



การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1



โดย  
นางสาวจิตรลดา แจ็กเฟือกหอม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1



โดย  
นางสาวจิตรลดา แจ็กเฟือกหอม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE STRATEGIC PLANNING AND THE STUDENT QUALITY OF SCHOOL UNDER  
THE BANGKOK METROPOLITAN SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 1



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
Department of Educational Administration  
Silpakorn University  
Academic Year 2023  
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1  
โดย นางสาวจิตรลดา แจ็กเผือกหอม  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

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

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ต้วงสำราญ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

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

630620030 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การวางแผนกลยุทธ์, คุณภาพผู้เรียน

นางสาว จิตรลดา แจ็กเพือกหอม: การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 2) คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวน 49 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู รวมทั้งสิ้น 98 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคุณภาพผู้เรียน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน กำหนดทิศทางการดำเนินงาน และการกำหนดกลยุทธ์
2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน และความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน
3. การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

630620030 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : strategic planning, student quality

MISS Chitlada CHEKPHUAKHOM : THE STRATEGIC PLANNING AND THE STUDENT QUALITY OF SCHOOL UNDER THE BANGKOK METROPOLITAN SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 1 Thesis advisor : Assistant Professor Nuchnara Rattanasiraprapha, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the strategic planning of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1 2) the student quality of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1 3) the relationship between the strategic planning and the student quality of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1. The sample were 49 schools under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1. The 2 respondents in each school were; a school director or a deputy director and a teacher, totally 98 respondents. The research instrument was an opinionnaire about the strategic planning based on Policy and Planning Bureau and the student quality based on Office of the Teacher Civil Service and Educational Personnel Commission. The statistical used for analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research found that:

1) The strategic planning of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1, as a whole and each aspect were at a high level, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest ; sector analysis, direction formulation and strategic formulation.

2) The student quality of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office, as a whole and each aspect were at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; students outcomes , developing basic skills and characteristics of the student, integration working skills and characteristics of the student, learning ability and characteristics of the student.

3) The strategic planning and the student quality of school under the Bangkok metropolitan secondary educational service area office 1 were at a high level correlation at .01 level of significance which is positive correlated.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ ประธานคณะกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาการศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจในความเมตตา ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนด้วยความใส่ใจ จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.รัชณี จันทร์ทับทอง นางวรรณวิสา สมบัติวงศ์ ดร. ประจักษ์ น้อยเหนือ ดร.จิระ ดีช่วย และดร.ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ให้ความรู้และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 39 ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายผู้วิจัยจะไม่สามารถประสบความสำเร็จทางการศึกษาได้ ถ้าปราศจากการสนับสนุนช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งจากครอบครัว คุณค่าแห่งความสำเร็จ และความพยายามในครั้งนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ให้ความรู้ อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

จิตร์ลดา แจ็กเผือกหอม

## สารบัญ

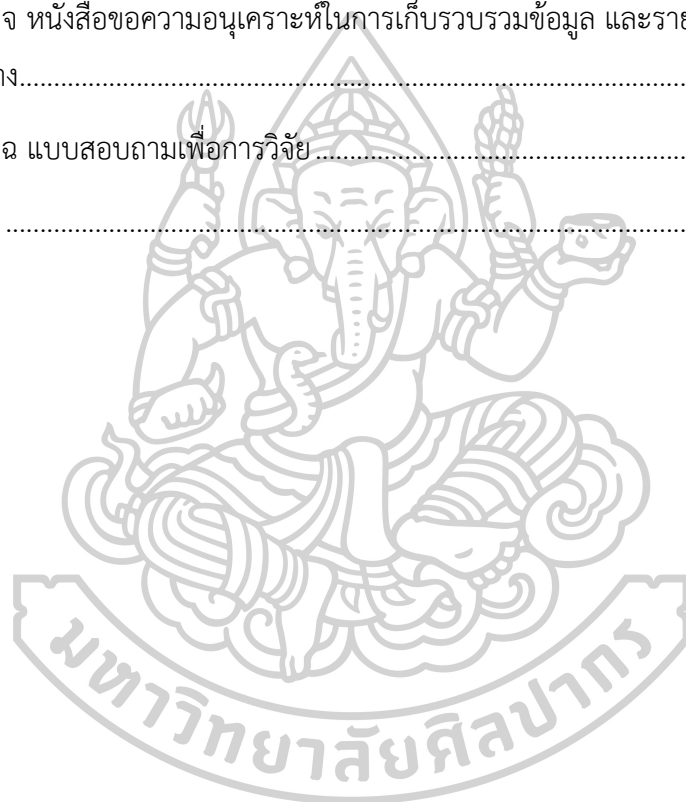
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning).....	17
ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์.....	18
ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์.....	21
หลักการ แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์.....	23



1. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ กวาง ชอล (Gwang Chol) .....	23
2. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon).....	24
3. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของซันดารามและแลร์รี่ (Sundaram and Larry).....	30
4. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	31
5. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของพรวิทย์ จันท์ศิริสิริ .....	40
6. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ คมกฤษ จงบุญวัฒนา .....	44
7. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์.....	44
8. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นันทรัตน์ เจริญกุล .....	46
คุณภาพผู้เรียน (Student Quality) .....	48
ความหมายของคุณภาพผู้เรียน.....	48
ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน .....	50
การกำหนดคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา.....	51
ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน.....	56
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 .....	61
ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
งานวิจัยในประเทศ.....	63
งานวิจัยต่างประเทศ.....	68
สรุป.....	71
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	73
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	73
ระเบียบวิธีวิจัย.....	74
แผนแบบการวิจัย .....	74
ประชากร.....	74

กลุ่มตัวอย่าง .....	75
ผู้ให้ข้อมูล .....	75
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1.....	75
ตัวแปรที่ศึกษา.....	76
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....	78
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	80
สรุป.....	81
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	82
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	82
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.....	84
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.....	92
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 .....	99
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	101
สรุปผลการวิจัย .....	102
อภิปรายผล .....	103
ข้อเสนอแนะ .....	112
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	112
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	113
รายการอ้างอิง.....	114

ภาคผนวก .....	120
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	121
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย .....	124
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลอง เครื่องมือวิจัย .....	137
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability).....	141
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม ตัวอย่าง.....	147
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	155
ประวัติผู้เขียน .....	165



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล .....	75
ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	84
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการศึกษาสถานภาพของ หน่วยงาน ( $X_1$ ).....	85
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางของ หน่วยงาน ( $X_2$ ).....	88
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ ) .....	90
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	92
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการ จัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ).....	93
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐาน ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ).....	94
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสามารถในการ เรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_3$ ).....	96

ตารางที่ 11 คำมีชฌิมเขคณิต และส่วนเป็ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการบูรณาการทักษะใน  
 การทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>4</sub>) .....97

ตารางที่ 12 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 .....99



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	14
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย .....	15
แผนภูมิที่ 3 แสดงวิธีการกำหนดกลยุทธ์.....	40
แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา.....	53



## บทที่ 1

### บทนำ

ในสภาพแวดล้อมการบริหารงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น การวางแผนจึงเป็นภารกิจแรกของคนเป็นผู้บริหาร แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ และช่วยให้หน่วยงานสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ควรจะเป็นและที่สำคัญคือการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>1</sup> ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องจัดกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง องค์กรสมัยใหม่จึงหันมามุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืนใช้ศักยภาพที่ดีที่สุดทำงานให้เกิดผลสูงสุด ดำเนินงานให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคต และมีทักษะการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆที่ก้าวหน้า<sup>2</sup> และในบริบทของสังคมไทยปัจจุบันสถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามบริบทและความต้องการของตนเอง คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพในการบริหารจัดการจึงมีความแตกต่างกัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อันนำไปสู่การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นเพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและเตรียมการสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก ทำให้เกิดคุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา<sup>3</sup> ในการจัดการศึกษานุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความสำคัญที่ต้องทำงานอย่างประสานกลมกลืน และต้องรวมพลังกันขับเคลื่อนงานให้ไปสู่เป้าหมาย

---

<sup>1</sup>พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 6.

<sup>2</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579, (กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค, 2560), ก.

<sup>3</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ, (กรุงเทพฯ: ชุมชนสมรรถนะการเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 1.



