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนอกจากจะได้รับความสนใจและนิยมนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในปัจจุบันแล้ว ยังมีประโยชน์อีกหลายประการด้วยกันโดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้เรียนแต่ละคนมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพของตน เพราะผู้เรียนแต่ละคนต่างก็มีความคิดความสามารถและประสบการณ์ติดตัวมาด้วยกันทุกคน อาจจะมีน้อยต่างกัน การที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ร่วมแสดงออกความรู้สึก ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันจะเป็นสิ่งสำคัญกับตัวผู้เรียนมาก

2. ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ เพราะผู้เรียนจะต้องปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ผู้สอนมอบหมายให้สำเร็จ

3. ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ เช่น ทักษะกระบวนการทำงานกลุ่ม ทักษะทางสังคม ทักษะการคิด ความรับผิดชอบ ความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

4. ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน

5. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะครบทุกด้าน คือ ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

6. ผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากเพื่อนในกลุ่ม

7. ผู้เรียนมีโอกาสได้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและสามารถค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นได้จากการเรียนรู้⁹³

บุญเลี้ยง ทุมทอง ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า กิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีโอกาสได้เคลื่อนไหว ใช้ความคิดลงมือทำ ย้ำความรู้สึก กิจกรรมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความตื่นตัวรอบด้าน อันจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีตามมา ลักษณะดังกล่าวจึงควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญโดยทั่วไป⁹⁴

สันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวถึงบรรยากาศในห้องเรียนว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการจัดการเรียนการสอน และหมายความรวมถึงนักเรียนมีความสุข รู้สึกอบอุ่นในขณะที่อยู่ในห้องเรียน ความสุขของนักเรียนเป็นสิ่งที่ครูปรารถนา และผู้รับผิดชอบทางการศึกษาต้องพยายามจัดให้มีขึ้นโดยทั่วกัน การบริหารจัดการชั้นเรียนเป็นองค์รวมของการบูรณาการความรู้ความสามารถของครูพร้อมทั้งก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้เรียนได้มาโรงเรียนทุกวันอย่างมีความสุข ดังนั้นบรรยากาศ

⁹³ กุสิศรา จิตรชญาวณิช, **การจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 68.

⁹⁴ บุญเลี้ยง ทุมทอง, **ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Theories and Development of Instructional Model)** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 289.

ในห้องเรียนจึงเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความสนใจใฝ่รู้ในบทเรียน และเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น⁹⁵

แฮมเร และเพียนตา (Hamre and Pianta) ได้กล่าวถึงลักษณะบรรยากาศทางอารมณ์ในห้องเรียน ได้แก่ 1) ครูรู้ความต้องการของนักเรียน 2) มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างครู-นักเรียน 3) ครูที่นำมุมมองของนักเรียนมาร่วมจัดการเรียนการสอน และ 4) ไม่ใช้การเสียดสีและการปฏิบัติที่รุนแรง ห้องเรียนดังกล่าวยังเป็นห้องที่ครูผู้สอนสร้างความสะดวกสบายและความสนุกสนานให้กับนักเรียน⁹⁶

แคทธารีนา (Katharina) ได้ศึกษาการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพและการสอนเชิงบวก โดยนำเสนอข้อมูลเชิงปฏิบัติสำหรับครูระดับประถมศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น มีการสำรวจแง่มุมของการสอนและการเรียนรู้เชิงบวก มีการอธิบายวิธีการที่เป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับการเปลี่ยนการจัดการชั้นเรียนทั่วไปให้เป็นโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และการเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงลบเป็นปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก สร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ความคาดหวัง แรงจูงใจ และวิธีการสำหรับการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับข้อผิดพลาดจะได้รับการตรวจสอบเพื่อสนับสนุนครูในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก⁹⁷

แองเจโล และครอส (Angelo & Cross) ได้เสนอรูปแบบการประเมินชั้นเรียนเบื้องต้น 7 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพการสอน ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงการเรียนรู้คือการปรับปรุงการสอน 2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ครูจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงเปิดรับความเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ และเป็นที่น่าสนใจของผู้เรียนมากที่สุด 3) เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ นักเรียนจำเป็นต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมตั้งแต่แรกเริ่มและสม่ำเสมอ ให้ผู้เรียนต้องเข้าใจวิธีประเมินการเรียนรู้ของตนเองด้วย 4) วิธีการประเมินที่ช่วยในการปรับปรุงการเรียนการสอนคือวิธีที่ผู้สอนเป็นผู้ออกแบบวางแผนเพื่อตอบสนองต่อประเด็นหรือปัญหาในการจัดการเรียนรู้ 5) การตั้งคำถามอย่างเป็นระบบ และสร้างแรงจูงใจ สร้างความท้าทายทางสติปัญญา ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการ

⁹⁵สันติ บุญภิรมย์, **การบริหารจัดการในห้องเรียน (Classroom Management)** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557), 115.

⁹⁶Bridget K. Hamre and Robert C. Pianta, **Learning opportunities in preschool and early elementary classrooms** (Baltimore: Paul H Brookes, 2007), 49-83.

⁹⁷Katharina Sieberer-Nagler, "Effective Classroom-Management & Positive Teaching," **English Language Teaching** 9, 1 (January 2016): 163.

เรียนรู้ ครูผู้สอนสามารถประเมินในชั้นเรียนโดยสร้างความท้าทายดังกล่าวได้ 6) การประเมินในชั้นเรียนไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเฉพาะทาง สามารถทำได้ด้วยตนเอง ถ้าหากผู้สอนตั้งใจและอุทิศตนให้กับการศึกษา 7) ผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินโดยการทำงานร่วมกับครูผู้สอนคนอื่น ๆ รวมทั้งนักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินชั้นเรียนอย่างแท้จริง จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความพึงพอใจที่สูงขึ้น⁹⁸

อุไร ชีรัมย์ และคณะ ได้เสนอเทคนิคการประเมินการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่าการประเมินการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน เพื่อให้เข้าใจว่าผู้เรียนเรียนรู้อะไรและเรียนรู้ได้อย่างไร ผู้สอนจำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดที่หลากหลาย ใช้เทคนิคการประเมินเพื่อการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการใช้ข้อตกลงระหว่างผู้สอนและผู้เรียน การตั้งคำถาม การสังเกต การบันทึกการเรียนรู้ การประเมินตนเองและการประเมินโดยเพื่อน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะเข้าใจถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ขณะที่ผู้สอนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ให้ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาว่าการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้นั้นผู้สอนควรแจ้งและรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ส่งเสริมผู้เรียนประเมินตนเองเกิดการเรียนรู้และยอมรับที่จะปรับปรุงตนเองในการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ผู้เรียนจะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญไม่ได้ หากผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญคือผู้สอนไม่นำผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนมาใช้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน⁹⁹

วาร์น และคณะ (Warne and other) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้นควรประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการเห็นคุณค่าของความรู้ 2) การมีข้อมูลเพียงพอ 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้นและสามารถแสดงฟังหรือการสื่อนไหลของข้อมูล 4) เทคโนโลยี

⁹⁸Thomas Angelo and K. Patricia Cross, **Classroom assessment techniques: A handbook for college teachers**, 2nd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), 7-11.

⁹⁹อุไร ชีรัมย์ และคณะ, “เทคนิคการประเมินการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21,” **วารสารศรีปทุมปริทัศน์** 20, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 193.

การสื่อสาร 5) เครือข่ายระหว่างบุคคล 6) การคิดเชิงระบบ 7) ผู้นำ 8) บรรยากาศของการสื่อสาร 9) การแก้ปัญหา และ 10) การฝึกอบรม¹⁰⁰

อิปเป (Ipe) ได้กล่าวถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ธรรมชาติของความรู้ 2) แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญขององค์กรมีความสอดคล้องกับประเด็นข้างต้นแต่ต้องคำนึงถึงความสำคัญสอดคล้องกับบริบท และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย¹⁰¹

แมคกิลล์ และบีตตี (McGill and Beaty) ได้กล่าวถึง “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์¹⁰²

สิทธิ์สมบูรณ์ สุธรรมวงศ์ ได้กล่าวว่า การคิดวิเคราะห์เป็นการคิดขั้นสูง ที่ผู้เรียนสามารถจำแนกแยกแยะข้อมูลองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลจนสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อสรุปเป็นหลักการนำไปใช้ในชีวิตได้ที่ผ่านมาการพัฒนาผู้เรียนในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์รู้จักค้นคว้าและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้จากประสบการณ์จริงและได้ปฏิบัติจริงมากขึ้น¹⁰³

สถาพร พงษ์พิบูล ได้กล่าวถึง Active Learning ว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก

¹⁰⁰Leoni Warne, Irena M. Ali, and Celina Pascoe, “Team Building as a Foundation for Knowledge Management: Findings from Research into Social Learning in the Australian Defence Organisation,” *Journal of Information & Knowledge Management* 2, 2 (June 2003): 93-106.

¹⁰¹Minu Ipe, “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework,” *Human Resource Development Review* 2, 4 (December 2003): 343.

¹⁰²Ian McGill and Liz Beaty, *Action Learning*, 1st ed. (Oxfordshire: Routledge, 2001), 20.

¹⁰³สิทธิ์สมบูรณ์ สุธรรมวงศ์, การศึกษาทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักศึกษาปริญญาตรี ชั้นปีที่ 3 โดยใช้รูปแบบการจัดการ (ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557), 113.

ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมาย และนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰⁴

แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ทิศนา ขัมมณี ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางไว้ว่า เริ่มมาตั้งแต่มีการใช้คำว่า “Instruction” หรือ “การเรียนการสอน ” แทนคำว่า “Teaching” หรือ “ การสอน ” โดยมีแนวคิดว่าการสอนครูต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ มิใช่เพียงการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น เช่น การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) แต่เนื่องจากการเรียนการสอนโดยยึดครูเป็นศูนย์กลาง เป็นวิธีที่สะดวกและง่ายกว่า รวมทั้งครูมีความเคยชินกับการปฏิบัติตามแบบเดิม ประกอบกับไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ปฏิบัติตามแนวคิดใหม่อย่างเพียงพอ การสอนโดยครูเป็นศูนย์กลางจึงยังคงยึดครองอำนาจอยู่อย่างเหนียวแน่นมาจนปัจจุบัน ในทางปฏิบัติโดยเฉพาะในประเทศไทย มิได้มีการปฏิบัติตามแนวคิดของ “Instruction” เพียงแต่มีการใช้คำนี้ในความหมายของ “Teaching” แต่ดั้งเดิมหรือพูดง่าย ๆ ว่า เราใช้ศัพท์ใหม่ในความหมายเดิมโดยไม่ได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ไปตามศัพท์ใหม่ที่นำมาใช้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างความเข้าใจเรื่อง การเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งนี้แม้แนวคิดจะยังเป็นเช่นเดิม แต่ก็ได้ขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางกว่าเดิม การจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียน และประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนจะได้รับ และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างตื่นตัว และได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ อันจะนำผู้เรียนไปสู่การเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง จากข้อความข้างต้นศัพท์ที่จำเป็นต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติมก็คือคำว่า “การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว” และคำว่า “การเรียนรู้ที่แท้จริง” คำว่ามีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวมาจากศัพท์ภาษาอังกฤษ คือ Active Participation ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมที่ผู้เรียนรู้ เป็นผู้จัดกระทำต่อสิ่งเร้า (สิ่งที่เรียนรู้) มิใช่เพียงรับสิ่งเร้าหรือการมีส่วนร่วมอย่างเป็นผู้รับ (Passive Participation) เท่านั้น การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงได้สมควรเป็นการตื่นตัวที่เป็นไปอย่างรอบด้านทั้งทางด้านกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ เพราะ

¹⁰⁴สถาพร พงษ์พิบูล, “การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning” (เอกสารประกอบการฝึกอบรมโครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประจำปีงบประมาณ 2560 คณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว, 3 ธันวาคม 2558), 2.

พัฒนาการทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวทางกายภาพ คือการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวร่างกายทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะของผู้เรียน เพื่อช่วยให้ร่างกายและประสาทการรับรู้ตื่นตัวพร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้ได้ดี

2. การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวทางสติปัญญา คือ การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีการเคลื่อนไหวทางสติปัญญาหรือสมอง ได้คิดได้กระทำโดยใช้ความคิดเป็นการใช้สติปัญญาของตนสร้างความหมายและความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้

3. การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวทางอารมณ์ คือ การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีการเคลื่อนไหวทางอารมณ์หรือความรู้สึก เกิดความรู้สึกต่าง ๆ อันจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีในเรื่องที่เรียนรู้ อารมณ์และความรู้สึกของบุคคลจะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายต่อเนื่องและต่อการปฏิบัติมากขึ้น

4. การมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัวทางสังคม คือ การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนมีการเคลื่อนไหวทางสังคมหรือมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมรอบตัว เนื่องจากการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน จะช่วยขยายขอบเขตของการเรียนรู้ของบุคคลให้กว้างขวางขึ้น และการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการที่สนุก มีชีวิตชีวามากขึ้น หากผู้เรียนได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

หากผู้สอน ครู สามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเต็มตัวทั้ง 4 ด้าน คือ ได้เคลื่อนไหวปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ (กาย) ได้ใช้ความคิด (สติปัญญา) ได้มีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น (สังคม) และเกิดอารมณ์ความรู้สึกอันจะช่วยให้การเรียนรู้มีความหมายต่อตน (อารมณ์) การมีส่วนร่วมในลักษณะดังกล่าวจะเป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง¹⁰⁵

กุลิศรา จิตรชญาวนิช ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถยึดหลักการง่าย ๆ เป็นแนวทางพื้นฐานได้ดังนี้

1. ผู้เรียนจะต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากที่สุด โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง ส่วนผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกหรือสนับสนุนในการเรียนรู้ของผู้เรียน บทบาทส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้เรียนเป็นหลัก

¹⁰⁵ทศนา แคมมณี, ศาสตราจารย์: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 119-121.

2. เป็นการเรียนรู้ที่ส่งเสริมทักษะกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง เช่น ทักษะการคิด กระบวนการกลุ่ม และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

3. เน้นความสัมพันธ์ที่ดีในการเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน และระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนโดยฝึกให้ผู้เรียนได้ทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน รวมทั้งยังเป็นการส่งเสริมทักษะทางสังคมของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ส่วนผู้สอนนั้นจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เรียนเช่นกัน โดยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียนรู้สึกอบอุ่น เป็นกันเอง มีความสุข และทำตนให้เป็นกัลยาณมิตรที่ดีในการเรียนรู้

4. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนมีโอกาสพัฒนาตนเอง และเน้นการวัดประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งอาจจะใช้แฟ้มสะสมผลงานของผู้เรียนประกอบในการวัดประเมินผล¹⁰⁶

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ ได้กล่าวถึงแนวคิด การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างถ่องแท้เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการวางแผนการสอน ออกแบบการสอนและจัดการสอนให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย ทฤษฎีการสอนช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behavioral theory) ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มปัญญานิยม (Cognitive theory) และแนวคิดการจัดการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) และทฤษฎีการสอนในปัจจุบัน 5 ทฤษฎีด้วยกัน คือ ทฤษฎีกระบวนการทางสมองในการประมวลข้อมูล (Information processing theory) ทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple intelligences theory) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างชิ้นงาน (Constructionism) และทฤษฎีการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative learning theory)¹⁰⁷

¹⁰⁶ กุสิศรา จิตรชญาวณิช, *การจัดการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 63.