สำหรับการทำงานของสถานศึกษานั้นเป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนโดยตรงซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถสูงโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกสำคัญที่ต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและมีการวางแผนกลยุทธ์ จัดระบบการบริหาร กำกับ ติดตาม สนับสนุน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ช่วยให้ผู้นำสามารถคิดและดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคต โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิมๆ สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เหมาะสมกว่า และที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต<sup>5</sup> ในด้านของคุณภาพผู้เรียน (Student Quality) เป็นผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของสาระการเรียนรู้ มีสมรรถนะที่สำคัญ และคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตร ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในเพื่อเป็นดำเนินการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและนำผลการประเมินคุณภาพดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนามาตรฐานหรือพัฒนาเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานปกติของสถานศึกษาคือกระบวนการบริหารและการจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนแล้วดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตามตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติและประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกันใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษาในวงจรการพัฒนาให้คุณภาพสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง<sup>6</sup> พร้อมทั้งคิดวิเคราะห์ว่าอะไรคือโอกาสและข้อจำกัดโดยการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งในด้านใดและอะไรบ้าง ผู้นำก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานได้

<sup>4</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครูและอาจารย์, (7 พฤษภาคม, 2562).

<sup>5</sup>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท, 2554).13.

<sup>6</sup>เดโช แสนภักดี, ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา, เข้าถึงเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/a/cas.ac.th/itsci/phaenkar-prakan-Khunphaph/khwam-sakhay-khxng-kar-prakan-khunphaph-kar-suksa>.



การบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางและการวางแผนพัฒนาองค์กรเพราะกระบวนการวางแผนที่ดีจะมีรูปแบบกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารได้อย่างดีเหนือกว่าองค์กรที่ไม่มีกระบวนการวางแผน การวางแผนนับเป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กร องค์กรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีและเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้จะต้องเป็นหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมียุทธศาสตร์ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายของต้นสังกัด การวางแผนถือเป็นภาระกิจแรกของผู้บริหารเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร<sup>7</sup> ด้านคุณภาพผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา ต้องมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมาย ครบถ้วนและชัดเจน สิ่งต่อไปของการขับเคลื่อนการศึกษาก็คือการขับเคลื่อนมาตรฐานสู่การปฏิบัติ โดยค่าเป้าหมายเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในเป้าหมายของโครงการอยู่ในตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่อยู่ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องของครู ผู้บริหารสถานศึกษาแล้วว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งระบบประกันคุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยมาตรา 31 ให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาและมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก<sup>8</sup>

<sup>7</sup>พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**, (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 67.

<sup>8</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, **คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2559), 22.

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรทำให้คุณภาพผู้เรียน นั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน ซึ่งต้องใช้ทักษะที่จำเป็นโดยเฉพาะด้านการวางแผน จึงต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษา และดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนแล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตามตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานระหว่างปฏิบัติและประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกันใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษาในวงจการพัฒนาให้คุณภาพสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและนิยมชมชอบของผู้ปกครองและชุมชน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ชุมชนและสังคมประเทศชาติต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 แล้วได้สังเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียน ไว้ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ในด้านการบริหารจัดการด้านงบประมาณและข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนแต่ละแห่งยังคงมีปัญหาอยู่มากโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กยังมีคุณภาพและมาตรฐานต่ำกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ<sup>9</sup> ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้และความเข้าใจในภารกิจของตนเอง เพื่อขับเคลื่อนการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ได้ตามมาตรฐาน สามารถเห็นได้จากปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ยังไม่มีการจัดการข้อมูลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆให้เป็นระบบ ไม่มีการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ขาดความชัดเจนครอบคลุม และไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการปฏิบัติโครงการ กิจกรรมไม่ต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานและความพร้อมของผู้เรียน การไม่กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจนทำให้บุคลากรในองค์กรมองไม่เห็นถึงเป้าหมายหรือวิธีการที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัด

<sup>9</sup>เครือข่ายนักประชาสัมพันธ์ สพม.กท 1. "ความรู้และความเข้าใจในภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา." เอกสารการประชุมสร้างความรู้และความเข้าใจในภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, ณ โรงแรมรอยัลซิดดี ปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร, 11-13 มีนาคม 2564.

การศึกษาและขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นรูปธรรม มีจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ให้มากขึ้น รวมทั้งเกิดปัญหาในดำเนินงานที่ปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง ไม่สอดคล้องกับพื้นฐานและความพร้อมของผู้เรียน สถานศึกษาควรพัฒนาระบบและเครื่องมือนิเทศการสอนของครูทุกคนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสอน กำกับ ติดตาม และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สู่เกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งของการแก้ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 คือ การใช้กลไกการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในการขับเคลื่อนการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนของชาติให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของประเทศต่อไป<sup>10</sup> ด้านคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักของระบบการจัดการศึกษาของชาติแต่เนื่องจากสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก กระบวนการ ในการบริหารจัดการต่างๆจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งกลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบปัญหาและจุดอ่อนที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน / ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) เห็นได้จากคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ปีการศึกษา 2563 พบว่า ในวิชาคณิตศาสตร์มีผลคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าปีการศึกษา 2562<sup>11</sup> จุดอ่อนเรื่องความสามารถในการคิดของนักเรียนเนื่องจากผู้สอนไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเน้นให้นักเรียนท่องจำสูตร ไม่ได้ปลูกฝังให้กระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาให้นักเรียนทำให้นักเรียนขาดทักษะในการแสวงหาความรู้และการวางแผนการทำงานที่ดี อีกทั้งปัญหาการจัดการเรียนการสอนของครูที่ไม่ได้จัดการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบเพราะครูผู้สอนต้องรับงานนอกเหนือจากงานสอนทำให้ครูปฏิบัติหน้าที่ในงานสอน

<sup>10</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, **การประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศ ปีงบประมาณ 2558 – 2562**, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://spbkk1.sesao1.go.th/year2559/Untitled.pdf>.

<sup>11</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, **รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563**, (กรุงเทพมหานคร : สพม.กท.1, 2563) ง.

ไม่เต็มเวลา และโครงการกิจกรรมของโรงเรียนมีมากทำให้ใช้เวลาเรียนในการจัดกิจกรรม เวลาเรียนในรายวิชาปกติค่อยลงไป<sup>12</sup>ปัญหาเหล่านี้ทำให้คุณภาพผู้เรียนไม่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา

จากข้อมูลข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องแก้ไขและพัฒนา ปัญหาดังกล่าวอาจเป็นผลมาจากการวางแผนนโยบายทางการศึกษาที่เกิดปัญหา จึงทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะขับเคลื่อนหน่วยงานให้มุ่งไปตามที่ตั้งเป้าหมาย เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้พัฒนา แก้ไขปัญหา และขับเคลื่อนนโยบายต่างๆให้เกิดคุณภาพต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นไป ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 เพื่อจะได้นำผลงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป



---

<sup>12</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, การประกันคุณภาพการศึกษาสู่คุณภาพมาตรฐานที่เป็นเลิศ ปีงบประมาณ 2558 – 2562, เข้าถึงเมื่อ 12 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://spbkk1.sesao1.go.th/year2559/Untitled.pdf>

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาข้างต้น ดังนี้

1. เพื่อทราบการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
2. เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

### ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัย ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 อยู่ระดับใด
2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต1 อยู่ระดับใด
3. การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยโดยตั้งสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต1 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน



### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอตามแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาอธิบายขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัยบนสมมติฐานที่ว่าสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีลักษณะการจัดการเชิงระบบที่มีองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์และอื่นๆอีกเป็นจำนวนมาก โดยมีปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ประกอบไปด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ โดยปัจจัยนำเข้าทั้งหมดจะนำมาสู่กระบวนการ (Transformation Process) ของโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย การบริหารจัดการ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารการเรียนการสอน และการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล นำเข้าสู่กระบวนการของโรงเรียน ผลที่เกิดขึ้นคือ ผลผลิต (Outputs) ซึ่งจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ คุณภาพโรงเรียน และคุณภาพผู้เรียน และนำผลผลิตที่ได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อไปปรับปรุงพัฒนาปัจจัยนำเข้าต่อไป<sup>13</sup>

สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ อาทิ ชาง (Chang) ได้กล่าวไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์มี องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์หน่วยงาน (Sector Analysis) การวิเคราะห์หน่วยงานเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยพื้นฐานแล้วการวิเคราะห์หน่วยงานประกอบด้วย การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญของแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หน่วยงานทางการศึกษาต้องมีการวางแผนและการตรวจสอบอย่างรอบคอบทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก ผู้นำที่ดีต้องสามารถมองจุดแข็ง จุดอ่อน ถดถอยและโอกาสของระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาแล้วยังต้องตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตขององค์กร ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้สามารถช่วยในการระบุปัญหาที่สำคัญ ความท้าทาย และสามารถสร้างแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและกำหนดนโยบายได้
- 2) การออกแบบนโยบาย (Policy Design) นโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาแสดงถึงความมุ่งมั่นของรัฐบาลต่อการวางแผนแนวทางในอนาคต นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนสามารถมีบทบาทในการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการดำเนินงานสามารถช่วยในการตัดสินใจและการดำเนินงานในอนาคตเพื่อการพัฒนาการศึกษาได้ การกำหนด "นโยบายที่ดีสำหรับการศึกษา" เป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการส่งเสริมการเกิดขึ้นและการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแผนงานและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) นโยบายระดับชาติควรกำหนดกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติ

<sup>13</sup>Frederick C. Lunenburg, and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed (California: SAGE Publications,2021), 20-22.

อย่างชัดเจน โดยมีกำหนดเป้าหมายหลักและลำดับความสำคัญ ตลอดจนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การวางแผนปฏิบัติการ คือ การเตรียมการสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินงานตามทิศทางนโยบายที่หน่วยงานด้านการศึกษาตั้งใจจะนำไปปฏิบัติ ในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นเครื่องมือในการอธิบายข้อมูลในระดับที่หนึ่งถึงระดับเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การเขียนแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องกำหนดเวลา ระบุทรัพยากรที่จำเป็น การกระจายความรับผิดชอบ การบริหารงาน และการเตรียมงบประมาณ ฯลฯ สิ่งสำคัญในการดำเนินงาน คือ ต้องปรึกษาและร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนางานต่างๆตลอดระยะเวลาการวางแผนปฏิบัติการ<sup>14</sup> กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนที่อาจมีผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปรัชญาขององค์กร (Identify Common Beliefs) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Identify the Organization's Vision) 3) การกำหนดพันธกิจ (Identify the Organization's Mission) 4) การสร้างนโยบาย (Formulate Policies) 5) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Conduct External Analysis) 6) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Conduct Internal Analysis) 7) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (State Objectives) 8) การพัฒนาและวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Develop and Analysis Alternative Strategies) และ 9) การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Design Action Plans)<sup>15</sup> ซันดาร์มและแลร์รี่ (Sundaram and Larry) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับในการกำหนดอนาคตของตนเอง ในทำนองเดียวกันการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ประโยชน์แก่สถาบันการศึกษาระดับสูงในหลายๆทาง การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) สร้างกรอบสำหรับกำหนดทิศทางที่สถานศึกษาควรดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ 2) กำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่ส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีส่วนร่วมและทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4) ยกระดับวิสัยทัศน์ของผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญทั้งหมด กระตุ้นให้บุคคลากรในองค์กรมีการแสดง

---

<sup>14</sup>Chang Gwang Chol, **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps** (Paris: UNESCO, 2006), 8-10.

<sup>15</sup>Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, **Supervision and Instructional leadership**, 10<sup>th</sup> ed. (Boston: Pearson Education Inc., 2018), 228-230.

ความคิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 5) ปรับปรุงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเพื่อเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 6) มุ่งให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และให้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา<sup>16</sup> สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอว่าการวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน คือ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจ บทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน คือ กระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธานความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัยญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศทางของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ คือ การเลือกวิธีการทำงานที่แยกสายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ หน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด<sup>17</sup> สมชาย ภาภาสน์วิวัฒน์ กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คือ ต้องการดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกับองค์กรในทางลบหรือทางบวก ถ้ากระทบในทางบวก เรียกว่า โอกาส (Opportunity) แต่ถ้ากระทบในเชิงลบเรียกว่าเป็นภัยอันตราย (Threat) 2) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment)

<sup>16</sup>Sundaram Nataraja and Larry K. Bright, "Strategic Planning Implications in Higher Education," *Arabian Journal of Business and Management Review* 8, 1 (May 2018): 2.

<sup>17</sup>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554), 15-72.



คือ เป็นการวิเคราะห์องค์กรภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็เพื่อหา จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร 3) เป็นการวางแผนระยะยาว ตามหลักการคือ มีลักษณะเป็นแผน ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) ส่วนแผนระยะ กลาง และแผนระยะสั้น มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขและ แนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ 4) เป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง และทุกๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำงาน มีความสัมพันธ์และเสริมสร้างในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 5) เป็น การวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผน ประเภทวิมานในอากาศคือการวางแผน กลยุทธ์นั้นต้องเป็นแผนที่ทำได้ มิใช่เป็นแผนที่อยากได้<sup>18</sup> และพรวิทย์ จันท์ศิริสิริ กล่าวถึงการ วางแผนกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพ ความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในสถานศึกษา ร่วมกันคาดหวังและจินตนาการขึ้นเป็นการมองภาพอนาคตและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยง กับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน ลักษณะของวิสัยทัศน์โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กะทัดรัด ชัดเจน ท้าทายสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต 2) พันธกิจของสถานศึกษา เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่อะไรตามกฎหมายด้านการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่าง มีคุณภาพ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ เรื่องหลักๆหรือเรื่องใหญ่ที่สถานศึกษาจะต้อง จัดทำเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และสามารถเชื่อมโยงไปกำหนดเป้าประสงค์ 4) เป้าประสงค์ของ สถานศึกษา เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละ ยุทธศาสตร์ เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้ 5) กลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการดำเนินการของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หากจะพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงพบว่าในหนึ่ง เป้าประสงค์สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้หลายกลยุทธ์ 6) โครงการ กิจกรรม เป็นกิจกรรมหรือ กลุ่มกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุแต่ละกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของ สถานศึกษา และ 7) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) เป็นตัวที่บ่งบอกหรือสะท้อน ความสำเร็จของแผนงานโครงการที่ดำเนินงานในแผนกลยุทธ์<sup>19</sup>

<sup>18</sup>สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์ฮาวทู, 2564), 101.

<sup>19</sup>พรวิทย์ จันท์ศิริสิริ, **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่** (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 76-80.

สำหรับคุณภาพผู้เรียน ได้มีนักวิชาการและสถาบันบันการเรียนรู้ ให้แนวคิดและเกณฑ์การพัฒนาคคุณภาพผู้เรียน ไว้ดังนี้ เอกพิติชัันนารี เอ็ดดูเคชัน กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียน เป็นความสามารถในการทำงานที่มีความซับซ้อนและเข้มงวด ภาระงานต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับการศึกษาของผู้เรียน และให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในแบบที่สูงขึ้น สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนในการทำงานที่มีความยากและต้องใช้ความคิด ความสามารถในการประยุกต์และแก้ไขปัญหา สามารถจัดลำดับความสำคัญของการพิจารณางานในหลายมุมมอง รวมถึงผลของการปฏิบัติงานของผู้เรียนที่ผู้เรียนต้องปฏิบัติเอาใจใส่ความถูกต้อง รายละเอียด และความเหมาะสมของผลงานในทุกสาขาวิชา ซึ่งผลงานของผู้เรียนแสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผลงานที่มาจากความคิดของผู้เรียนเองไม่ใช่ตามคำแนะนำของครูผู้สอน โดยผลงานของนักเรียนจะเชื่อมโยงมาตรฐานทางวิชาการกับประเด็นในชีวิตจริงกับเหตุการณ์ปัจจุบันในโลกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน<sup>20</sup> บรีคและคณะ (Brick and others) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า เป็นความสามารถทางวิชาการหรือความรู้ที่นักเรียนในด้านเนื้อหาวิชา สามารถตรวจสอบได้จากคะแนนสอบและการแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักเรียน<sup>21</sup> ชาปาเกน (Chapagain) กล่าวว่า คุณภาพผู้เรียนไม่ได้เกิดจากความบังเอิญแต่เป็นผลผลิตของการศึกษา คือ การที่ผู้เรียนมีความรู้ มีทัศนคติเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการเข้าสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีทักษะการเป็นผู้นำพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพถือเป็นหน้าที่หลักของระบบการศึกษาที่ต้องสร้างบุคคลที่คุณภาพที่ดีให้แก่สังคมและประเทศชาติต่อไป <sup>22</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ได้กล่าวว่าคุณภาพผู้เรียน คือ ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่างๆการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ <sup>23</sup> สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า คือ คุณลักษณะของคนไทย 4.0 ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้องธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก คือ เป็นคนดี

<sup>20</sup> Expeditionary Learning Education, **Attributes of High-Quality Student** (USA : EL Education Inc,2015), 1.