¹⁰⁷ ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, *80 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*, พิมพ์ครั้งที่ 8 (นนทบุรี: พี บาลานซ์ดีไซด์แอนพริ้นติ้ง, 2561), 29.

กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบันที่วงการศึกษาคิดหาความสนใจและยอมรับว่าสามารถที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือเป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด เน้นพัฒนาทักษะทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติจริง และผู้เรียนสามารถที่จะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ครูผู้สอนได้เปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เคยเป็นผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้มาทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษา คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือผู้คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ¹⁰⁸

ทิศนา แคมมณี นำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง: โมเดล ชิปปา (CIPPA Model) หรือรูปแบบการประสานห้าแนวคิดไว้ดังนี้ ชิปปา (CIPPA) เป็นหลักการซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นหลักการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้เรียน การจัดการกระบวนการเรียนการสอนตามหลัก “CIPPA” นี้สามารถใช้วิธีการและกระบวนการที่หลากหลาย ซึ่งอาจจัดเป็นแบบแผนได้หลายรูปแบบรูปแบบหนึ่งซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอไว้และได้มีการนำไปทดลองใช้แล้วได้ผลดี ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 7 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การทบทวนความรู้เดิม ขั้นนี้เป็นการดึงความรู้เดิมของผู้เรียนในเรื่องที่จะเรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมของตน ซึ่งผู้สอนอาจใช้วิธีการต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้ใหม่ ขั้นนี้เป็นการแสวงหาข้อมูลความรู้ใหม่ของผู้เรียนจากแหล่งข้อมูล หรือแหล่งความรู้ต่าง ๆ ซึ่งครูอาจจัดเตรียมมาให้ผู้เรียนหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนไปแสวงหาก็คได้

ขั้นที่ 3 การศึกษาทำความเข้าใจข้อมูล/ความรู้ใหม่ และเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับข้อมูล/ ความรู้ที่หามาได้ ผู้เรียนจะต้องสร้างความหมายของข้อมูล/ ประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ด้วยตนเอง เช่น ใช้กระบวนการคิด และกระบวนการกลุ่มในการอภิปรายและสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลนั้น ๆ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการเชื่อมโยงกับความรู้เดิม

¹⁰⁸ กุสิศรา จิตรชญาวณิช, การจัดการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 71.

ขั้นที่ 4 การแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจกับกลุ่ม ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้เรียนอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของตน รวมทั้งขยายความรู้ความเข้าใจของตนให้กว้างขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้แบ่งปันความรู้ความเข้าใจของตนแก่ผู้อื่น และได้รับผลประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจของคนอื่นไปพร้อม ๆ กัน

ขั้นที่ 5 การสรุปและการจัดระเบียบความรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นของการสรุปความรู้ที่ได้รับทั้งหมด ทั้งความรู้เดิมและความรู้ใหม่ และจัดสิ่งที่เรียนให้เป็นระเบียบเพื่อช่วยให้ผู้เรียนจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้ง่าย

ขั้นที่ 6 การปฏิบัติ และ/หรือการแสดงผลงาน หากข้อความรู้ที่ได้เรียนรู้มาไม่มีการปฏิบัติ ขั้นนี้จะเป็นขั้นที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงผลงานการสร้างความรู้ของตนให้ผู้อื่นรับรู้ เป็นการช่วยให้ผู้เรียนได้ต่อยอดหรือตรวจสอบความเข้าใจของตนและช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ความคิดสร้างสรรค์ แต่หากต้องมีการปฏิบัติตามข้อความรู้ที่ได้ ขั้นนี้จะเป็นขั้นปฏิบัติ และมีการแสดงผลที่ได้ปฏิบัติด้วย

ขั้นที่ 7 การประยุกต์ใช้ความรู้ ขั้นนี้เป็นขั้นของการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการนำความรู้ความเข้าใจของตนไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความชำนาญ ความเข้าใจ ความสามารถในการแก้ปัญหาและความจำในเรื่องนั้น ๆ

หลังจากการประยุกต์ใช้ความรู้ อาจมีการนำเสนอผลงานจากการประยุกต์อีกครั้งก็ได้ หรืออาจไม่มีการนำเสนอผลงานในขั้นที่ 6 แต่นำมารวมแสดงในตอนท้ายหลังขั้นการประยุกต์ใช้ก็ได้เช่นกัน

ขั้นตอนตั้งแต่การที่ 1-6 เป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ (Construction of Knowledge) ซึ่งครูสามารถจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีโอกาสปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Interaction) และฝึกฝนทักษะกระบวนการต่าง ๆ (Process Learning) อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขั้นตอนแต่ละขั้นตอนช่วยให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมหลากหลายที่มีลักษณะให้ผู้เรียนได้มีการเคลื่อนไหวทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม อย่างเหมาะสมอันช่วยให้ผู้เรียนตื่นตัว (Active) สามารถรับรู้และเรียนรู้ได้อย่างดี จึงกล่าวได้ว่าขั้นตอนทั้ง 6 มีคุณสมบัติตามหลักการ CIPP ส่วนขั้นตอนที่ 7 เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ (Application) จึงทำให้รูปแบบนี้มีคุณสมบัติครบตามหลัก CIPPA¹⁰⁹

นิรดา เวชญาลักษณ์ ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้สอนหาวิธีการที่สามารถสร้าง และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการ

¹⁰⁹ ทิศนา ขัมมณี, ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี

ในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการให้ความสำคัญกับผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนในเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง และได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวความคิดการจัดการศึกษานี้ เป็นแนวคิดที่มีรากฐานจากปรัชญาการศึกษา และทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยาวนาน และเป็นแนวทางที่ได้รับการพิสูจน์ว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามต้องการอย่างได้ผล สำหรับผู้สอนในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้และวางแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ในบรรยากาศที่ยืดหยุ่น
 - 2) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างความรู้ความเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
 - 3) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมการคิด การค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้หรือแหล่งข้อมูลที่หลากหลายด้วยตนเองและการแสดงออกของผู้เรียน
 - 4) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือก และสร้างผลงานจากการเรียนรู้ตามถนัดและความสนใจของตนเอง
 - 5) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการจัดการกระทำข้อมูล
 - 6) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนเชื่อมโยงหรือประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนในชีวิตจริงหรือสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด
 - 7) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ และฝึกปรับปรุงตนเอง
 - 8) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากเพื่อนในกลุ่ม
 - 9) ส่งเสริมให้มีโอกาสฝึกการทำงานเป็นทีม ความมีวินัย และความรับผิดชอบ จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนรู้ที่เป็นกัลยาณมิตร มีชีวิตชีวาและมีความสุข
 - 10) ใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้
 - 11) ประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการทุกด้านของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและตรงสภาพจริง
 - 12) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนประเมินและสะท้อนผลการเรียนของตนเองและเพื่อน
- แนวทางดังกล่าวข้างต้น เป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนผู้สอนจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าแนวความคิดการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ มุ่งให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมอย่างตื่นตัว กระตือรือร้น ในการเรียนทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม

และอารมณ์ สร้างความรู้ โดยกระบวนการกลุ่มและการเรียนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ ความพร้อมในการเรียนรู้ กระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ โดยเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ได้ใช้ทักษะกระบวนการคิดร่วมกับการแสวงหาความรู้ ซึ่งอาจจะเป็นการเรียนรู้โดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่งมาบูรณาการกัน เพื่อให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน เพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบรรลุวัตถุประสงค์¹¹⁰

บุญเลี้ยง ทุมทอง ได้กล่าวถึงลักษณะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นไปตามหลักการของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจความถนัด และศักยภาพของผู้เรียนกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
- 4) มีการสืบเสาะหาความรู้ที่ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์และผู้เรียนกับผู้เรียน
- 5) มีการฝึกให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการคิดอย่างหลากหลาย เพื่อการสร้างความเข้าใจในบทเรียนและเรียนโดยการค้นพบด้วยตนเอง และค้นพบวิธีการเรียนรู้
- 6) มีการให้ผู้เรียนได้ฝึกการนำความรู้ไปใช้สถานการณ์จริงหรือสถานการณ์ที่แทนสถานการณ์จริงและสถานการณ์ที่แปลกใหม่

การที่จะจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดนั้น สามารถทำได้หลายแบบหลายลักษณะแตกต่างกันไปตามรูปแบบ วิธีการ เทคนิคหรือจุดเน้นของแบบนั้น ๆ ส่งผลให้เกิดลักษณะและรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ขึ้นจำนวนมาก ซึ่งควรจะเป็นประโยชน์แก่ผู้สอน เพราะช่วยให้ผู้สอนมีทางเลือกที่หลากหลายมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม กลับมีครูจำนวนมากที่เกิดความสับสน คิดว่าการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญนี้เป็นรูปแบบเดียวแท้ที่จริงการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแนวคิดหรือหลักการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายลักษณะ สามารถขยาย/ผลิต (Generate) เป็นรูปแบบและกระบวนการกระบวนการต่าง ๆ ที่หลากหลายได้ ซึ่งแม้ว่าจะใช้กระบวนการหรือวิธีการที่ดูแตกต่างกันไป แต่หากวิธีการและกระบวนการนั้นช่วยให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ต้นตัวได้ดังกล่าวไว้ข้างต้น ก็ถือได้ว่าการสอนนั้น ๆ เป็นการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเหมือนกัน ดังจะนำเสนอแนวคิดในการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญแบบต่าง ๆ ซึ่งจัดหมวดหมู่ไว้โดยผู้จุดเน้นของการ

¹¹⁰ ณิชดา เวชญาลักษณ์, **หลักการจัดการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 46-47.

จัดการเรียนรู้ นั้น ๆ เป็นเกณฑ์ดังนี้ 1) แบบเน้นตัวผู้เรียน 2) แบบเน้นความรู้ ความสามารถ 3) แบบเน้นประสบการณ์ 4) แบบเน้นปัญหา 5) แบบเน้นทักษะขบวนการ 6) แบบเน้นการบูรณาการ¹¹¹

กุลิศรา จิตรชญาวณิช ได้สรุปวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ดังนี้

1) เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลงาน

2) เน้นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้เรียน เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มจะช่วยส่งเสริมความเจริญงอกงาม และจะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้เรียน

3) ผู้สอน คือ ผู้อำนวยการความสะอาดและเป็นแหล่งเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้สอนจะเป็นผู้คอยแนะนำเป็นที่ปรึกษา จัดเตรียมสื่ออุปกรณ์และวางแผนการจัดการกระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้กับผู้เรียน

4) ผู้เรียนมีโอกาสเห็นความสามารถของตน มีความมั่นใจในตนเอง และควบคุมตนเองได้มากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม

5) การพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนในหลาย ๆ ด้าน ทั้งทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ และสติปัญญา

6) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยพยายามส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้เรียนได้นำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในชีวิตประจำวัน

7) ยึดการค้นพบด้วยตนเอง โดยผู้สอนพยายามส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง เพราะจะทำให้ผู้เรียนจดจำในสิ่งที่เรียนได้ดีและยาวนาน

8) ยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกัน จะช่วยให้ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และเป็นการฝึกทักษะทางสังคมโดยเฉพาะในด้านการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น

9) ควรใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพราะการใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายจะทำให้ผู้เรียนไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการเรียนรู้ มีความสุข สนุกสนานในการเรียน และยังสามารถได้รับประสบการณ์ที่หลากหลาย

10) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากที่สุด การที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมจะทำให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และทำให้ผู้เรียนค้นพบองค์ความรู้ด้วยตนเอง

¹¹¹บุญเลี้ยง ทุมทอง, ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Theories and Development of Instructional Model) (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559), 289-306.

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน ที่วงการศึกษาคิดหาความสนใจและยอมรับว่าสามารถที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด เน้นพัฒนาทักษะทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติจริง และผู้เรียนสามารถที่จะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ส่วนผู้สอนนั้นจะเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เคยเป็นผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้มาทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษา คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือผู้คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการที่ผู้สอนจะสามารถดำเนินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างถูกหลักการนั้น ผู้สอนจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการแนวคิดของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความหมาย ลักษณะการจัดการกิจกรรม ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประโยชน์ของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และแนวทางในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ¹¹²

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา ได้กำหนดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

¹¹² กุสิศรา จิตรชญาวณิช, การจัดการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 69-71.

3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้¹¹³

กาเย่ (Gagné) ได้เสนอหลักการสอน 9 ขั้นตอน คือ

1. สร้างความสนใจ (Gaining Attention) ตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมโดยนำเสนอสิ่งเร้าเพื่อดึงดูดความสนใจ

2. แจ้งจุดประสงค์ (Informing Learners of the Objective) แจ้งให้นักเรียนทราบถึงวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ของหลักสูตร และบทเรียนแต่ละบทเพื่อช่วยให้พวกเขาเข้าใจถึงสิ่งที่พวกเขาคาดหวังให้เรียนรู้ และทำจัดเตรียมวัตถุประสงค์ก่อนเริ่มการสอน

3. กระตุ้นให้ระลึกถึงความรู้เดิม (Stimulating Recall of Prior Learning) ช่วยให้นักเรียนเข้าใจข้อมูลใหม่ โดยเชื่อมโยงกับสิ่งที่รู้อยู่แล้วหรือสิ่งที่เคยประสบมาแล้ว ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมในการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม

4. นำเสนอสิ่งเร้าหรือเนื้อหาใหม่ (Presenting the Stimulus) ใช้กลยุทธ์ในการนำเสนอและจัดคิวเนื้อหาบทเรียนเพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น จัดระเบียบและจัดกลุ่มเนื้อหาอย่างมีความหมาย และให้คำอธิบายหลังการสาธิต

5. ให้แนวทางการเรียนรู้ (Providing Learning Guidance) ให้คำแนะนำนักเรียนเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะช่วยพวกเขาในเนื้อหาการเรียนรู้และทรัพยากรที่มีอยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่งช่วยให้นักเรียนเรียนรู้วิธีการเรียนรู้

6. การลงมือปฏิบัติ (Eliciting Performance) ให้นักเรียนนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้เพื่อเสริมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ และเพื่อยืนยันความเข้าใจที่ถูกต้องของแนวคิดของหลักสูตร ให้นักเรียน

¹¹³สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ (กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 38-39.