<sup>21</sup>Jean Brick and others, **Academic Success** (London : Red Globe) 2019, 2.

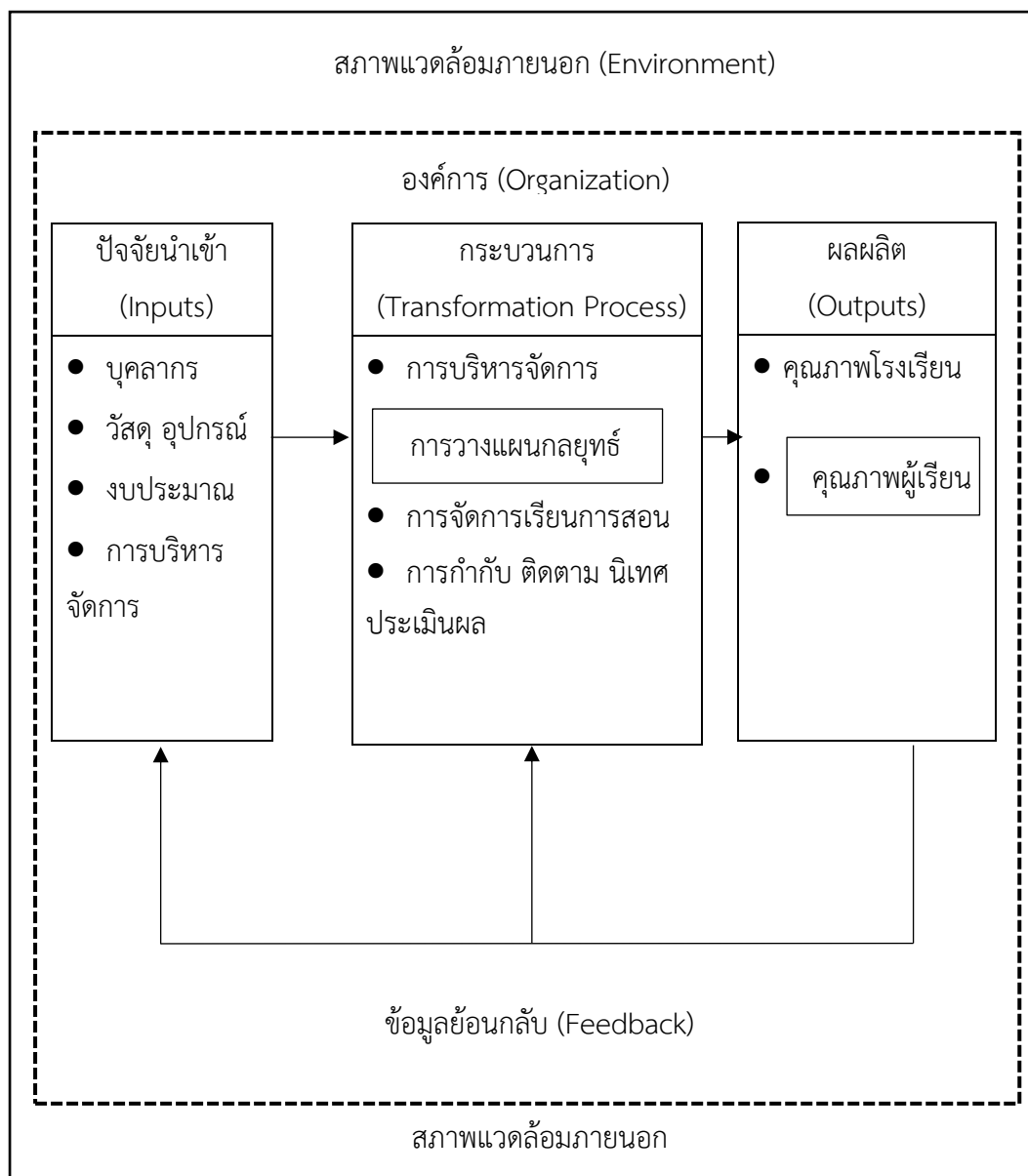
<sup>22</sup> Dinesh, P. Chapagain, **Student Quality Circles** (Nepal: Kathmandu, 2021), 5.

<sup>23</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561) 27.

มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน ไว้ 3 ด้านดังนี้ 1) ผู้เรียนรู้ เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกในอนาคต และมีสมรรถนะ (Competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ ด้านต่างๆ มีสุนทรียะ รักษ์และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย ทักษะชีวิตเพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดี ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม 2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นผู้มีความทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาด ดิจิทัล (Digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เพิ่มโอกาสและมูลค่าให้กับตนเองและสังคม 3) พลเมืองที่เข้มแข็ง เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็น พลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชาติบนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม เสมอภาค เพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ<sup>24</sup> และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความคิด พฤติกรรม หรือคุณลักษณะตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือมีพัฒนาการมากขึ้น เมื่อผู้เรียนได้รับประสบการณ์เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการหรือกิจกรรมที่ครูผู้สอนออกแบบและดำเนินการซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผลงาน (Product) หรือ ผลการปฏิบัติ (Performance) ของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 3) ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 4) การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน <sup>25</sup> จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิเชิงระบบได้ดังแผนภูมิที่ 1

<sup>24</sup>สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561** (กรุงเทพฯ : เซ็นจูรี จำกัด, 2562) , 5.

<sup>25</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : ก.ค.ศ.,2564), 144.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่ มา : Frederick C. Lunenburg, and Allan Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7<sup>th</sup> ed (California: SAGE Publications, 2022), 20-22.

: สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554), 15-72.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ : ก.ค.ศ., 2564), 144-149.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษา เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้ การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารตามแนวคิดของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ ส่วนคุณภาพผู้เรียน ผู้วิจัยนำเกณฑ์ด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนตามแบบประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ ตำแหน่งครู วิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 3) ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 4) การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_{tot}$ )	คุณภาพผู้เรียน ( $Y_{tot}$ )
1. การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )	1. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ )
2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )	2. การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ )
3. การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )	3. ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_3$ )
	4. การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_4$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554), 15-72.

: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: ก.ค.ศ.,2564),144-149.

## ข้อตกลงเบื้องต้น

การสร้างกระทงคำถามสำหรับเครื่องมือเป็นการบูรณาการและพัฒนาจากตัวแปรตามทฤษฎีที่อ้าง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยนี้ไว้ ดังนี้

**การวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงาน กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตได้ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ และดำเนินการให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ช้อนาคต ประกอบด้วย 1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

**คุณภาพผู้เรียน** หมายถึง ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่ได้ประสบการณ์เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการหรือกิจกรรมที่ครูผู้สอนออกแบบและดำเนินการซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ผลงาน (Product) หรือ ผลการปฏิบัติ (Performance) ของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการเรียนรู้ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน ประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การพัฒนาทักษะพื้นฐาน ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 3) ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน และ 4) การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

**โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษา เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ครอบคลุม เขตพระนคร เขตดุสิต เขตปทุมวัน เขตสัมพันธวงศ์ เขตพญาไท เขตบางพลัด เขตคลองสาน เขตราชเทวี เขตบางแค เขตทวีวัฒนา เขตทุ่งครุ เขตบางบอน เขตบางกอกน้อย เขตภาษีเจริญ เขตบางซื่อ เขตธนบุรี เขตบางกอกใหญ่ เขตตลิ่งชัน เขตจอมทอง เขตบางขุนเทียน เขตหนองแขม เขตราชพฤกษ์บูรณะ และเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย ประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 67 โรงเรียน



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และรวบรวมเอกสาร หนังสือ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลจากฐานข้อมูลต่างๆ บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเรื่อง 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) คุณภาพผู้เรียน 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