ทำกิจกรรมที่กระตุ้นหรือรื้อฟื้นเพื่อช่วยให้พวกเขาเข้าถึงทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ ของพวกเขา ที่แสดงให้เห็นว่าพวกเขาเข้าใจถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

7. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Providing Feedback) ให้ข้อเสนอแนะแก่นักเรียนเกี่ยวกับ ผลงานของพวกเขาทันที อธิบายว่าเหตุใดจึงถูกหรือผิดอย่างสร้างสรรค์

8. การประเมินผลการปฏิบัติ (Assessing Performance) การประเมินผลการสอนว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใดโดยการทดสอบนักเรียน จะทำให้ทราบว่าบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวังตาม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ระบุไว้ก่อนหน้าหรือไม่

9. ส่งเสริมความคงทนและถ่ายโอนการเรียนรู้ (Enhancing Retention and Transfer) โดยการให้โอกาสผู้เรียนได้มีการฝึกฝน ช่วยให้ผู้เรียนจดจำได้มากขึ้น ผู้เรียนเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์อื่น ๆ ได้¹¹⁴

คาร์ลลิน และเบอร์เกอร์ (Karlin and Berger) ได้เสนอการจัดการเรียนการสอนที่เน้นตัว ผู้เรียน ไว้ดังนี้ 1) มีการวินิจฉัยความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล 2) มีการทดสอบผู้เรียนในเรื่อง ที่จะเรียนรู้ (ก่อนเรียน) 3) มีการจัดกลุ่มผู้เรียนที่มีความต้องการคล้ายคลึงกัน 4) มีการวางแผนการ เรียนให้สนองความต้องการของผู้เรียน 5) มีการจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการต่าง ๆ 6) มีการให้คำแนะนำแก่ผู้เรียน 7) ผู้เรียนมีการดำเนินการเรียนรู้ตามแผน 8) มีการ ทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังจบหน่วยการเรียนรู้ 9) จัดทำแฟ้มการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็น รายบุคคล¹¹⁵

¹¹⁴Robert M. Gagné, **The Conditions of learning and Theory of Instruction**, 4th ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985), 246-255.

¹¹⁵Muriel Schoenbrun Karlin and Regina Berger, **Individualizing instruction: A complete Guide for Diagnosis, Planning, Teaching and Evaluation** (New York, Parker, 1974), 17-30.

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 1 หมู่ที่ 1 ตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม อยู่ห่างทิศตะวันออก ของจังหวัดนครปฐม ห่างจากตัวเมืองจังหวัด 16 กิโลเมตร ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

อำเภอ	กลุ่มโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน
นครชัยศรี	กลุ่มโรงเรียนมณฑลนครชัยศรี	9 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนห้วยพลู	7 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนแหลมบัว	8 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนพุทธรักษา	9 โรงเรียน
บางเลน	กลุ่มโรงเรียนบางเลน	12 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนบางหลวง	8 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนเพชรบัวงาม	11 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนบางภาษี	7 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนบางเลนใต้	8 โรงเรียน
สามพราน	กลุ่มโรงเรียนไร่จึงพัฒนา	11 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนท่าจีนก้าวหน้า	10 โรงเรียน
	กลุ่มโรงเรียนเพชรจินดา	12 โรงเรียน
พุทธมณฑล	กลุ่มโรงเรียนพุทธมณฑล	8 โรงเรียน
รวม		120 โรงเรียน

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, 2564), 16.

ตารางที่ 2 จำนวนครูและนักเรียนสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐมเขต 2

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน
นครชัยศรี	33	452	6,803
บางเลน	46	529	7,126
สามพราน	33	620	10,946
พุทธมณฑล	8	183	3,530
รวม	120	1,784	28,405

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563

ที่มา: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลุ่มสารสนเทศ, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การศึกษา (Education Management Information System: EMIS), เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม 2563, เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=7302

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีจำนวน ทั้งหมด 120 โรงเรียน จำแนกตามอำเภอ ได้แก่ อำเภอนครชัยศรี จำนวน 33 โรงเรียน อำเภอบางเลน จำนวน 46 โรงเรียน อำเภอสามพราน จำนวน 33 โรงเรียน และอำเภอพุทธมณฑล จำนวน 8 โรงเรียน

ตารางที่ 3 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำแนกตาม อำเภอ

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2			
อำเภอนครชัยศรี	อำเภอบางเลน	อำเภอสามพราน	อำเภอพุทธมณฑล
1. วัดประชานาถ	1. วัดบางภาษี	1. บ้านกระทุ่มล้ม	1. บุนนศรีสวัสดิ์
2. วัดสว่างอารมณ์ (สีมารัตน์วิทยา 2)	2. บ้านคลองนกกระทุง	2. บ้านเพลิวัดนา	2. บ้านคลองสว่าง อารมณ์
3. วัดโคกพระเจดีย์	3. วัดลานคา	3. วัดปรีดாரาม	3. วัดมะเกลือ
4. วัดจิวราย	4. วัดดอนยอ	4. บ้านคลองจินดา	4. บ้านคลองโยง
5. บ้านคลองบางกระจัน	5. วัดลาดสะแก	5. บ้านพาดหมอน	5. บ้านคลองมหาสวัสดิ์
6. วัดไทร(สินศึกษาลัย)	6. วัดไร่สามตำลึง	6. วัดวังน้ำขาว	6. วัดศาลวัน
7. คลองทางหลวง	7. วัดโพธิ์	7. บ้านฉาง	7. วัดสุวรรณาราม

ตารางที่ 3 สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำแนกตามอำเภอ
(ต่อ)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2			
อำเภอนครชัยศรี	อำเภอบางเลน	อำเภอสามพราน	อำเภอพุทธมณฑล
8. วัดท่าตำหนัก	8. วัดไผ่จรเข้	8. วัดบางช้างเหนือ	8. พระตำหนักสวนกุหลาบ มหามงคล
9. วัดน้อย	9. วัดเกษตราราม	9. บ้านดอนทอง	
10. วัดไทยवास	10. วัดพระมอพิสัย	10. บ้านคลองใหม่	
11. วัดกลางบางแก้ว	11. บ้านนราภิรมย์	11. วัดราษฎร์ศรัทธาราม	
12. วัดตุ๊กตา	12. วัดสว่างอารมณ์	12. หลวงพ่อแม่อุปลัมภ์	
13. วัดบางพระ	13. วัดนราภิรมย์	13. บ้านตากแดด	
14. วัดกลาง	14. วัดนิลเพชร	14. วัดจินดาราม	
15. วัดบ่อตะกั่ว	15. วัดบัวปากท่า	15. วัดทรงคนอง	
16. วัดห้วยตะโก	16. บ้านหนองปรังกาญจนา	16. วัดท่าข้าม	
17. วัดลานตากฟ้า	17. วัดบอนใหญ่	17. บ้านท่าตลาด	
18. วัดพุทธธรรมรังษี	18. ตลาดเจริญสุข	18. วัดดอนหวาย	
19. วัดสัมปทวน	19. วัดบัวห้วย	19. คลองบางกระทึก	
20. วัดละมุด	20. วัดบางไผ่ نارถ	20. บ้านหัวอ่าว	
21. บ้านลานแหลม	21. วัดผาสุกราม	21. วัดเชิงเลน	
22. วัดใหม่สุคนธาาราม	22. วัดบางปลา	22. วัดบางช้างใต้	
23. วัดสำโรง	23. วัดเกาะแรต	23. บ้านบางม่วง	
24. วัดศรีมหาโพธิ์	24. ตลาดเกาะแรต	24. บ้านบางเตย	
25. วัดศิระชะทอง	25. วัดรางกำหยาด	25. บ้านบางประแดง	
26. วัดเสถียรรัตนาราม	26. ตลาดรางกระทุ่ม	26. วัดสรรเพชญ์	
27. วัดกลางครูเวียง	27. บ้านรางปลาหมอ	27. วัดเดชานุสรณ์	
28. วัดกตตาล	28. บ้านคลองพระมอพิสัย	28. วัดไร่จิง	
29. บ้านห้วยพลู	29. วัดบึงลาดสวย	29. วัดท่าพูด	
30. วัดห้องไทร	30. วัดสุขวัฒนาราม	30. บ้านดงเกตุ	
31. บ้านห้วยกรด	31. ไทยรัฐวิทยา 4	31. วัดหอมเกร็ด	
32. วัดโคกเขมา	32. บ้านหนองปรัง	32. บ้านหอมเกร็ด	
33. วัดทุ่งน้อย	33. วัดเกษมสุริย์มานา	33. บ้านคลองลัดอ้อมใหญ่	

ตารางที่ 3 สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำแนกตามอำเภอ
(ต่อ)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2			
อำเภอนครชัยศรี	อำเภอบางเลน	อำเภอสามพราน	อำเภอพุทธมณฑล
	34. บ้านประตุน้ำพระพิมล		
	35. บ้านบางเลน		
	36. บ้านไผ่คอกวัว		
	37. วัดบางหลวง		
	38. วัดบางน้อยใน		
	39. วัดราษฎร์สามัคคี		
	40. บ้านหนองมะม่วง		
	41. บ้านไผ่ล้อม		
	42. วัดไผ่หูช้าง		
	43. วัดลำพญา		
	44. วัดเวฬุวนาราม		
	45. วัดศิลามูล		
	46. บ้านไผ่หลวง		

ที่มา: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลุ่มสารสนเทศ, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
การศึกษา (Education Management Information System: EMIS), เข้าถึงเมื่อ 9 ธันวาคม
2563, เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=7302

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผลการควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเป็นไปในลักษณะคล้ายตามกัน¹¹⁶

จิระศักดิ์ พุบิจิว ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การกำหนดทิศทางการขององค์กร การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การวัดผลและประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการ

¹¹⁶สุภาพร ภิรมย์เมือง, “การบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), 83-86.

ประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้ายตามกัน เมื่อพิจารณาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกด้านโดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมี 2 ด้าน คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางขององค์กร¹¹⁷

สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์ ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันมีการดำเนินการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีความต้องการให้พัฒนาสู่สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และด้านวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่าโดยภาพรวมคือ การดำเนินการในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาให้อยู่ในระดับที่พึงประสงค์ในระดับมาก ผลการประเมินเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน พบว่า ระดับปฏิบัติหลังการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันมากกว่าก่อนการใช้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ในทุกกลุ่ม ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกันจากกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ครู คณะกรรมการ

¹¹⁷จิระศักดิ์ ทุบจิว, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 164-165.

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน ด้านบริหารอยู่ในระดับมาก และด้านผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก¹¹⁸

จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 2.1) ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กทุกด้าน 2.2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา พบว่า ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 10 ปี และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ไม่เกิน 10 ปี ทุกด้าน¹¹⁹

ชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

¹¹⁸สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์, “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัดการศึกษาร่วมกัน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557), 152-153.

¹¹⁹จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2558), 105-107.

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดทิศทาง การควบคุมกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามลำดับ 2) การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ สภาพแวดล้อมด้านการบริหาร สภาพแวดล้อมด้านอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมด้านการเรียน และสภาพแวดล้อมด้านกลุ่มเพื่อน ตามลำดับ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹²⁰

สุธาสินี คุ่มพะเนียด ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมากดังนี้ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร ด้านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ด้านการใช้และพัฒนาสื่อ/นวัตกรรมเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้¹²¹

สุปรียา ชินพะวอ ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ระดับความเหมาะสมองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด และแต่ละองค์ประกอบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา

¹²⁰ชวลิตชา ร่มโพธิ์ศรี, “การบริหารกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 125-126.

¹²¹สุธาสินี คุ่มพะเนียด, “รายงานการวิจัยแนวทางการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 24, 2 (ธันวาคม 2561): 251-252.

น้อย พบว่า องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด และองค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยแบ่งแยกดังนี้ ด้านที่ 1 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ 2 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่ 3 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาความเหมาะสมความเป็นไปได้เป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด พบว่า ทุกด้านมีความสอดคล้อง เช่นเดียวกัน นั่นคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และอันดับสุดท้ายคือด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์¹²²

อัญชลี ภูงคคา ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านผู้สอน ด้านผู้เรียน ด้านผู้บริหาร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าระดับการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ระดับดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผู้เรียน ด้านผู้สอน และด้านผู้บริหาร ตามลำดับ และการประเมินแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

¹²²สุปรียา ชินพะวอ, “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2562), 118-170.

การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด¹²³

สุพิชญา พันธุ์เดช ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) การวัดและประเมินผล 3) การใช้รูปแบบและเทคนิคการสอน 4) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ 2) พัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยการเชื่อมโยงองค์ประกอบตัวชี้วัดของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา เอกสารแนวคิด ทฤษฎี แบบสอบถาม และจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อใช้ออกแบบแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผ่านการตรวจสอบและเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมี 4 ด้าน 27 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก¹²⁴

ณัฐกร คำแก้ว ได้ศึกษาบทบาทในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบทบาทในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ ด้านการวัดผล กำกับ ติดตาม และประเมินผล ด้านการนิเทศภายใน นิเทศการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการสื่อและแหล่งเรียนรู้ 2) การเปรียบเทียบระดับความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบทบาทในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมแตกต่างกัน

¹²³อัญชลี ภูคงคา, “รายงานการวิจัยการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2,” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์** 6, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 18-19.

¹²⁴สุพิชญา พันธุ์เดช, “การพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2563), 73-78.

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาบทบาทในการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน พัฒนาครูผู้สอนให้เป็นครูยุคใหม่ก้าวทันเทคโนโลยี สามารถใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลอย่างเหมาะสม¹²⁵

ธนวรรณ รัตนเจริญ ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเห็นครุต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับเป็นรายด้าน 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการควบคุมและประเมินผล และด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นครุต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 สรุปได้ดังนี้ ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ครูที่มีวิทยฐานะต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05¹²⁶

¹²⁵ อนุรักษ์ คำแก้ว, “รายงานการวิจัยบทบาทในการส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1,” วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2564): 215-216.

¹²⁶ ธนวรรณ รัตนเจริญ, “รายงานการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1,” วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร 5, 1 (มกราคม-มีนาคม 2565): 55-56.

งานวิจัยต่างประเทศ

บาลด์วิน (Baldwin) ได้ศึกษาการใช้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนประถมศึกษาระดับ 2 แห่ง เพื่อวิจัยและทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและยับยั้งการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สนับสนุนการนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ ได้แก่ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร การสมัครสมานสามัคคีของบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้ใหญ่ เปิดเผยความต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนสำนักงานจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่เพียงพอ¹²⁷

เทราน (Teran) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจกระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป¹²⁸

แพททริกและจอห์น (Patrick and John) ได้ศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย ในการเพิ่มพูนลักษณะ รูปแบบในการตรวจสอบมาตรฐาน โดยรูปแบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยแต่ละสถาบันส่วนมากจะให้การปฏิบัติตามการตรวจสอบมาตรฐานโดยใช้การตรวจสอบด้านวัฒนธรรมและการตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่องและยึดให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในโรงเรียน รวมถึงการตรวจสอบพื้นฐาน ค่านิยมของสถาบัน ส่วนด้านการประเมินผลมีการพัฒนาการประเมินผลการควบคุมตรวจสอบและนโยบายโครงสร้างที่เปลี่ยนไป¹²⁹

¹²⁷Mark D. Baldwin, "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting A case Study," **Dissertation Abstracts International** 55, 4 (October 1994): 224-A.