กลยุทธ์มาจากคำสองคำคือคำว่า “กล” อันหมายถึงการลวงหรือล่อลวงให้หลงหรือเข้าใจผิด เพื่อให้ฉงนหรือเสียเปรียบ ส่วน “ยุทธ” หมายถึง สงคราม หรือการรบพุ่งเมื่อนำสองคำมารวมเป็น “กลยุทธ์” จึงหมายถึงการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆตามที่บัญญัติไว้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.2542 ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy อันมีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า Stratos ที่แปลว่ากองทัพกับคำว่า Agein ที่แปลว่าการนำหรือผู้นำหรือแม่ทัพซึ่งถือเป็นศิลปะที่ผู้นำทัพจำเป็นต้องมีบางครั้งจึงให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ คือ ศิลปะของความเป็นแม่ทัพ (The art of generalship) เป็นเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรู เพื่อชัยชนะโดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กร โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของการวิเคราะห์ภาระหน้าที่ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีวิสัยทัศน์หรือภาพแห่งอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องกำหนดทิศทาง มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผลการวิเคราะห์ภารกิจและสภาพแวดล้อมของ องค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด โครงการ และการประเมินผล อีกทั้งแผนกลยุทธ์ยังเป็นแผนประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญกับประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การแข่งขัน การเจริญเติบโต และการอุดหนุนขององค์กรเป็นแผนที่ทำให้องค์กรมีการดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ และถ้าเป็นการปรับปรุงการทำงาน จะต้องมีแนวทางพัฒนาที่แตกต่างไปจากสิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องเป็นแผนที่ช่วยให้ผู้นำสามารถคิดดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้า

เกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม หรือสถานการณ์ที่อาจล้าหลัง สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าที่เหมาะสมกว่า และที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต โดยอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์ และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก จากการคิดวิเคราะห์ว่าอะไรคือโอกาสและข้อจำกัดโดยการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งในด้านใดและอะไรบ้าง ซึ่งจากความสามารถ รู้เขาคือรู้สภาพแวดล้อมภายนอก และรู้เราคือรู้จุดอ่อน จุดแข็งของตน ผู้บริหารก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานได้<sup>26</sup>

### ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลายโดยนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ กวาง ซอล (Gwang Chol) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางจากนั้นจึงระบุแนวทางและวิธีการในการปฏิบัติตามทิศทางนั้นให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร ในด้านการศึกษาผู้บริหารจึงจำเป็นต้องคิดและวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น เพราะแผนกลยุทธ์สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานของระบบการศึกษาภายใต้มุมมองในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตยิ่งขึ้นไป<sup>27</sup> อับราฮัม (Abraham) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่พัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นตามเป้าหมาย<sup>28</sup> ซันดาร์ราม และแลร์รี่ (Sundaram and Larry) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการออกแบบอนาคตของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ กระบวนการวางแผนมักมุ่งเน้นไปที่การยกระดับคุณภาพการสอน การเพิ่มผลงานทาง

<sup>26</sup>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.,2554),13.

<sup>27</sup>Chol Chang Gwang, *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*, (Paris: UNESCO, 2006), 3.

<sup>28</sup>Stanley C. Abraham, *Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success* (California: Thomson South – Western,2006),9.



วิชาการและส่งเสริมความร่วมมือของชุมชนในสถานศึกษา<sup>29</sup> กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อดำเนินการให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร<sup>30</sup> ส่วนนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานและจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต ได้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆอย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและจะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อปฏิบัติในอนาคต<sup>31</sup> พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงานของตนในอนาคต สรุปได้ว่าเป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่

<sup>29</sup>Sundaram Nataraja and Larry K Bright, “Strategic Planning Implications in Higher Education,” *Arabian Journal of Business and Management Review* 8, 1 (May 2018): 2.

<sup>30</sup>Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership*, 10<sup>th</sup> Ed. (Boston : Pearson Education, 2018), 228.

<sup>31</sup>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, *การวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท. ,2554),13.

ชื่อนาคขององค์การนั้น<sup>32</sup> เยาวทิวา นามคุณ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว<sup>33</sup> สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้ดำเนินการที่จะเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และเป็นการวางแผนที่ใช้ได้ทั้งในระดับการวางแผนชีวิต การวางแผนธุรกิจ การวางแผนรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนการวางแผนสำหรับการบริหารประเทศ<sup>34</sup> และนันทรัตน์ เจริญกุล กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ แนวทาง หรือกลไกในการดำเนินงานต่างๆ โดยเน้นการมองสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ สภาพแวดล้อมและความสามารถขององค์การและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดท่ามกลางสภาพแวดล้อมในช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายและภารกิจที่วางไว้<sup>35</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงาน กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตได้ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆอย่างรอบคอบ และดำเนินการให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการ

<sup>32</sup>พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่ (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 71.

<sup>33</sup>เยาวทิวา นามคุณ, “การประกันคุณภาพการศึกษา” (เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการประกันคุณภาพการศึกษา สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยและการประเมิน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2563), 24.

<sup>34</sup>สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ : อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 6-7.

<sup>35</sup>นันทรัตน์ เจริญกุล, การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 101.

วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคต

### ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลายดังนี้ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสพผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกรวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง<sup>36</sup> ประพันธ์ ปรียากร ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อจะประสานกิจกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจที่เป็นทางการ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่ากรใช้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร สอดคล้องกัน 2) องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดสภาพของอนาคต การวางแผนเป็นวิทยาการที่มุ่งเน้นการมองอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารกิจการใดกิจการหนึ่ง ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางของการตัดสินใจในปัจจุบันและในทำนองเดียวกัน การดำเนินกิจกรรมใดใดในปัจจุบันก็ย่อมเป็นการกำหนดอนาคตด้วย 3) องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจที่มีเหตุผล การวางแผนในองค์กรเป็นกลไกสำคัญที่สร้างหลักประกันว่ากระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นทางการของนักบริหารเกิดขึ้นภายใต้หลักเหตุผล (Rational) การขาดการวางแผนล่วงหน้าด้วยการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic analysis) ย่อมให้นักบริหารใช้ความรู้เฉพาะจากการประมวลประสบการณ์ (Intuition) มากกว่าความพยายามที่จะแสวงหาหนทางใหม่ๆ ที่อาจให้ผลตอบแทนสูงกว่าเดิม อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนจะช่วยทำให้นักบริหารในองค์กรทั้งหลาย มีหลักคิดอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ นั่นคือ สามารถจับประเด็นของปัญหาได้อย่างถูกต้อง วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาได้อย่างชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน และเสนอทางเลือกหรือวิธีการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับสาเหตุอย่างแท้จริง 4) องค์กรต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อการควบคุม การวางแผนช่วยแรงกระตุ้นในเชิงบวกให้คนร่วมกันทำงานยิ่งขึ้น และลดการควบคุมด้วยแนวคิดเชิงลบให้น้อยลง แต่การวางแผนก็ยังคงเป็นกลไกในการวางระบบควบคุม เนื่องจากมีข้อกำหนดด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในอันที่จะแปลงเรื่องดังกล่าวให้

<sup>36</sup> สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554),15-72.

เป็นมาตรฐาน (Standards) ในการทำงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามกำกับงาน (Monitoring) การวัดผลการดำเนินงาน (Measuring) และการสั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข (Take corrective action)<sup>37</sup> พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่ง
- 3) การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
- 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปหน่วยงาน
- 5) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถเป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน<sup>38</sup> นันทรัตน์ เจริญกุล กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวหรือระยะปานกลางที่ครอบคลุมทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ในระยะสั้นทั้งหมดขององค์กร
- 2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนงานตามหน้าที่ โดยมีการรวมโครงการต่างๆ ไว้เพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
- 3) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งองค์กร เนื่องจากส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้มี

<sup>37</sup>ปกรณ์ ปรียากร, การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 19, (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2558),113.

<sup>38</sup>พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่ (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 72-73.