¹²⁸Ralph Teran, "A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education)," **Dissertation Abstracts International** (October 1997): 1771.

¹²⁹Patrick Boyle and John Bowden, "Educational quality assurance in university: An Enhanced Model," **Assessment & Evaluation in Higher Education**, Volume 22, Issue 2 (1997), 11-12.

วาตามูระ (Watamura) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสอนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลาง เมื่อเปรียบเทียบการสอนโดยตรงในวิชาคณิตศาสตร์ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มีการอภิปรายกันมากในหัวข้อทางการศึกษาในเรื่องวิธีการที่เหมาะสมในการให้การศึกษาแก่เด็ก บ้างก็ให้เหตุผลว่าควรมีสิ่งแวดล้อมทางการสอนที่มีเด็กเป็นศูนย์กลาง ในขณะที่อีกฝ่ายยืนยันกรานว่าเด็กจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากสิ่งแวดล้อมที่มีการสอนโดยตรงแก่เด็ก ในการวิจัยซึ่งศึกษาถึงสติปัญญาและวิธีการที่เด็กเรียนรู้ได้ สรุปรว่า เด็กจะมีการก่อเกิดความรู้ได้ดีกว่าเมื่อได้รับการสอนในชั้นเรียนที่มีเด็กเป็นศูนย์กลาง โดยการสอนโดยตรงนั้นจะให้ความรู้เพียงด้านเดียวแก่เด็ก แต่ไม่สามารถชักนำให้พวกเขาไปไกลกว่านั้น และโดยเฉพาะกับเด็กที่ไม่สามารถจำการเรียนรู้ได้ การศึกษาซึ่งทำการเปรียบเทียบชั้นเรียนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลางกับชั้นเรียนแบบสอนโดยตรง ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางการเรียนรู้ โดยชั้นเรียนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลางนั้นมีฐานทางองค์ความรู้ที่กว้างไกลกว่าทั้งยังสัมพันธ์กับองค์ความรู้ในเรื่องของโลกรอบตัวพวกเขาด้วย¹³⁰

แมททิวส์ (Mathuers) ได้ศึกษาประสิทธิภาพผลการสอนและการดำเนินการอภิปรายที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ วิธีการศึกษาสุ่มเลือกนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 จากโรงเรียนหนึ่งแล้วจัดให้เข้าอยู่ในชั้นเรียนหนึ่งในสองชั้นเรียนวิทยาศาสตร์จำนวน 22 คนและประยุกต์ใช้กลยุทธ์การอภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนชั้นเรียนที่สองมีจำนวนนักเรียน 19 คนเรียนมโนทัศน์วิทยาศาสตร์เดียวกันจากครูที่ใช้วิธีการสอนแบบเดิม ตามที่แคซเดน (Cazden) ได้อภิปรายไว้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบทดสอบก่อนเรียนและหลังทดลองเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ว่า การมีส่วนร่วมในการอภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะทำให้เกิดผลความแตกต่างในความสามารถของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ที่จะเข้าใจมโนทัศน์วิทยาศาสตร์ ผลการทดสอบกลุ่มตัวอย่างอิสระ พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างคะแนนความสามารถเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มของผู้ถูกทดลอง ซึ่งวัดด้วยแบบทดสอบความสามารถทางจิตใจฉบับมาตรฐานนั้น คะแนนทดสอบเฉลี่ยก่อนการทดลองของกลุ่มที่สอนแบบเดิมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการทดลองของกลุ่มที่สอนวิธีการอภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ ผลการดำเนินการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองของกลุ่มที่อภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงกว่าคะแนนทดสอบเฉลี่ยหลังการทดลองของ

¹³⁰Kathleen Patricia Watamura, "Child-centered Learning Versus Direct Instruction in Mathematics in the Elementary Classroom," **Dissertation Abstracts International** 39, 5 (October 2001): 1279-A

กลุ่มที่สอนแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญ สรุปได้ว่าระเบียบวิธีการอภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจในทศวรรษวิทยาศาสตร์¹³¹

ไพร์ซ (Price) ได้ศึกษาการนำแผนกลยุทธ์ที่เสนอไว้ไปปฏิบัติใช้กรณีตัวอย่างจากเขตพื้นที่โรงเรียน 3 เขต ประเด็นที่ศึกษา ได้แก่ สภาพการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละเขตพื้นที่ ระดับความตระหนักในการปฏิบัติตามแผนพื้นที่แต่ละโรงเรียนระบุไว้ การประเมินระดับความตระหนักในแผนงาน ในบรรดากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบกับผู้บริหารโรงเรียน และการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพสอนระดับโรงเรียน (ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น หรือระดับชั้นประถมศึกษา) สิ่งที่เกิดจากการศึกษาเสนอแนะว่าส่วนใหญ่ของเป้าหมายแผนกลยุทธ์มีการนำไปใช้ในบางระดับตามผู้ดูแลเขตพื้นที่ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องในบางประเด็น แต่ไม่ตระหนักถึงผลสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริง ประสิทธิภาพสอนระดับชั้นที่สอนมีผลเพียงเล็กน้อยต่อผลลัพธ์ และความสนใจของผู้ดูแลเขตพื้นที่โรงเรียนในแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มไปในทางสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประกอบกับผู้ดูแลมีความตระหนักมากขึ้นในเอกสารการวางแผน¹³²

ฟรัมคิน (Frumkim) ได้ศึกษาการสร้างโรงเรียนใหม่: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียนองค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วยโดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากร และในการสนับสนุนแก่

¹³¹Patricia Kelly Mathuers, "The Relationship Between Participation in Student centered Discussion and the Academic Achievement of Fifth-grade Science Student," **Dissertation Abstracts International** 64, 4 (October 2003): 1208-A

¹³²Price, M. "Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts," **Dissertation Abstracts International**, 62, 07A.

บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีความเอาใจใส่รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการบริหารงานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดียิ่งอย่างเร่งด่วน¹³³

บีลล์ (Beall) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามครู 652 คน จาก 21 โรงเรียนเอกชนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกันคือแนวทางที่ตายตัว โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอน เมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน¹³⁴

¹³³Peter Frumkin, **Creating New School: The Strategic Management of Charter Schools**, accessed December 14, 2020, available from https://www.researchgate.net/publication/234760876_Creating_New_Schools_The_Strategic_Management_of_Charter_Schools

¹³⁴John Beall, **Strategic Management of Private Schools: Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teachers, and Appendices**, accessed December 14, 2020, available from <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Management-of-Private-Schools%3A-and-of-and-Beall/4c1357d957c5593f1c843ec1c37d9e98844db255>

แบเลี่ยน (Balian) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid (FSA) กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย¹³⁵

สรุป

โลกในยุคปัจจุบันและในอนาคตจะเปลี่ยนแปลง เต็มโต และเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางที่หลายคนอาจคาดไม่ถึง ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ที่สำคัญ คือ ส่งผลกระทบต่อการศึกษาและการเรียนรู้หลายด้าน ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบใดจึงจะเหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ มองเห็นโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง จุดอ่อน และทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ตรงตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา อีกทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ที่กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการ

¹³⁵Arpie G. Balian, **Strategic Management in a Performance based Organization**, accessed December 14, 2020, available from <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll16/id/394021>

พัฒนาคุณภาพคนไทย และการศึกษาไทยในอนาคต มีนโยบายให้ปฏิรูประบบการประเมิน และการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอกของทุกระดับก่อนจะมีการประเมินคุณภาพในรอบต่อไป การปฏิรูปการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งคนดีได้นั้น หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา จะต้องปฏิรูปการเรียนการสอนหรือปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับแรก โดยครูอาจารย์ในทุกสถานศึกษา จะต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมาย อุดมการณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสถานศึกษา ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่ยึดแนวคิดพื้นฐานหลักการ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว องค์กรจะประสบความสำเร็จและทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะทำให้องค์กรของตนนั้นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารกลยุทธ์จะเป็นหัวใจหลักของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ องค์กรปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ตามองค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) มาเป็นทฤษฎี ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกระทรวงศึกษาธิการมีการ ประกาศให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2561 ฉบับลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 สำหรับให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและเตรียมการสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน โดยเฉพาะในส่วนของมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาตรฐานการศึกษานี้มาเป็นทฤษฎีในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะการปฏิรูปการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคนให้เป็นคนเก่งคนดีได้นั้น หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนการสอนหรือปฏิรูปการเรียนรู้เป็นอันดับแรก การปฏิรูปการเรียนรู้จึงควรเริ่มที่สถานศึกษาทุกแห่งโดยดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา

คุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล และติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา มีผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยนำหลักการทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสมมาใช้เป็นหลักในการบริหารงานในสถานศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจหลักของการบริหารงานในองค์การซึ่งเป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพ่วงครุ่ไปสูเป้าหมายที่ต้องการ ช่วยให้สถานศึกษาของตนสามารถพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการศึกษาและการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2) เพื่อทราบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้เสนอการดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย การวางแผนและจัดเตรียมโครงการโดยการศึกษาลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ สภาพปัญหา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือตามขอบเขตของการวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วจึงนำไปทดสอบใช้ (Try out) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

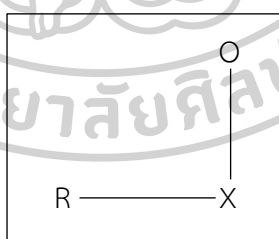
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยการนำร่างผลการวิจัยซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ แผลผล และอภิปรายผล มาจัดทำรายงานการวิจัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ รวมทั้งจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่ออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 120 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ ได้มาจากประชากรที่เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹³⁶ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกโรงเรียนตามอำเภอที่อยู่ และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) ในการเลือกโรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล จำแนกโรงเรียนตามอำเภอที่อยู่

อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ/ ผู้รับผิดชอบงานประกัน คุณภาพการศึกษา	รวม
นครชัยศรี	33	25	25	25	50
บางเลน	46	37	37	37	74
สามพราน	33	25	25	25	50
พุทธมณฑล	8	5	5	5	10
รวมทั้งสิ้น	120	92	92	92	184

¹³⁶Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement*, no.3 (November 1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 1.1 เพศ หมายถึง เพศชายหรือเพศหญิง
 - 1.2 อายุ หมายถึง อายุของผู้ให้ข้อมูล
 - 1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด หมายถึง ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก
 - 1.4 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
 - 1.5 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้
 - 2.1 ตัวแปรต้น หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้
 - 2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร นำมาใช้ในการวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์
 - 2.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นแผนระยะยาวมีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ นโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้
 - 2.1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) หมายถึง การนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนที่ต้อง

ปฏิบัติ มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน และโครงการที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา โดยกำหนดบทบาทที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน

2.1.4 การประเมินผลและการควบคุม (X_4) หมายถึง การติดตามตรวจสอบ กิจกรรมและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา สามารถเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผล ปฏิบัติงานที่คาดหวัง มีการประเมินกลยุทธ์ ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุง แก้ไข หาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งให้เห็นถึงจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และยังให้มีการ เริ่มต้นกระบวนการใหม่ในแต่ละชั้นตอนได้อีกครั้ง เพื่อพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์

2.2 ตัวแปรตาม หมายถึง ตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y_{tot}) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐาน การศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

2.2.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) หมายถึง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของ หลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการ จัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความ จำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

2.2.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) หมายถึง มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ จัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

2.2.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) หมายถึง ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการ ชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะ เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

2.2.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) หมายถึง มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้ เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูล ย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อีก

2.2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนรู้ (Y_5) หมายถึง ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตามแนวคิดของ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินผลและการควบคุม

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)¹³⁷ มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

¹³⁷Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), 74.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำผลการศึกษา มาสร้างเป็นเครื่องมือภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาของแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบข้อความ สำนวนภาษา ความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษา เนื้อหาตามข้อเสนอแนะ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00
3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 โรงเรียน ที่เป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และหัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 30 คน
4. นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹³⁸ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.977
5. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ผ่านภาควิชาการบริหาร การศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมกับ คิวอาร์โค้ดและลิงก์สำหรับตอบแบบสอบถามออนไลน์ไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ขอรับเอกสารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

¹³⁸Lee J. Cronbach, **Essential of psychological Testing**, 3rd ed. (New York : Herper & Row Publishers, 1978), 161.

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทางออนไลน์ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2565 และได้รับการตอบกลับของแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เมื่อได้รับการตอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้จัดระเบียบของข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ลงรหัส และดำเนินการตรวจสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้ แล้วนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 สถิติที่ใช้ คือ มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹³⁹ รายละเอียดดังนี้

มัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

มัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

มัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

¹³⁹John W. Best, *Research in Education*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 174.

มัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือ
กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

มัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารหรือ
กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ
กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์
สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตาม
แนวคิดของฮิงเคิล และคณะ (Hinkle and other)¹⁴⁰ ไว้ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 1.00 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับสูง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.69 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับปานกลาง

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 - 0.29 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กัน
ในระดับต่ำ

สรุป

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต
2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2) เพื่อทราบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนัก
งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการ
บริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น

¹⁴⁰Dennis E. Hinkle, William Wiersma, and Stephen G. Jurs, **Applied
Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จำนวน 120 โรงเรียน โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 92 โรงเรียน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกโรงเรียนตามอำเภอที่อยู่ และใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) ในการเลือกโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2) เพื่อทราบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นให้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จำนวน 92 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 184 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง โรงเรียนละ 1 คน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน จำนวน 92 โรงเรียน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 184 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ในตำแหน่งปัจจุบัน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	56	30.43
หญิง	128	69.57
รวม	184	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	11	5.98
31 – 40 ปี	71	38.59
41 – 50 ปี	56	30.43
มากกว่า 50 ปี	46	25.00
รวม	184	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	74	40.22
ปริญญาโท	106	57.61
ปริญญาเอก	4	2.17
รวม	184	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง	92	50.00
หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา	92	50.00
รวม	184	100.00

ตารางที่ 5 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 5 ปี	45	24.46
6 – 10 ปี	55	29.89
11 – 15 ปี	12	6.52
16 – 20 ปี	21	11.41
21 – 25 ปี	23	12.50
26 ปีขึ้นไป	28	15.22
รวม	184	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ เพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 69.57 ที่เหลือได้แก่ เพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ อายุ 31 – 40 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 38.59 รองลงมา ได้แก่ อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 30.43 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.98 ตามลำดับระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ปริญญาโท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 57.61 รองลงมา ได้แก่ ปริญญาตรี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 38.04 ปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.17 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.17 ตามลำดับตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และหัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 29.89 รองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.46 ประสบการณ์การทำงาน 26 ปีขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.22 ประสบการณ์การทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.41 และประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.52 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 92 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 6 – 10

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 92)

ด้าน	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)	4.43	0.34	มาก
2	การกำหนดกลยุทธ์ (X_2)	4.42	0.36	มาก
3	การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)	4.55	0.44	มากที่สุด
4	การประเมินผลและการควบคุม (X_4)	4.02	0.36	มาก
รวม (X_{tot})		4.36	0.31	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.44) และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.34) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.36) และด้านการประเมินผลและการควบคุม ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.36) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)

(n = 92)

ข้อ	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของ สถานศึกษา	4.77	0.43	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร	4.53	0.53	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไป ด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน	4.46	0.53	มาก
4	ผู้บริหารมีการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	4.62	0.54	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีการกำหนดโอกาส และอุปสรรคจากการดำเนินการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	4.49	0.52	มาก
6	ผู้บริหารมีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร	4.12	0.39	มาก
7	ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็น กลยุทธ์	4.05	0.28	มาก
รวม (X_1)		4.43	0.34	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดย เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.77$, S.D.