ส่วนได้ส่วนเสียทุกคนและทุกกลุ่มในการร่วมมือกันค้นหาและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรค และเพื่อตัดทวงประโยชน์จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>39</sup>

จากความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนกลยุทธ์จึงเท่ากับการสร้างโอกาสให้องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น หรือช่วยให้องค์กรเกิดความคิดใหม่ที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคตที่สุด

### หลักการ แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการทั้งต่างประเทศและของไทยที่มีความสนใจเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ได้นำเสนอหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ไว้ดังนี้

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด และทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมไว้ ดังนี้

#### 1. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ กวาง ชอล (Gwang Chol)

ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. การวิเคราะห์หน่วยงาน (Sector Analysis) การวิเคราะห์หน่วยงานเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยพื้นฐานแล้วการวิเคราะห์หน่วยงานประกอบด้วย การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญของแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หน่วยงานทางการศึกษาต้องมีการวางแผนและการตรวจสอบอย่างรอบคอบทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก นักวางแผนที่ดีต้องสามารถมองจุดแข็ง จุดอ่อน ถดถอยและโอกาสของระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาแล้วยังต้องตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตขององค์กร ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้สามารถช่วยในการระบุปัญหาที่สำคัญ ความท้าทาย และสามารถสร้างแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและกำหนดนโยบายได้

2. การออกแบบนโยบาย (Policy Design) นโยบายของหน่วยงานทางการศึกษาแสดงถึงความมุ่งมั่นของรัฐบาลต่อการวางแผนแนวทางในอนาคต นโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนสามารถมีบทบาทการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการดำเนินการสามารถช่วยใน

<sup>39</sup>นันทรัตน์ เจริญกุล, การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 101.



การตัดสินใจและการดำเนินการในอนาคตเพื่อการพัฒนาการศึกษา รวมถึงการแทรกแซงของหน่วยงานความร่วมมือระหว่างประเทศและทวิภาคีในลักษณะที่สอดคล้องกัน การกำหนดนโยบายที่ดีสำหรับการศึกษาเป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการส่งเสริมการทำงานและช่วยให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการแผนงานและโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายคือชุดของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยนโยบายการศึกษาถูกกำหนดเป็น 3 ด้านต่อไปนี้ (1) ด้านการเข้าถึง (2) ด้านคุณภาพ และ (3) ด้านการจัดการ

3. แผนปฏิบัติการ (Action Plan) นโยบายระดับชาติควรกำหนดกรอบสำหรับการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยมีกำหนดเป้าหมายหลักและลำดับความสำคัญ ตลอดจนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การวางแผนปฏิบัติการ คือ การเตรียมการสำหรับการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินงานตามทิศทางนโยบายที่หน่วยงานด้านการศึกษาตั้งใจจะนำไปปฏิบัติในช่วงเวลาที่กำหนด เป็นเครื่องมือในการอธิบายข้อมูลในระดับที่หนึ่งถึงระดับเป้าหมายของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การเขียนแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องกำหนดเวลา ทรัพยากรที่จำเป็น การกระจายความรับผิดชอบ การบริหารงาน และการเตรียมงบประมาณ ฯลฯ สิ่งสำคัญในการดำเนินงาน คือ ต้องปรึกษาและร่วมมือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนางานต่างๆ ตลอดระยะการวางแผนปฏิบัติการ<sup>40</sup>

## 2. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ กลิกแมน กอร์ดอน และรอสกอร์ดอน (Glickman, Gordon and Ross-Gordon)

ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนการนำไปปฏิบัติและการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนที่อาจมีผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรซึ่งผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำนายคาดการณ์ได้เลยว่าจะมีอะไรมา กระทบ การดำเนินการตามแผนหรือไม่ในอนาคต โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงแนวคิด เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปรัชญาขององค์กร (Identify Common Beliefs) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของสิ่งต่างๆที่จะตามมาโดยได้อธิบายถึงข้อความที่เป็นปรัชญาขององค์กรไว้ว่า มันคือข้อความอย่างเป็นทางการของพื้นฐานคุณค่าทั้งหลายขององค์กร ไม่ว่าจะป็นจรรยาบรรณ สิ่งที่ยึดมั่นเหนือสิ่งอื่นใด ปรัชญาถือเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่เป็นทางการซึ่งเป็นพื้นฐานความเชื่อต่างๆขององค์กร ไม่ว่าจะป็นหลักจริยธรรมทั้งหลายขององค์กร ความเชื่อที่

<sup>40</sup>Chang Gwang Chol, **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps** (Paris: UNESCO,2006), 8-10.

แนวแน่ขององค์กร ข้อตกลงร่วมกันขององค์กรที่จะไม่ถูกละเมิด คุณลักษณะของขวัญและกำลังใจของการทำงานในองค์กร และจำเป็นอย่างยิ่งที่ปรัชญาขององค์กรจะอธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะที่เป็นมาตรฐานขององค์กร นั้นหมายความว่าในปรัชญาขององค์กรต้องแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่เป็นปัจเจกบุคคลของผู้ก่อตั้งที่หลากหลายได้กลั่นกรองมาเป็นปรัชญาขององค์กร

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Identify the Organization's Vision) วิสัยทัศน์องค์กรเป็นภาพมุมมองในอนาคตว่าองค์กรของเราจะเป็นอย่างไร โดยองค์กรที่เป็นสถานศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถและเจตคติของผู้ที่สำเร็จการศึกษา วิสัยทัศน์ควรจะเน้นไปที่ผลผลิตของสถานศึกษาไม่ใช่กระบวนการ วิสัยทัศน์เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นมุมมองเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตขององค์กร วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน ซึ่งขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ควรดำเนินการดังนี้ (1) ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพขององค์กร (2) รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต (3) วิเคราะห์นโยบายองค์กรระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร (4) คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.1. นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.2 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตขององค์กรที่เป็นความฝันของทุกคน

2.3 ชัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ทำง่าย สร้างพลัง ตลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. การกำหนดพันธกิจ (Identify the Organization's Mission) หมายถึง การระบุข้อความสรุปสั้นๆ ที่แสดงให้เห็นเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องกำหนดจากความเชื่อและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักวิสัยทัศน์จะเป็นจุดเน้นและเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งพันธกิจหรือภารกิจ (Mission) คือ ถ้อยแถลงที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยจะบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นถ้อยแถลงที่ให้

ความหมายอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับขอบเขตและการปฏิบัติงานอันเป็นรากฐานขององค์กรที่ทำให้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นในลักษณะงานแบบเดียวกัน ผลจากพันธกิจจะทำให้เป้าหมายและกลยุทธ์ของ องค์กรมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นหรือคู่แข่ง

4. การสร้างนโยบาย (Formulate Policies) ในขั้นตอนนี้เป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์ นโยบาย กระบวนการวางแผน เนื้อหาประเด็นของแผนกลยุทธ์ และกระบวนการนำไปปฏิบัติ นโยบายเชิงกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตภายใต้การกำหนดแผนงานและการเปลี่ยนแปลง

5. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Conduct External Analysis) ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ในด้านสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจการเมืองสังคมและปัจจัยทางเทคโนโลยีโดยการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของทั้งห้าปัจจัยข้างต้น เป้าประสงค์การวิเคราะห์ภายนอกนั้นแท้ที่จริงก็เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อพันธกิจขององค์กร รวมถึงการวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกที่จะส่งเสริมให้พันธกิจมีความสำเร็จ ในการพิจารณาอุปสรรคและโอกาสนั้นจะต้องพิจารณาร่วมกับปัจจัยทั้งห้าที่กล่าวไว้แล้ว การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจขององค์กร มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีความแม่นยำเชื่อถือได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนี้ (1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาดูตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออำนวย อะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน (2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร เนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันจะทำให้องค์กร สามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ในภายภาคหน้า (3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากการนำข้อมูลสภาวะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินค่าดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นๆจะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค



6. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Conduct Internal Analysis) เป็นการตรวจสอบองค์ประกอบด้านต่างๆของการบริหารโรงเรียน วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ ความชำนาญของครูและบุคลากรในโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์กร หลักสูตรและวิธีสอน คุณลักษณะของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในขณะที่วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นจะต้องมีการตรวจสอบสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและการคาดการณ์อนาคตไปพร้อมๆกันด้วย เป้าประสงค์ของการวิเคราะห์ภายในนั้นเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่รองรับพันธกิจองค์กรด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน จึงเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

#### 6.1 S4M ประกอบด้วย

6.1.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ

6.1.2 ผลผลิตและบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของ นักเรียน ฯลฯ

6.1.3 บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

6.1.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

6.1.5 วัสดุทรัพยากร (Material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของ วัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6.1.6 การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ระบบข้อมูลสารสนเทศ การรับนักเรียน ฯลฯ สภาพแวดล้อมทั้ง 6 ด้านจะมีอิทธิพลต่อสถานศึกษาแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนตลอดจนการให้บริการนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เป็นต้น และถ้าหากคณะวางแผนมีความคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมทั้ง 6 ด้านยังไม่ครอบคลุมสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเพิ่มเติมขึ้นได้ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