= 0.43) ผู้บริหารมีการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.53) และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดโอกาส และอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารมีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรคภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.39) และผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.28) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)

(n = 92)

ข้อ	การกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	4.08	0.32	มาก
2	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.49	0.53	มาก
3	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	4.61	0.52	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	4.57	0.53	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.55	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) (ต่อ)

(n = 92)

ข้อ	การกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.41	0.52	มาก
7	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	3.67	0.57	มาก
8	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง	4.67	0.51	มากที่สุด
9	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้	4.58	0.53	มากที่สุด
10	ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา	4.59	0.52	มากที่สุด
รวม (X_2)		4.42	0.36	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.51) ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.53) และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท

ภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.32) และผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)

(n = 92)

ข้อ	การปฏิบัติตามกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดย กำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน	4.59	0.53	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย	4.51	0.51	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่ กำหนด	4.52	0.52	มากที่สุด
4	ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด	4.60	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.47	0.53	มาก
6	ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือ แต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน	4.59	0.54	มากที่สุด
รวม (X_3)		4.55	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ โดยเรียงลำดับ ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.50) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.53) และผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ ตามแผน ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.54) ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่ กำหนด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.52) ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับ

กลยุทธ์และนโยบาย ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการประเมินผลและการควบคุม (X_4)

(n = 92)

ข้อ	การประเมินผลและการควบคุม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.40	0.53	มาก
2	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.50	0.51	มากที่สุด
3	ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง	4.29	0.51	มาก
4	ผู้บริหารมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา	3.64	0.60	มาก
5	ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขหาทางแก้ไขปัญหา	4.35	0.64	มาก
6	ผู้บริหารมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว	3.64	0.60	มาก
7	ผู้บริหารมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์	3.35	0.49	ปานกลาง
รวม (X_4)		4.02	0.36	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านการประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.51) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.53) ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข หาทางแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.64)

ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.51) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.60) และผู้บริหารมีการระบุดจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ ได้แก่ และผู้บริหารมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.49)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ผลการวิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 92 โรง แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 11 - 16

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 92)

ด้าน	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1)	4.28	0.31	มาก
2	ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2)	4.29	0.59	มาก
3	มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3)	4.52	0.41	มากที่สุด
4	ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4)	4.38	0.53	มาก
5	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5)	4.29	0.45	มาก
รวม (Y_{tot})		4.35	0.36	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.41) และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.53) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.45) และด้านใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) และด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y₁)

(n = 92)

ข้อ	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร	4.52	0.51	มากที่สุด
2	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง	4.34	0.50	มาก
3	มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง	4.30	0.48	มาก
4	มีการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และนักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ	4.00	0.36	มาก
5	จัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ	4.29	0.59	มาก
6	จัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้แสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย	4.42	0.53	มาก
7	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง	4.16	0.39	มาก

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y₁) (ต่อ)

(n = 92)

ข้อ	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8	ให้นักเรียนสร้างผลงาน/ชิ้นงาน จากกิจกรรมการเรียนรู้ และได้นำเสนอผลงานของตนเอง	4.36	0.55	มาก
9	จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้	4.16	0.39	มาก
รวม (Y ₁)		4.28	0.31	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.51) และอยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ จัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้แสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.53) นักเรียนสร้างผลงาน/ชิ้นงาน จากกิจกรรมการเรียนรู้ และได้นำเสนอผลงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.55) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.50) มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.48) จัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) มีการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และนักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.36) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.39) และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2)

(n = 92)

ข้อ	ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สามารถจัดการและใช้งานเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน	4.35	0.49	มาก
2	นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้มาสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	4.37	0.48	มาก
3	จัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.29	0.48	มาก
4	ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้	4.40	0.57	มาก
5	นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	3.91	0.59	มาก
6	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย	4.18	0.42	มาก
รวม (Y_2)		4.29	0.59	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.57) นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้มาสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) สามารถจัดการและใช้งานเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.49) จัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.48) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.42) และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3)

(n = 92)

ข้อ	มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการบริหารจัดการชั้นเรียน เน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก	4.61	0.51	มากที่สุด
2	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.60	0.51	มากที่สุด
3	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน	4.43	0.51	มาก
4	รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการตอบสนองต่อผู้เรียนในแต่ละคนที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม	4.48	0.51	มาก
5	ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน	4.36	0.50	มาก
6	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก	4.54	0.51	มากที่สุด
7	เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน ให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.65	0.49	มากที่สุด
รวม (Y_3)		4.52	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน ให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.49) มีการบริหารจัดการชั้นเรียน เน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.51) จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.51) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.51) และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการตอบสนองต่อผู้เรียนในแต่ละคนที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.51) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.51) และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4)

(n = 92)

ข้อ	ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีคู่มือหรือแนวทางการวัดและประเมินผลตามระเบียบการวัดและประเมินผล	4.60	0.62	มากที่สุด
2	ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.29	0.60	มาก
3	มีเครื่องมือวัดและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้	4.39	0.61	มาก
4	มีขั้นตอนการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสม	4.40	0.62	มาก
5	ตรวจสอบผลการประเมินของผู้เรียนกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้	4.37	0.62	มาก
6	มีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.32	0.60	มาก
7	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	4.27	0.60	มาก
รวม (Y_4)		4.38	0.53	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ได้แก่ มีคู่มือหรือแนวทางการวัดและประเมินผลตามระเบียบการวัดและประเมินผล ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.62) และอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีขั้นตอนการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.62) มีเครื่องมือวัดและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.61) ตรวจสอบผลการประเมินของผู้เรียนกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.62) มีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.60) ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.60) และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y₅)

(n = 92)

ข้อ	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา	4.11	0.50	มาก
2	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้	4.27	0.59	มาก
3	มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำชี้แนะ การช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้	4.39	0.63	มาก
4	มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	4.23	0.57	มาก
5	มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้	4.34	0.49	มาก
6	มีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	4.38	0.49	มาก
รวม (Y ₅)		4.29	0.45	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนา และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำชี้แนะ การช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.63) มีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.49) มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.49) ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.59) มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.57) และจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 92)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา					
	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิิตได้ (Y ₁)	ใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y ₂)	มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y ₃)	ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y ₄)	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y ₅)	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y _{tot})
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X ₁)	.445**	.209**	.507**	.457**	.496**	.512**
การกำหนดกลยุทธ์ (X ₂)	.537**	.173*	.461**	.555**	.560**	.554**
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X ₃)	.637**	.218**	.623**	.666**	.605**	.668**
การประเมินผลและการควบคุม (X ₄)	.378**	.144	.499**	.478**	.472**	.478**
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X _{tot})	.608**	.222**	.623**	.653**	.646**	.667**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .667 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับความสัมพันธ์สูงไปหาต่ำ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร (X_{tot}) กับด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) มีความสัมพันธ์สูงสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .653 รองลงมา ได้แก่ ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .646 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .623 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .608 และด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .222 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นรายด้าน มีความสัมพันธ์ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .512 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .507 รองลงมา ได้แก่ ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .496 ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .457 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .445 และด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .209 ตามลำดับ

การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .554 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .560 รองลงมา ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .555 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .537 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .173 ตามลำดับ

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .668 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .666 รองลงมา ได้แก่ ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .637 ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .623 ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .605 และด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .218 ตามลำดับ

การประเมินผลและการควบคุม (X_4) กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .478 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การประเมินผลและการควบคุม (X_4) มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y_3) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .499 รองลงมา ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y_4) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .478 ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y_5) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .472 ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ (Y_1) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .378 แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลและการควบคุม (X_4) กับด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y_2) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2) เพื่อทราบกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวน 92 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้จัดการในตำแหน่ง 2) หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 184 คน ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 184 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดของวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารมีการกำหนดโอกาส และอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน ผู้บริหารมีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร และผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ตามลำดับ

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้ ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด และผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตามลำดับ

1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการ

ที่กำหนด ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย และผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

1.4 การประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถามโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข หาทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ผู้บริหารมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา ผู้บริหารมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และผู้บริหารมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ ตามลำดับ

2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ด้านใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

2.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร จัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้แสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้นักเรียนสร้างผลงาน/ชิ้นงาน จากกิจกรรมการเรียนรู้ และได้นำเสนอผลงานของตนเอง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง จัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ มีการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และนักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้ ตามลำดับ

2.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยภาพรวม และรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการ

เรียนรู้มาสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ สามารถจัดการและใช้งานเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน จัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ตามลำดับ

2.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน ให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการบริหารจัดการชั้นเรียน เน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการตอบสนองต่อผู้เรียนในแต่ละคนที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน ตามลำดับ

2.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีคู่มือหรือแนวทางการวัดและประเมินผลตามระเบียบการวัดและประเมินผล มีขั้นตอนการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสม มีเครื่องมือวัดและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ ตรวจสอบผลการประเมินของผู้เรียนกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ มีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามลำดับ

2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายข้อคำถามอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำชี้แนะ การช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้ มีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษาตามลำดับ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่

เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสัมพันธสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียน อย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อ พัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ด้านจัดการเรียนรู้ผ่าน กระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ และด้านใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหาร เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการของผู้บริหารที่มีการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจกำหนดแนว ทิศทางการดำเนินงานระยะสั้นระยะยาว การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ทำให้ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษา บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับหน่วยงานต้นสังกัดได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการ ทบทวนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาระยะ 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ทำให้ผู้บริหารให้ ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์หรือ แผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายมีทิศทางในการดำเนินงาน ที่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policies) อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงานและโครงการ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งจาก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาตรงจุด ผู้บริหารสามารถ ยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้บรรลุทั้งประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสามารถดำเนินงานให้

บรรลุมผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ สอดคล้องกับ วีลเลน และคณะ (Wheelen and others) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า องค์การที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะมีประสิทธิภาพดีกว่า องค์การที่ไม่ได้ทำ ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการดำเนินงานขององค์การ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมขององค์การ กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลดีต่อประสิทธิภาพของ องค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพ พบว่า ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ทำให้มีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ทำให้รู้ว่าจะมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ 3) ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับ เพิร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่มีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland) ได้กล่าวไว้ถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการในการกำหนด วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จากนั้นจึงเริ่มต้นการปรับเปลี่ยนแก้ไขวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ ดำเนินการให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา รมโพธิ์ศรี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์ เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก ส่วนงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ จิระศักดิ์ ทุบจิว ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ สุปรียา ชินพะวอ ได้ศึกษา การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ระดับความเหมาะสม

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนวรรณ รัตนเจริญ ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความเห็นครูต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม ดังนี้

1.1 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด กำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน จัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่กำหนด ผู้บริหารมี การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับวิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ที่ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตาม กลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่นำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน (Programs) งบประมาณ (Budgets) และวิธีปฏิบัติ (Procedures) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โครงสร้างภายในองค์กร หรือระบบการ จัดการโดยรวมของทั้งองค์กรเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตามการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ดำเนินการโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง มีการตรวจสอบโดยผู้บริหาร ระดับสูง บางครั้งเรียกว่าการวางแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในแต่ละวันในการจัดสรรทรัพยากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แบลเลียน (Balian) ที่ได้ ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน ขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid (FSA) กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน ไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน รวมทั้งงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ

สถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของผู้วิจัยอยู่ในระดับที่สูงกว่าจึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยนี้

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร มีการพิจารณาและกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และยังประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ สอดคล้องกับ ธนาชัย สุขวงนิช และพรชัย อรรถยกานนท์ ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญในการศึกษาการจัดการโดยพิจารณาองค์การในระบบเปิด (Open System) คือ การให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะทำให้องค์การได้รับผลสำเร็จ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้ง วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าเป็นการตรวจสอบ การประเมิน และส่งข้อมูลที่ได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในไปยังบุคลากรภายในองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยดังกล่าวจะช่วยในการวิเคราะห์การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ วิธีที่ง่ายที่สุดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) SWOT คือ จุดแข็ง (S: Strengths) จุดอ่อน (W: Weaknesses) โอกาส (O: Opportunities) และอุปสรรค (T: Threats) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการตรวจสอบ

สภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกัน และงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากก็สอดคล้องเช่นเดียวกัน

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา กำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้ กำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ ฐานา ฉันทไพศาล ที่ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และการตัดสินใจที่จะทำให้ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goal) และนโยบาย (Policies) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และสุดท้าย ดิลกวรรณชนท์ ก็ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องและเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร นอกจากนี้ก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา รมโพธิ์ศรี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของสุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการจัดทำกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของจักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระศักดิ์ ทูบจิว ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 พบว่า การกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.4 การประเมินผลและการควบคุม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการประเมินผลและการควบคุม ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข หาทางแก้ไขปัญหา เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง รวมทั้งมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา ระบุจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และผู้บริหารสามารถเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ฐาปนา ฉันทไพศาล ได้กล่าวถึงการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการในทุกระดับจะต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานขององค์การ แม้ว่าการควบคุมและประเมินกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่ รวมทั้งธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถกานนท์ ได้กล่าวถึงการควบคุมกลยุทธ์ว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดูแลและประเมินผลของกลยุทธ์ ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม การควบคุมเชิงกลยุทธ์เน้นที่กิจกรรมที่ผู้บริหารพิจารณาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทิศทางการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม การควบคุมกลยุทธ์สามารถทำได้หลายวิธีมีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เช่น การประเมินผลงาน การกำหนดตัวชี้วัด เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้เป็นที่นิยมในการควบคุมกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา ร่มโพธิ์ศรี ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการควบคุมกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 พบว่า ด้านการประเมินผลการควบคุมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ พันธุ์ไพศา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน

เป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการที่ครูใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถือว่าเป็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบันที่มุ่งการศึกษาให้ความสนใจและยอมรับว่าสามารถที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวคือ เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้มากที่สุด เน้นพัฒนาทักษะทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ฝึกให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยการลงมือปฏิบัติจริง และผู้เรียนสามารถที่จะนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ครูผู้สอนได้เปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เคยเป็นผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้มาทำหน้าที่เป็นเพียงที่ปรึกษา คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำหรือผู้คอยอำนวยความสะดวกสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบกับได้มีการประกาศใช้กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศให้ใช้มาตรฐานการศึกษาาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2561 ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลงความรู้นำเสนอผลงาน ตลอดจนการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทำให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาบรรลุผลตามที่มุ่งหวังได้สอดคล้องกับ ทิศนา ขัมมณี ที่ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่าเป็นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับผู้เรียนและประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนควรจะได้รับ และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างตื่นตัว และได้ใช้กระบวนการเรียนรู้ต่าง ๆ

อันจะนำผู้เรียนไปสู่การเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง และสำนักงานทดสอบทางการศึกษา ได้กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล ตามที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลที่สอดคล้องกับหลักสูตรของสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล มีการบริหารจัดการเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ แมททิวส์ (Mathuers) ได้ศึกษาประสิทธิภาพผลการสอนและการดำเนินการอภิปรายที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการทดลองของกลุ่มที่อภิปรายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูงกว่า คะแนนทดสอบเฉลี่ยหลังการทดลองของกลุ่มที่สอนแบบเดิมอย่างมีนัยสำคัญ วาตามูระ (Watumura) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสอนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลางเมื่อเปรียบเทียบการสอนโดยตรงในวิชาคณิตศาสตร์ ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบชั้นเรียนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลางกับชั้นเรียนแบบสอนโดยตรง ได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางการเรียนรู้ โดยชั้นเรียนแบบมีเด็กเป็นศูนย์กลางนั้นมีฐานทางองค์ความรู้ที่กว้างไกลกว่าทั้งยังสัมพันธ์กับองค์ความรู้ในเรื่องของโลกรอบตัวพวกเขาด้วย รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌ็องกูร์ คำแก้ว ได้ศึกษาบทบาทในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อบทบาทในการส่งเสริมการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ สุธาสิณี คุ่มพะเนียด ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาครูระดับประถมศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ภูคงคา ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านผู้สอน ด้านผู้เรียน ด้านผู้บริหาร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชญา พันธุ์เดช ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ดังนี้

2.1 การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ โดยสร้างบรรยากาศทางบวกที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน ทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข บรรยากาศห้องเรียนเชิงบวกช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สันติ บุญภิรมย์ ได้กล่าวถึงบรรยากาศในห้องเรียนว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการจัดการเรียนการสอน และหมายความรวมถึงนักเรียนมีความสุข รู้สึกอบอุ่นในขณะที่อยู่ในห้องเรียน ความสุขของนักเรียนเป็นสิ่งที่ครูปรารถนาและผู้รับผิดชอบทางการศึกษาต้องพยายามจัดให้มีขึ้นโดยทั่วกัน การบริหารจัดการชั้นเรียนเป็นองค์รวมของการบูรณาการความรู้ความสามารถของครู พร้อมทั้งก่อให้เกิดแรงจูงใจให้ผู้เรียนได้มาโรงเรียนทุกวันอย่างมีความสุข ดังนั้นบรรยากาศในห้องเรียนจึงเป็นส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดความสนใจใฝ่รู้ในบทเรียน และเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งแฮมเรและเพียนตา (Hamre and Pianta) ได้กล่าวถึงลักษณะบรรยากาศทางอารมณ์ในห้องเรียน ได้แก่ 1) ครูรู้ความต้องการของนักเรียน 2) มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างครู-นักเรียน 3) ครูที่นำมุมมองของนักเรียนมาร่วมจัดการเรียนการสอน และ 4) ไม่ใช้การเสียตื้อและการปฏิบัติที่รุนแรงในห้องเรียนดังกล่าวยังเป็นห้องที่ครูผู้สอนสร้างความสะดวกสบายและความสนุกสนานให้กับนักเรียน นอกจากนี้ก็ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแคทธารีนา (Katharina) ได้ศึกษาการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพและการสอนเชิงบวก โดยนำเสนอข้อมูลเชิงปฏิบัติสำหรับครูระดับประถมศึกษาเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น มีการสำรวจแง่มุมของการสอนและการเรียนรู้เชิงบวก มีการอธิบายวิธีการที่เป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับการเปลี่ยนการจัดการชั้นเรียนทั่วไปให้เป็นโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และการเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงลบเป็นปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวก สร้างบรรยากาศในชั้นเรียน ความคาดหวัง แรงจูงใจ และวิธีการสำหรับการให้ผลสะท้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับข้อผิดพลาด จะได้รับการตรวจสอบเพื่อสนับสนุนครูในการพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาร์ (Barr) ได้ศึกษาการพัฒนาบรรยากาศห้องเรียนเชิงบวก การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูมีกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในห้องเรียนทิศทางเชิงบวก ในขณะที่ยังเน้น

การฝึกปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในห้องเรียน ซึ่งมีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเฉพาะการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนช่วยปรับปรุงการเรียนรู้ และแรงจูงใจของนักเรียน นอกจากนี้ยังสร้างแบบจำลองสำหรับวิธีที่นักเรียนควรประพฤติตนในชั้นเรียนต่อเพื่อน ซึ่งเพิ่มความสัมพันธ์ของนักเรียนกับเพื่อน และยังนำไปสู่การเรียนรู้ และแรงจูงใจของนักเรียนที่มากขึ้น ครูควรพิจารณาว่านักเรียนแสดงพฤติกรรมอย่างไร หมายถึงอะไร และรักษาบรรยากาศในห้องเรียนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเมื่อได้พัฒนาหลักสูตรและแผนการสอน การทำเช่นนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับนักเรียน รวมถึงระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นสำหรับครูผู้สอน

2.2 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ประเมินผู้เรียนจากสภาพจริง มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยของผู้เรียนมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด นำผลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในตัวชี้วัดของมาตรฐานสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า จุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุง แก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ เลือกใช้เทคนิคการประเมินที่สอดคล้องกับการจัดการการเรียนรู้นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพให้ผลของการประเมินการเรียนรู้ที่ชัดเจน เกิดการยอมรับนำไปพัฒนาต่อทั้งผู้สอนและผู้เรียนนำไปพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองเพื่อให้ผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ในรายวิชารวมทั้งการพัฒนาและต่อยอด สอดคล้องกับ อุไร ชิรัมย์ และคณะ ได้เสนอเทคนิคการประเมินการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่าการประเมินการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้ได้สารสนเทศในการปรับปรุงการเรียนรู้ของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของผู้สอน เพื่อให้เข้าใจว่าผู้เรียนเรียนรู้อะไรและเรียนรู้ได้อย่างไร ผู้สอนจำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดที่หลากหลาย ใช้เทคนิคการประเมินเพื่อการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการใช้ข้อตกลงระหว่างผู้สอนและผู้เรียน การตั้งคำถาม การสังเกต การบันทึกการเรียนรู้ การประเมินตนเองและการประเมินโดยเพื่อน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ที่จะเข้าใจถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ขณะที่ผู้สอนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้ให้ชัดเจนเพื่อเป็นเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาว่าการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้นั้น ผู้สอนควรแจ้งและรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ส่งเสริมผู้เรียนประเมินตนเองเกิดการเรียนรู้และยอมรับที่จะปรับปรุงตนเองในการเรียนรู้ให้ดีขึ้น ผู้เรียนจะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญไม่ได้ หากผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญคือผู้สอนไม่นำผลการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนมาใช้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะ

กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างยั่งยืน และยังคงคล้องกับ แองเจโล และครอส (Angelo & Cross) ได้นำเสนอรูปแบบการประเมินชั้นเรียนเบื้องต้น 7 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพการสอน ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดในการปรับปรุงการเรียนรู้คือการปรับปรุงการสอน 2) เพื่อปรับปรุงประสิทธิผล ครูจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อน จากนั้นจึงเปิดรับความเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นที่เข้าใจของผู้เรียนมากที่สุด 3) เพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ นักเรียนจำเป็นต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เหมาะสมตั้งแต่แรกเริ่มและสม่ำเสมอ ให้ผู้เรียนเข้าใจวิธีประเมินการเรียนรู้ของตนเองด้วย 4) วิธีการประเมินที่ช่วยในการปรับปรุงการเรียนการสอนคือวิธีที่ผู้สอนเป็นผู้ออกแบบวางแผน เพื่อตอบสนองต่อประเด็นหรือปัญหาในการจัดการเรียนรู้ 5) การตั้งคำถามอย่างเป็นระบบ และสร้างแรงจูงใจ สร้างความท้าทายทางสติปัญญา ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการเรียนรู้ ครูผู้สอนสามารถประเมินในชั้นเรียนโดยสร้างความท้าทายดังกล่าวได้ 6) การประเมินในชั้นเรียนไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างเดียว สามารถทำได้ด้วยตนเอง ถ้าหากผู้สอนตั้งใจและอุทิศตนให้กับการศึกษา 7) ผู้สอนสามารถดำเนินการประเมินโดยการทำงานร่วมกับครูผู้สอนคนอื่น ๆ รวมทั้งนักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินชั้นเรียนอย่างแท้จริง จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความพึงพอใจที่สูงขึ้น

2.3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายชื่อคำถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ โดยการพูดคุย การสื่อสารจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การถ่ายโอนความรู้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู ครูกับนักเรียน เกิดการแบ่งปันเป็นวัฒนธรรมร่วมในสถานศึกษา สอดคล้องกับ วาร์น และคณะ (Warne and others) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการเห็นคุณค่าของความรู้ 2) การมีข้อมูลที่เพียงพอ 3) การแลกเปลี่ยนข้อมูลนั้นและสามารถแสดงฟังหรือการลื่นไหลของข้อมูล 4) เทคโนโลยีการสื่อสาร 5) เครือข่ายระหว่างบุคคล 6) การคิดเชิงระบบ 7) ผู้นำ 8) บรรยากาศของการสื่อสาร 9) การแก้ปัญหา และ 10) การฝึกอบรม และอิปเป (Ipe) ได้กล่าวถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ธรรมชาติของความรู้ 2) แรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งในส่วนขององค์ประกอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญขององค์กรมีความสอดคล้องกับประเด็นข้างต้นแต่ต้องคำนึงถึงความสำคัญสอดคล้องกับบริบท และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

2.4 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายชื่อคำถามอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้

รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย ถือได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคปัจจุบันมีความสำคัญและเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการจัดการศึกษาของประเทศไทย การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน คือ การให้บริการข้อมูล การศึกษาค้นคว้าจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศครอบคลุมการบริหารสถานศึกษาทุกด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวดที่ 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของรัฐ ในการสนับสนุนให้สถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในเรื่องนี้ จึงมีการส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา จัดทำอุปกรณ์ทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียน พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและการบริหารจัดการที่ทันสมัยและไม่ซับซ้อนให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการการจัดทำฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาด้วยประเทศไทยจะเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0

2.5 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลองความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์เดิมที่มีอยู่มาผนวกรวมกับองค์ความรู้ใหม่ที่สร้างขึ้นด้วยขั้นตอนที่เป็นระบบ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่หลอมรวมความรู้เดิมและประสบการณ์ใหม่เข้าด้วยกันจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ โดยมีครูเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติได้ถูกนำไปใช้ในวงการศึกษาอย่างแพร่หลาย เช่น การที่ครูเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติด้วยตนเอง และการเปิดโอกาสให้ครูและผู้เรียนได้ร่วมกันคิดแก้ปัญหาของตนเอง และแสวงหาคำตอบได้ด้วยตนเอง โดยการลงมือปฏิบัติในสถานที่และประสบการณ์จริง ซึ่งสอดคล้องกับ แมคกิลล์ และบีตตี (McGill and Beaty) ได้กล่าวถึง “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งสถาพร พฤติกรรม ก็ยังได้กล่าวถึง Active Learning

ว่าเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรคทางปัญญา (Constructivism) ที่เน้นกระบวนการเรียนรู้มากกว่าเนื้อหาวิชา เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้หรือสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตนเอง ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงผ่านสื่อหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีครูผู้สอนเป็นผู้แนะนำ กระตุ้น หรืออำนวยความสะดวก ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยกระบวนการคิดขั้นสูง กล่าวคือ ผู้เรียนมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินค่าจากสิ่งที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างมีความหมายและนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสิทธิ์สมบูรณ์ สุธรรมวงศ์ ได้กล่าวว่าการคิดวิเคราะห์เป็นการคิดขั้นสูง ที่ผู้เรียนสามารถจำแนก แยกแยะข้อมูลองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผลจนสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว เพื่อสรุปเป็นหลักการนำไปใช้ในชีวิตรได้ที่ผ่านมาการพัฒนาผู้เรียนในด้านทักษะการคิดวิเคราะห์ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์รู้จักค้นคว้าและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ได้จากประสบการณ์จริงและได้ปฏิบัติจริงมากขึ้น

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสถานศึกษา ในการตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในสถานศึกษารวมทั้งโลกในยุคปัจจุบันและในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง ที่เติบโต และเคลื่อนไปอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และส่งผลกระทบต่อการศึกษาและการเรียนรู้หลายด้าน ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยังมีความเหลื่อมล้ำแตกต่างกัน ทั้งในด้านงบประมาณ คุณภาพ บุคลากร หรือแม้แต่ปัจจัยด้านผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต การดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กำหนดมาตรฐานการศึกษาทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพ เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด มีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการเรียนรู้และการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในส่วนของมาตรฐานที่ 3 กระบวนการ

จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมาย เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารมีวิธีบริหารที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policies) อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารในส่วนต่าง ๆ ทำให้ให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานและคุณภาพการศึกษาขึ้นมาได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม ประกอบกับที่ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร ระบุโอกาสและอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา กำหนดนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน จัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการ กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผนกำหนด ขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการประเมินผลและการควบคุม โดยการติดตามตรวจสอบ โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ปรับปรุงแก้ไข ในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับ วิลเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะมีประสิทธิภาพดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำ ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีเสถียรภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทแรน (Teran) ได้ศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษา

ของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจกระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์ เมือง ได้ศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระศักดิ์ ทบจิว ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ภูคงคา ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านผู้สอน ด้านผู้เรียน ด้านผู้บริหาร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าระดับการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ระดับดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดได้มีการ

จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการทบทวนการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาระยะ 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ ตลอดจนผู้ที่สนใจทั่วไป และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการศึกษากาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินผลและการควบคุม ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด กำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน จัดสรรงบประมาณตามแผนงาน และโครงการที่กำหนด ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนด้านการประเมินผลและการควบคุมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด แสดงว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีแต่ยังขาดการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรเอาใจใส่และให้ความสำคัญในการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง ดำเนินการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา ใช้ข้อมูลที่ได้

จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข ทาทางแก้ไขปัญหา และพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

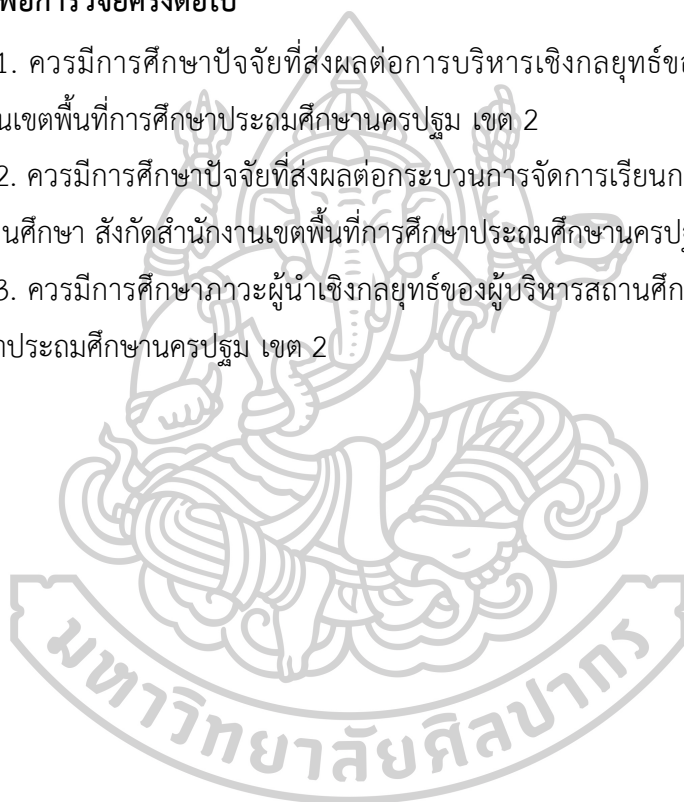
2. จากผลการศึกษาระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ด้านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ด้านใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกมีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารและครูผู้สอนได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยสร้างบรรยากาศทางบวกที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และนักเรียนกับนักเรียน ทำให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข บรรยากาศห้องเรียนเชิงบวกช่วยให้นักเรียนเกิดความสนใจ มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ส่วนด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด แสดงว่าในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ยังปฏิบัติได้น้อย ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนโดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทของผู้เรียนเป็นสำคัญ และพยายามปรับลดบทบาทของการเป็นผู้บรรยายหน้าชั้นเรียน มาเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก มุ่งให้ผู้เรียนสามารถแยกแยะข้อเท็จจริงจากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ร่วมกันเสนอข้อคิดเห็น จนนำไปสู่การกำหนดประเด็นการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

3. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษามีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลุกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต การดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้เกิดโอกาส

ที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพ เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในส่วนของมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามกฎกระทรวง การประกันคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



รายการอ้างอิง

- Angelo Thomas and Cross K. Patricia. **Classroom assessment techniques: A handbook for college teachers**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Baldwin Mark D. "Implementation of Strategic Planning in a Public School Setting A case Study." **Dissertation Abstracts International** 55, 4 (October 1994): 224-A.
- Balian Arpie G. **Strategic Management in a Performance based Organization**. Accessed December 14, 2020. Available from <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll16/id/394021>
- Barr Jason J. "Developing a Positive Classroom Climate." **IDEA Paper** 61 (October 2016): 1.
- Beall John. **Strategic Management of Private Schools: Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teachers, and Appendices**. Accessed December 14, 2020. Available from https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-Management-of-Private-Schools%3A-and-of-and-Beall/4c1357d957c5593f1_c843ec1c37d9e98844db255
- Best John W. **Research in Education**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- Bryson John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement Revised Edition**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.
- Boyle Patrick and Bowden John. "Educational quality assurance in university: An Enhanced Model." **Assessment & Evaluation in Higher Education** Volume 22, Issue 2 (1997): 11-12.
- Certo Samuel C. and Peter Paul J. **Strategic Management: Concept and Applications**. Singapore: McGraw-Hill, 1991.
- Cronbach Lee J. **Essential of psychological Testing**. 3rd ed. New York: Herper & Row Publishers, 1978.
- David Fred R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 10th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- Dess Gregory G. and Miller Alex. **Strategic management**. Singapore: McGraw-Hill, 1993.

- Frumkin Peter. **Creating New School: The Strategic Management of Charter Schools**. Accessed December 14, 2020. Available from https://www.researchgate.net/publication/234760876_Creating_New_Schools_The_Strategic_Management_of_Charter_Schools
- Gagné Robert M. **The Conditions of learning and Theory of Instruction**. 4th ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.
- Glueck William F. **Business Policy and Strategic Management**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Hamre Bridget K. and Pianta Robert C. **Learning opportunities in preschool and early elementary classrooms**. Baltimore: Paul H Brookes, 2007.
- Hinkle Dennis E., Wiersma William, and Jurs Stephen G. **Applied Statistics for the BehaviorSciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Ipe Minu. "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework." **Human Resource Development Review** 2, 4 (December 2003): 343.
- Karlin Muriel Schoenbrun and Berger Regina. **Individualizing instruction: A complete Guide for Diagnosis, Planning, Teaching and Evaluation**. New York: Parker, 1974.
- Krejcie Robert V. and Morgan Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement**, no. 3 (November 1970): 608.
- Likert Rensis. **New Pattren of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lim David. "Quality Assurance in Higher Education in Developing Countries." **Assessment & Evaluation in Higher Education** 24, 4 (1999): 379-390.
- Lunenburg Frederick C. and Ornstein Allan. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. United States: SAGE Publications, 2021.
- McGill Ian and Beaty Liz. **Action Learning**. 1st ed. Oxfordshire: Routledge, 2001.
- Pearce John A. and Robinson Richard Braden. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**. 7th ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- Price, M. "Strategic planning and the link to implementation in selected Illinois school districts." *Dissertation Abstracts International*, 62, 07A.

- Reid Linda. **The Relationship between Strategic Management and President Leadership in Selected Colorado State Supported and Private in Situations of Higher Education.** Accessed July 20, 2013. Available from <https://www.aecf.org>
- Sieberer-Nagler Katharina. “Effective Classroom-Management & Positive Teaching.” **English Language Teaching** 9, 1 (January 2016): 163.
- Strickland Thompson L. and Gamble John E. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases.** 15th ed. The McGraw-Hill, 2007.
- Teran Ralph. “A case Study of Strategic Planning in a Large Urban School District (Urban Education).” **Dissertation Abstracts International** (October 1997): 1771.
- Thompson Arthur A. and others. **Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage.** 22nd ed. New York: McGraw-Hill, 2020.
- Thompson Arthur A. and Strickland A.J. **Strategic Management.** 14th ed. New York: McGraw-hill, 2003.
- Warne Leoni, Ali Irena M, and Pascoe Celina. “Team Building as a Foundation for Knowledge Management: Findings from Research into Social Learning in the Australian Defence Organisation.” **Journal of Information & Knowledge Management** 2, 2 (June 2003): 93-106.
- Wheelen Thomas L. and others. **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability,** 15th ed. United Kingdom: Pearson Education, 2018.
- Write Peter, Pringle Charles D. and Kroll Mark J. **Strategic Management: Text and Case.** Massachusetts: Ally and Bacon, 1992.
- กระทรวงศึกษาธิการ. “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้อำนาจมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ.” 6 สิงหาคม 2561. 2561.
- กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล. **การพัฒนาองค์กร Organization Development.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2558.
- กุลิสรา จิตรชญาวนิช. **การจัดการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- เกียรติชัย กาฬสินธุ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.

- จักรกฤษณ์ พันธุ์โพคา. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, 2558.
- จิรนนท์ สุทธิโคตร. “แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559.
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. 80 นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. พิมพ์ครั้งที่ 8 นนทบุรี: พี
บาลานซ์ดีไซด์แอนพริ้นติ้ง, 2561
- ฐาปนา ฉิมไพศาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี: ธนัชการพิมพ์, 2560.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. หลักการจัดการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.
- ทศนา แคมมณี. ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- ธนาชัย สุขวณิช และพรชัย อรรถนันทน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น,
2557.
- ธีรศักดิ์ อูปรมย์ อุปไมยอริชัย และคณะ. การบริหารและการจัดการศึกษาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน.
พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2564.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. ทฤษฎีและการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ (Theories and Development
of Instructional Model). กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2559.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล
เอ็ดดูเคชั่น, 2561.
- พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่) (Strategic
Management). กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์, 2559.
- ภัชลดา สุวรรณนวล. การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ด
ดูเคชั่น, 2559.
- สถาพร พงษ์พิบูล. “การจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning.” เอกสารประกอบการฝึกอบรม
โครงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประจำปีงบประมาณ 2560 คณะ
เทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสระแก้ว, 3 ธันวาคม 2558.
- สันติ บุญภิรมย์. การบริหารจัดการในห้องเรียน (Classroom Management). กรุงเทพฯ:
ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2557.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.**

2564. นครปฐม: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2, 2564.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักทดสอบทางการศึกษา. **การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตดีง, 2563.

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา. **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ.** กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา. **สรุปสาระสำคัญของการวิจัยแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ.** นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: สกศ., 2562.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการศึกษาไทย พ.ศ. 2561 (Education in Thailand 2018).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2561.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (IMD 2019).** นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563.

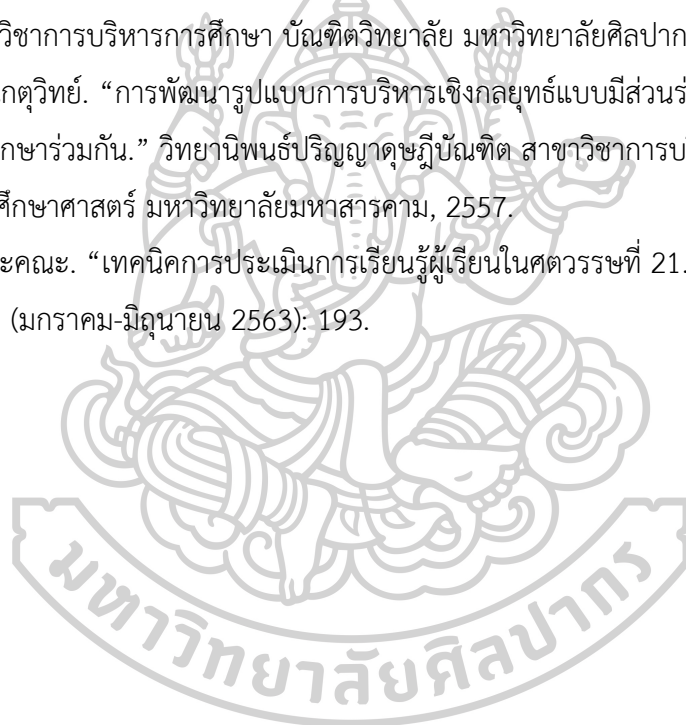
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2561 (IMD 2018).** นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2561.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา, แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติสำหรับประเทศไทย.** นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้และกลุ่มมาตรฐานการศึกษา, สรุปสาระสำคัญของการวิจัยแนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ.** นนทบุรี: 21 เซ็นจูรี, 2563.

สิทธิ์สมบุรณ์ สุธรรมวงศ์. **การศึกษาทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักศึกษาปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 โดยใช้รูปแบบการจัดการ.** ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557.

- สุขุม เฉลยทรัพย์. “การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์.” เอกสารในการอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการ
ก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่
52) ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 17 มีนาคม 2560.
- สุดใจ ดิลกวรรณพนธ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สามลดา, 2562.
- สุปรียา ชินพะวอ. “การพัฒนาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2562.
- สุภาพร ภิรมย์เมือง. “การบริหารกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- สุภาภรณ์ มั่นเกตุวิทย์. “การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมสำหรับโรงเรียนที่จัด
การศึกษาร่วมกัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2557.
- อุไร ชีรัมย์ และคณะ. “เทคนิคการประเมินการเรียนรู้ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.” **วารสารศรีปทุมปริทัศน์**
20, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2563): 193.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/ 1๒๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิษณุ ทรัพย์สมบัติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย รหัสนักศึกษา 61252358 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวิจัย

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร								
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X₁)								
1	ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการกำหนดโอกาส และอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การกำหนดกลยุทธ์ (X₂)								
8	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
9	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
10	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	-1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X₃)								
18	ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
22	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่าย หรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การประเมินผลและการควบคุม (X₄)								
24	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
27	ผู้บริหารมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข หาท่างแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ ดำเนินการไปแล้ว	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาใน ส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ตอนที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา								
จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง (Y₁)								
31	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของ หลักสูตร	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
32	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและปฏิบัติ จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
34	มีการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และ นักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	จัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการ ความช่วยเหลือพิเศษ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	จัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้แสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งการ เรียนรู้ที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
37	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ให้นักเรียนสร้างผลงาน/ชิ้นงาน จากกิจกรรมการเรียนรู้ และได้นำเสนอผลงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y₂)								
40	สามารถจัดการและใช้งานเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้มาสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	จัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y₃)								
46	มีการบริหารจัดการชั้นเรียน เน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
47	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการตอบสนองต่อผู้เรียนในแต่ละคนที่แตกต่างอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
50	ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
52	เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน ให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y₄)								
53	มีคู่มือหรือแนวทางการวัดและประเมินผลตามระเบียบการวัดและประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
55	มีเครื่องมือวัดและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	มีขั้นตอนการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
57	ตรวจสอบผลการประเมินของผู้เรียนกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้	0	+1	+1	+1	0	0.60	ใช้ได้
58	มีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
59	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ (Y₅)								
60	จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
61	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
62	มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำชี้แนะ การช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
63	มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
65	มีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/24-1

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย รหัสนักศึกษา 61252358 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ในกรณีนี้ ภาควิชา
การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของ
ท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

1. โรงเรียนบ้านคลองสว่างอารมณ์
2. โรงเรียนบ้านพาดหมอน
3. โรงเรียนวัดบางช้างเหนือ
4. โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธาราม
5. โรงเรียนบ้านตากแดด
6. โรงเรียนบ้านหัวอ่าว
7. โรงเรียนบ้านคลองนกกระทุง
8. โรงเรียนวัดลาดสะแก
9. โรงเรียนวัดไผ่จรเข้
10. โรงเรียนวัดเกษตราราม
11. โรงเรียนวัดบอนใหญ่
12. โรงเรียนบ้านรางปลาหมอ
13. โรงเรียนบ้านหนองปรัง
14. โรงเรียนบ้านคลองบางกระจัน
15. โรงเรียนวัดสัมปทวน





ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์การทดลองเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	65

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P2_X1_1	295.83	474.282	.519	.977
P2_X1_2	295.90	469.403	.702	.977
P2_X1_3	295.90	473.541	.602	.977
P2_X1_4	295.93	464.616	.738	.977
P2_X1_5	295.90	467.679	.776	.977
P2_X1_6	296.47	471.637	.543	.977

P2_X1_7	296.33	474.092	.546	.977
P2_X2_8	296.27	473.444	.541	.977
P2_X2_9	295.80	472.924	.600	.977
P2_X2_10	295.90	465.403	.785	.977
P2_X2_11	295.93	464.754	.799	.977
P2_X2_12	295.93	464.754	.799	.977
P2_X2_13	295.93	468.547	.726	.977
P2_X2_14	295.97	468.585	.714	.977
P2_X2_15	295.83	469.247	.745	.977
P2_X2_16	295.87	473.085	.642	.977
P2_X2_17	295.87	470.947	.650	.977
P2_X3_18	296.00	466.069	.812	.977
P2_X3_19	295.90	467.128	.800	.977
P2_X3_20	295.87	469.016	.735	.977
P2_X3_21	295.87	469.223	.836	.977
P2_X3_22	296.00	465.931	.740	.977
P2_X3_23	296.00	463.310	.839	.977
P2_X4_24	295.90	467.955	.764	.977
P2_X4_25	295.87	466.120	.771	.977
P2_X4_26	296.03	464.930	.662	.977
P2_X4_27	296.37	476.654	.446	.977

P2_X4_28	296.17	463.454	.772	.977
P2_X4_29	296.03	465.206	.764	.977
P2_X4_30	296.00	465.241	.766	.977
P3_Y1_31	295.97	475.620	.481	.977
P3_Y1_32	295.90	473.541	.525	.977
P3_Y1_33	296.07	473.720	.558	.977
P3_Y1_34	296.10	473.748	.558	.977
P3_Y1_35	296.07	476.961	.410	.977
P3_Y1_36	295.80	475.338	.576	.977
P3_Y1_37	295.80	475.338	.576	.977
P3_Y1_38	295.90	475.748	.495	.977
P3_Y1_39	296.03	474.792	.510	.977
P3_Y2_40	295.90	474.162	.498	.977
P3_Y2_41	295.83	475.937	.445	.977
P3_Y2_42	295.80	478.717	.394	.977
P3_Y2_43	295.87	476.671	.464	.977
P3_Y2_44	295.90	474.714	.545	.977
P3_Y2_45	295.83	479.040	.360	.977
P3_Y3_46	295.80	474.786	.606	.977
P3_Y3_47	295.83	472.971	.672	.977
P3_Y3_48	295.77	472.944	.747	.977

P3_Y3_49	295.80	477.407	.464	.977
P3_Y3_50	295.83	472.971	.672	.977
P3_Y3_51	295.73	474.202	.726	.977
P3_Y3_52	295.73	474.202	.726	.977
P3_Y4_53	295.87	473.154	.554	.977
P3_Y4_54	295.90	472.852	.554	.977
P3_Y4_55	295.93	470.478	.644	.977
P3_Y4_56	295.93	470.478	.644	.977
P3_Y4_57	295.80	472.924	.600	.977
P3_Y4_58	295.90	474.921	.466	.977
P3_Y4_59	295.97	471.689	.585	.977
P3_Y5_60	296.43	476.116	.529	.977
P3_Y5_61	295.97	471.137	.549	.977
P3_Y5_62	295.90	469.817	.684	.977
P3_Y5_63	296.07	469.789	.653	.977
P3_Y5_64	295.83	477.178	.455	.977
P3_Y5_65	295.93	475.444	.498	.977



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8606

(นค) / พิเศษ
คช



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

7 เมษายน 2565

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย รหัสประจำตัว 61252358 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "
การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน
และหัวหน้าฝ่ายวิชาการงานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริทมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2	อำเภอ
1	โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ মহามงคล	พุทธมณฑล
2	โรงเรียนบุญยศรีสวัสดิ์	พุทธมณฑล
3	โรงเรียนวัดสุวรรณาราม	พุทธมณฑล
4	โรงเรียนวัดศาลวัน	พุทธมณฑล
5	โรงเรียนบ้านคลองมหาสวัสดิ์	พุทธมณฑล
6	โรงเรียนวัดไร่ขิง (สุนทรอุทิศ)	สามพราน
7	โรงเรียนวัดท่าพูด	สามพราน
8	โรงเรียนวัดปรีดாரาม	สามพราน
9	โรงเรียนบ้านกระทุ่มล้ม	สามพราน
10	โรงเรียนวัดหอมเกร็ด	สามพราน
11	โรงเรียนบ้านคลองจินดา	สามพราน
12	โรงเรียนวัดวังน้ำขาว	สามพราน
13	โรงเรียนบ้านดอนทอง (อ่องพิทยาคาร)	สามพราน
14	โรงเรียนบ้านคลองใหม่	สามพราน
15	โรงเรียนบ้านบางม่วง	สามพราน
16	โรงเรียนบ้านเพลิ้นพัฒนา	สามพราน
17	โรงเรียนวัดทรงคนอง	สามพราน
18	โรงเรียนวัดท่าข้าม	สามพราน
19	โรงเรียนบ้านท่าตลาด	สามพราน
20	โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)	สามพราน
21	โรงเรียนคลองบางกระทึก	สามพราน
22	โรงเรียนวัดเชิงเลน (นครใจราษฎร์)	สามพราน
23	โรงเรียนวัดบางช้างใต้	สามพราน
24	โรงเรียนบ้านบางเตย	สามพราน
25	โรงเรียนบ้านบางประแดง	สามพราน

ลำดับที่	โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2	อำเภอ
26	โรงเรียนวัดสรรเพชญ์ (ทวิวิทยาคม)	สามพราน
27	โรงเรียนวัดเดชาอนุสรณ์	สามพราน
28	โรงเรียนบ้านหอมเกร็ด	สามพราน
29	โรงเรียนบ้านดงเกตุ	สามพราน
30	โรงเรียนบ้านคลองลัดอ้อมใหญ่	สามพราน
31	โรงเรียนวัดประชาภา	นครชัยศรี
32	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ (สีมารัตน์วิทยา2)	นครชัยศรี
33	โรงเรียนวัดโคกพระเจดีย์	นครชัยศรี
34	โรงเรียนวัดจิวราย	นครชัยศรี
35	โรงเรียนวัดไทร (สินศึกษาลัย)	นครชัยศรี
36	โรงเรียนวัดท่าตำหนัก	นครชัยศรี
37	โรงเรียนวัดน้อย	นครชัยศรี
38	โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว	นครชัยศรี
39	โรงเรียนวัดตุ๊กตา	นครชัยศรี
40	โรงเรียนวัดบางพระ	นครชัยศรี
41	โรงเรียนวัดกลาง	นครชัยศรี
42	โรงเรียนวัดบ่อตะกั่ว	นครชัยศรี
43	โรงเรียนวัดห้วยตะโก	นครชัยศรี
44	โรงเรียนวัดศิระชะทอง	นครชัยศรี
45	โรงเรียนวัดละมุด	นครชัยศรี
46	โรงเรียนคลองทางหลวง	นครชัยศรี
47	โรงเรียนวัดกลางครุเวียง	นครชัยศรี
48	โรงเรียนวัดศรีมหาโพธิ์	นครชัยศรี
49	โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม (ปิ่นรัตนราษฎร์)	นครชัยศรี
50	โรงเรียนวัดกกตาล	นครชัยศรี
51	โรงเรียนบ้านห้วยพลู	นครชัยศรี
52	โรงเรียนวัดทองไทร	นครชัยศรี

ลำดับที่	โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2	อำเภอ
53	โรงเรียนวัดโคกเขมา	นครชัยศรี
54	โรงเรียนวัดทุ่งน้อย	นครชัยศรี
55	โรงเรียนวัดพุทธธรรมรังษี	นครชัยศรี
56	โรงเรียนวัดลานคา	บางเลน
57	โรงเรียนวัดดอนยอ	บางเลน
58	โรงเรียนวัดโพธิ์	บางเลน
59	โรงเรียนวัดพระมอพิสัย	บางเลน
60	โรงเรียนวัดนราภิรมย์	บางเลน
61	โรงเรียนวัดนิลเพชร	บางเลน
62	โรงเรียนวัดบัวปากท่า	บางเลน
63	โรงเรียนวัดบัวห้วย	บางเลน
64	โรงเรียนวัดบางไผ่นารถ	บางเลน
65	โรงเรียนวัดผาสุการาม	บางเลน
66	โรงเรียนวัดบางปลา	บางเลน
67	โรงเรียนวัดเกาะแรต	บางเลน
68	โรงเรียนตลาดเกาะแรต	บางเลน
69	โรงเรียนวัดรางกำหยาด	บางเลน
70	โรงเรียนตลาดรางกระทุ่ม	บางเลน
71	โรงเรียนบ้านคลองพระมอพิสัย	บางเลน
72	โรงเรียนวัดบึงลาดสวย	บางเลน
73	โรงเรียนวัดสุขวัฒนาราม	บางเลน
74	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 4	บางเลน
75	โรงเรียนวัดเกษมสุริย์มณฑล	บางเลน
76	โรงเรียนบ้านประตุน้ำพระพิมล	บางเลน
77	โรงเรียนบ้านบางเลน	บางเลน
78	โรงเรียนบ้านไผ่คอกแก้ว	บางเลน
79	โรงเรียนวัดบางหลวง	บางเลน

ลำดับที่	โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2	อำเภอ
80	โรงเรียนวัดบางน้อยใน	บางเลน
81	โรงเรียนวัดราษฎร์สามัคคี	บางเลน
82	โรงเรียนบ้านหนองมะม่วง	บางเลน
83	โรงเรียนบ้านไผ่ล้อม	บางเลน
84	โรงเรียนวัดไผ่หูช้าง	บางเลน
85	โรงเรียนวัดลำพญา	บางเลน
86	โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม	บางเลน
87	โรงเรียนวัดศิลามูล	บางเลน
88	โรงเรียนบ้านไผ่หลวง	บางเลน
89	โรงเรียนวัดบางภาษี	บางเลน
90	โรงเรียนบ้านราภิรมย์	บางเลน
91	โรงเรียนวัดไผ่สามตำลึง	บางเลน
92	โรงเรียนตลาดเจริญสุข	บางเลน







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่

2.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน

2.2 หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 1 คน

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญของสถานศึกษา

เมื่อท่านได้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดตอบแบบสอบถามออนไลน์ตามลิงก์หรือการสแกนคิวอาร์โค้ดที่แนบมาด้วย

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 08 0474 9972



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร
กับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2”



<https://forms.gle/Nqe2PQ6xu8WuE41M6>

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้รับผิดชอบงานประกันคุณภาพการศึกษา	
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อที่กำหนดให้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม							
1	ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา						
2	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบไปด้วย โครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และสมรรถนะขององค์กร						
3	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งผลการดำเนินงาน						
4	ผู้บริหารมีการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน						
5	ผู้บริหารมีการกำหนดโอกาส และอุปสรรคจากการดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก						
6	ผู้บริหารมีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร						
7	ผู้บริหารมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาวางแผนกำหนดทางเลือกเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์						

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดกลยุทธ์							
8	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด						
9	ผู้บริหารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีทิศทางเหมาะสมกับโอกาส อุปสรรค รวมทั้งสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
10	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด						
11	ผู้บริหารมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด						
12	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา						
13	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทภายในและภายนอกสถานศึกษา						
14	ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป						
15	ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง						
16	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์หรือทางเลือกที่วางแผนไว้						
17	ผู้บริหารมีการร่วมกันกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนา						
การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
18	ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกัน						
19	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย						
20	ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานและโครงการที่กำหนด						

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	ผู้บริหารมีการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนด						
22	ผู้บริหารมีการกำหนดขั้นตอน และการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						
23	ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติแต่ละฝ่ายหรือแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามแผน						
การประเมินผลและการควบคุม							
24	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา						
25	ผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา						
26	ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง						
27	ผู้บริหารมีการประเมินกลยุทธ์ภายในสถานศึกษา						
28	ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขหาทางแก้ไขปัญหา						
29	ผู้บริหารมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว						
30	ผู้บริหารมีการเริ่มต้นกระบวนการใหม่อีกครั้งเพื่อพัฒนาในส่วนที่บกพร่องให้มีความสมบูรณ์						

ตอนที่ 3 การสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อที่กำหนดให้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง							
31	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตร						
32	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง						
33	มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง						
34	มีการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล และนักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ						
35	จัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ						
36	จัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้แสวงหาองค์ความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย						
37	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ด้วยตนเอง						
38	ให้นักเรียนสร้างผลงาน/ชิ้นงาน จากกิจกรรมการเรียนรู้ และได้นำเสนอผลงานของตนเอง						
39	จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเชื่อมโยงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้						

ข้อ	กระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้							
40	สามารถจัดการและใช้งานเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในชั้นเรียน						
41	นำเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อการเรียนรู้มาสนับสนุนการจัดการเรียนรู้						
42	จัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน						
43	ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาให้ผู้เรียนได้เข้าไปศึกษาเรียนรู้						
44	นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้						
45	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย						
มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก							
46	มีการบริหารจัดการชั้นเรียน เน้นการปฏิสัมพันธ์เชิงบวก						
47	จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน						
48	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยบรรยากาศแห่งความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน						
49	รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการตอบสนองต่อผู้เรียนในแต่ละคนที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม						
50	ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศให้เด็กรักที่จะเรียนรู้ และมีความสุขในการเรียน						
51	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก						
52	เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมชั้นเรียน ให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข						
ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน							
53	มีคู่มือหรือแนวทางการวัดและประเมินผลตามระเบียบการวัดและประเมินผล						
54	ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ						

ข้อ	กระบวนการจัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
55	มีเครื่องมือวัดและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้						
56	มีขั้นตอนการวัดผลและเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสม						
57	ตรวจสอบผลการประเมินของผู้เรียนกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้						
58	มีการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						
59	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้						
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้							
60	จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา						
61	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้						
62	มีการให้คำปรึกษา คำแนะนำชี้แนะ การช่วยเหลือสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้						
63	มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้						
64	มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้						
65	มีการส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง						

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายเทิดศักดิ์ ทองย้อย
วัน เดือน ปี เกิด	27 ตุลาคม 2535
สถานที่เกิด	55 หมู่ 10 ต.พิมาย อ.ปรางค์กู่ จ.ศรีสะเกษ 33170
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	1 หมู่ 5 ต.ยายชา อ.สามพราน จ.นครปฐม 73110