6.2 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือสภาพปัจจุบันที่เป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

6.2.1 สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย Strengths (จุดแข็ง : S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าประสงค์ และ Weaknesses (จุดอ่อน : W) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยังไม่บรรลุเป้าประสงค์

6.2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ และ Threats (อุปสรรค : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าประสงค์

7. การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (State Objectives) เป้าประสงค์เป็นทิศทางของความพยายามขององค์กรเพื่อให้พันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งหากเป้าประสงค์ขององค์กรบรรลุตามที่กำหนดไว้ พันธกิจก็จะสำเร็จอย่างแน่นอน เช่นเดียวกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ เป้าประสงค์หลักควรจะเน้นไปที่นักเรียนเป็นศูนย์กลาง ในจำนวนเพียงไม่กี่คนมีความจำเพาะเจาะจงสามารถวัดผลได้และมีความชัดเจน กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นการระบุมความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร การกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป ทั้งนี้ขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก ดังนี้ 1) วิเคราะห์พันธกิจ เป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้ 2) กำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

8. การพัฒนาและวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Develop and Analysis Alternative Strategies) เป็นกระบวนการที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับปรัชญา พันธกิจ และนโยบาย ในขณะที่กลยุทธ์นั้นจะพิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับ

กลยุทธ์โดยรวมที่สัมพันธ์กับอุปสรรคและโอกาสจากภายนอกองค์กร และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแต่ละกลยุทธ์ที่ต้องนำไปดำเนินการและเชื่อมโยงกับองค์กรและพันธกิจขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางขององค์กรและการศึกษาสถานภาพองค์กร (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร หรือเราจะบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร” การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน ดังนั้นในการเขียนข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์

### 8.1 วิธีการกำหนดกลยุทธ์

8.1.1 วิธีทางตรง (Direct Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อองค์กรเป็นอย่างนี้แล้วจะทําอย่างไร” การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่าทิศทางขององค์กรจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพขององค์กรด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

8.1.2 วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ขององค์กรเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัด หรือเป้าประสงค์ขององค์กรมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์”

8.1.3 วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of Success Approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย”

8.1.4 วิธีการทางอ้อม (Indirect Approach)เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากองค์กรอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

9. การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Design Action Plans) เป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกที่พิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้มากที่สุดมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้แผนปฏิบัติการจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติจริง ช่วงของการกำกับติดตามการคาดการณ์ต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในที่อาจจะกระทบต่อการปฏิบัติตามแผนจะต้องมีการทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นระยะๆเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ทางเลือกในการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนต่างๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลาการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผนการและการวิเคราะห์ โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีเป้าหมายกำหนดไว้ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงาน ต่างๆ ควรมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการว่าควรจะเป็นอย่างไร จะทำออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอ แผนปฏิบัติการนั้นคืออะไรไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่ วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย<sup>41</sup>

### 3. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของซันดามและแลร์รี่ (Sundaram and Larry)

ได้อธิบายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับในการกำหนดอนาคตของตนเอง ในทำนองเดียวกันการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ให้ประโยชน์แก่สถาบันการศึกษาระดับสูงในหลายๆ ทาง การวางแผนกลยุทธ์กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารคิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ บังคับให้องค์กรปรับตัวอุปสรรคและนโยบายให้เฉียบคม นำไปสู่การประสานงานที่ดีขึ้นของความพยายามในองค์กร จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับการควบคุม และช่วยให้องค์กรเข้าใจวิธีการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับแผนงานในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างกรอบสำหรับกำหนดทิศทางที่สถานศึกษาควรดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตที่ต้องการ (Creates a framework)

---

<sup>41</sup>Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M. Ross-Gordon, *Supervision and Instructional leadership*, 10<sup>th</sup> ed. (Boston: Pearson Education Inc., 2018), 228-230.

2. กำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน (Provides a framework)

3. เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่ส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษามีส่วนร่วมและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Allows all constituencies to participate)

4. ยกกระดับวิสัยทัศน์ของผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญทั้งหมด กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวกับทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา (Raises the vision of all key participants)

5. ปรับปรุงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและส่งเสริมความรู้ลึกเป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ขององค์กรของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วน (Improving understanding)

6. มุ่งให้สถานศึกษาดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และให้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา<sup>42</sup>

#### 4. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ได้เสนอองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ 3 ประการ คือ

##### 1. การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน มีลักษณะที่สำคัญคือ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจ บทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไป กับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน เช่น ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการคือนักเรียนด้วย (1) ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกดังนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานมีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของ

<sup>42</sup>Sundaram Nataraja and Larry K Bright, "Strategic Planning Implications in Higher Education," *Arabian Journal of Business and Management Review* 8, 1 (May 2018): 2.



หน่วยงานได้ถูกต้องตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้ดังนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน และครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้างและขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน NGO คณะกรรมการตรวจ เงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น (2) ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2.1) สำรวจภารกิจของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ (2.2) จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงาน โดยที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน โดยดูว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงานและอะไรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมอบให้หน่วยงาน (2.3) จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตโดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานด้วย (2.4) รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการออกแบบ กระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต (2.5) วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2.6) ให้เรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญกลยุทธ์ งาน โครงการและงบประมาณ (2.7) นำผลการวิเคราะห์จากตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้รับบริการกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สมศ. เป็นต้น ให้นำไปวิเคราะห์ต่อในสภาพแวดล้อมภายนอกว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายใน เช่น นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ของหน่วยงานเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวางแผนกลยุทธ์ จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ค่อนข้างสูง บทบาทของสภาพแวดล้อมจะแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำเชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนใน



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้ (2.1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญเป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน (2.2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงหน่วยงานเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า (1.2.3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกในการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมสามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดสำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยเทคนิค SWOT Analysis มีองค์ประกอบ ประเด็นวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานดังนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threat) และสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพได้บรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษานิยมใช้ประเด็นมา

วิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7S มีรายละเอียด ดังนี้

แบบ 2S 4M คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน เป็นต้น
2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้าง การบริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น
3. ด้านบุคลากร (Man) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร เป็นต้น
4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่าย ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย เป็นต้น
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อ วัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น
6. ด้านการบริหารจัดการ (Management) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบ การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน เป็นต้น

แบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey 7S คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คลองตัวต่อการ ปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน

แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาวที่หน่วยงานได้ศึกษาว่า หน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและ บริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด /บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและ ระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึง ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารเขามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้าน

การวิจัยและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ดานคานิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีคานิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร” สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้ง 7 ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และอุปสรรค (Threat) หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์

## 2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัย วิจารณ์ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศทางของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งนำเสนอสาระสำคัญของหลักการและแนวทางการจัดทำ ดังนี้

### 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)

วิสัยทัศน์เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน ในส่วนของภาคราชการ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมีกรอบภารกิจที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้นวิสัยทัศน์จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขันคือ การเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่ง หรือดีที่สุด

ในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์จะบ่งบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นตามความหวังของ Stakeholders แต่ก็มีบางที่จะพบว่าบางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศหรือได้การยอมรับในระดับนานาชาติจากหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือนกัน (2.1.1) วิสัยทัศน์ที่ดี มีข้อพิจารณา ดังนี้ 1) มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน 2) มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ 3) เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธาสื่อถึงถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน และ 4) เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า และดึงดูดใจ ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริหารเป็นสำคัญ มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคตประเด็นกลยุทธ์ได้ (2.1.2) คุณลักษณะวิสัยทัศน์สำคัญ 6 ประการ มีดังนี้ 1) อยากเป็นและ/หรือทำให้อะไรเป็นในอนาคต 2) ทำท่ายและมุ่งมั่น 3) สั้นๆ กระชับได้ใจความชัดเจน 4) เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน 5) มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน 6) นำสู่การปฏิบัติสามารถแยกแยะ/แจกแจง/เพื่อเชื่อมโยงสู่พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ได้ (2.1.3) ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน 2) รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต 3) วิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน(Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม 5) นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ 6) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน และ 7) ชัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ทำท่าย สร้างพลังจิตใจมีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

## 2.2 การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รับรู้ที่กำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความและความซ้ำซ้อนในการทำงาน (2.2.1) คุณลักษณะของพันธกิจ มีดังนี้ วิเคราะห์จากภารกิจประจำ เชื่อมโยงกับพันธกิจตามวิสัยทัศน์ เป็นกรอบให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดพันธสัญญาทุกระดับ (2.2.2) องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ มีดังนี้ ลักษณะ



ของผลผลิตและบริการ ผู้รับผลประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน วิธีดำเนินการ ประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคคล และหลักการพื้นฐานของหน่วยงาน

### 2.3 การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์หลักเป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำ พันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคต ใช้กรอบชี้แจงการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงาน กล่าวได้ว่า เป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และประเมินผลความสำเร็จต่อไป เป้าประสงค์หลักเป็นการระบความหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งหน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป

### 3. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงานเป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกสายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วย การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า "เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร?"

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายรูปแบบและสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์คือเป็นโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน



2. ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานต้องศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพของหน่วยงานก่อน เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป

วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลายวิธี สรุปดังนี้

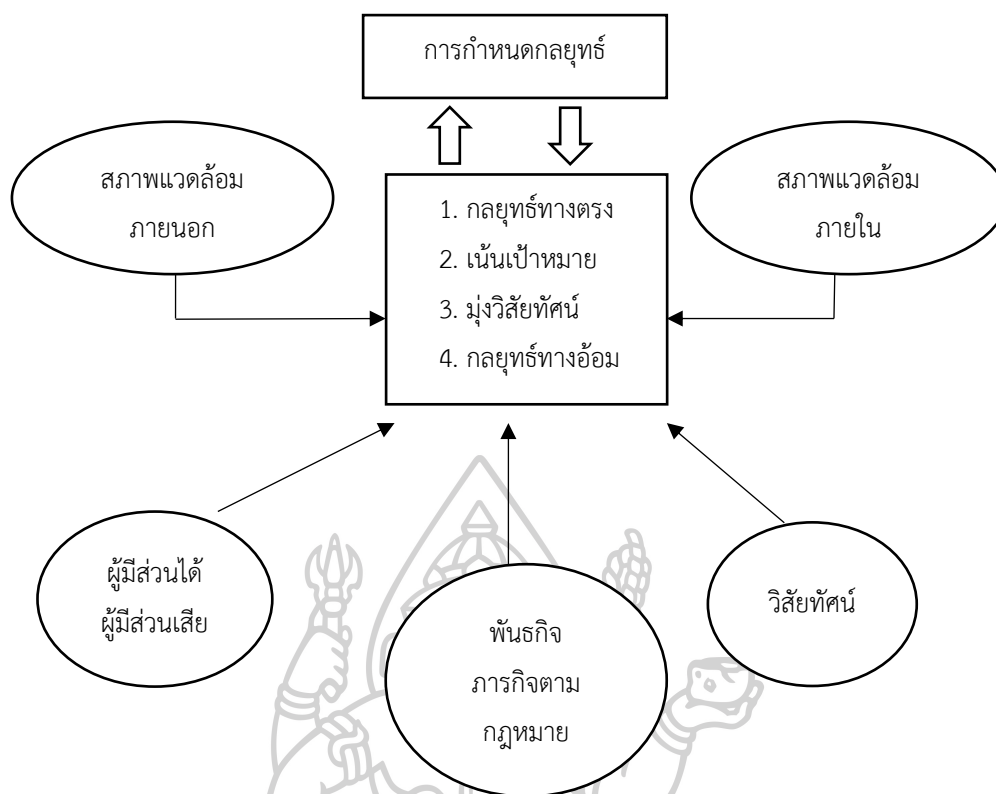
1. วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า "เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?" การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) ที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์?

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How We get there?)

4. วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน<sup>43</sup>

<sup>43</sup> สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554), 15-72.



แผนภูมิที่ 3 แสดงวิธีการกำหนดกลยุทธ์

### 5. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของพรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

ได้วางแนวทางการจัดทำกรวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างภาพความสำเร็จในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันคาดหวังและจินตนาการขึ้นเป็นการมองภาพอนาคตและกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำทาย มีพลัง รวมความเชื่อและความเป็นได้เข้าด้วยกัน ลักษณะของวิสัยทัศน์โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กะทัดรัด ชัดเจน ท้ายทายสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (proactive plan for the future, it is a view of the future that everyone can believe in) สรุปลสมการความสำเร็จของวิสัยทัศน์ คือ  $V = I + A$  โดย คือ ความฝันในอนาคต (Image) และ A คือ การกระทำ (Action)

วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต้นสังกัด ตั้งแต่ระดับสูงลงมา เพื่อให้การพัฒนาสถานศึกษาดำเนินไปในกรอบและทิศทางหลักของตน อาทิ วิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา แล้วแต่กรณีเป็นต้น

สรุป วิสัยทัศน์ที่ตึ้นน้นนอกจากจะการคาดหวังสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรที่มีลักษณะท้าทาย มีพลัง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนในองค์กรแล้ว ยังต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรต้นสังกัดด้วย

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน เป็นภาพในแง่บวกที่น่าพึงปรารถนา ยิ่งใหญ่ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าสามารถเป็นจริงได้จนกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจมุ่งมั่นกระทำงานกว่าจะสำเร็จ วิสัยทัศน์จะตอบคำถามว่าเราฝันอยากเป็นอะไร และฝันนั้นจะเป็นจริงได้อย่างไร วิสัยทัศน์จะมีอิทธิพลกระตุ้นแรงบันดาลใจให้มุ่งมั่นสู่สัมฤทธิ์ผลที่ได้วางไว้ ส่งผลให้ดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหากการทำงานใดที่ผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ในการทำงานแล้ว องค์กรก็จะเดินไปอย่างไร้ทิศทางสะเปะสะปะ และจะไม่สัมฤทธิ์ผล วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีภาพจะช่วยให้เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต เกิดการทำงานที่มีมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศขององค์กรและทราบทิศทางของ องค์กร ความสำคัญของวิสัยทัศน์ มีดังนี้ 1) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต (Vision Links the Present to the Future) คือ จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์กร วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตเสมอ ตั้งแต่เริ่มต้นขณะนี้และเดี๋ยวนี องค์กรอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับการสร้างยอดขายให้มากขึ้นหรือการแก้ปัญหาอย่างปัจจุบันทันด่วนและการดำเนินโครงการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ปัญหาเหล่านี้คือปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผู้บริหารจะต้องเสียเวลาในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยที่แทบจะไม่มีเวลาคิดถึงอนาคต บางครั้งมีผู้แนะนำว่าผู้การวิสัยทัศน์ทั้งสองทาง (Bifocal vision) หมายถึง ความสามารถที่จะบริหารงานในวันนี้ให้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดีในขณะที่สามารถทำให้เกิดความสำเร็จในอนาคตที่ต้องการ คือ ผู้นำสามารถทำได้ทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ทั้งปัจจุบันและอนาคต 2) วิสัยทัศน์เป็นพลังทำให้คนในองค์กรทำงานได้ (Vision Energizes People and Earners Commitment) และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้เพราะมีสิ่งมากระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความสามารถและท้าทาย พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดีอื่นจะทำให้้องค์กรได้รับกำไรมากขึ้นและผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วยเพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ 3) วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย (Vision Gives Meaning to Work) พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจเพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา พนักงานมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน และมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร 4) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดียเยี่ยม (Vision Establishes a Standard of Excellence) หมายถึง วิสัยทัศน์ทำให้เกิด

มาตรการที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ พนักงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกันและเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีจะนำมาซึ่งการรับรู้ได้ด้วยใจของพนักงาน (A good vision bring out the best by speaking to the hearts of employees) 5) วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน (Vision has Broad Appeal) วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกันจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังในความสำเร็จในอนาคต เพราะผู้บริหารขององค์การทราบจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคตอันเป็นหลักพื้นฐานของวิสัยทัศน์ก็คือ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะเน้นที่คน วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยผู้นำเพียงคนเดียว แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์การ และไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่เกี่ยวข้องกับทุกคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน 6) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (Vision Deals with Change) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าดีกว่าเดิมการเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและพนักงานจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นซึ่งจะไม่ใช้รูปแบบเดิมอีกต่อไป 7) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง (Vision Encourages Faith and Hope) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่านำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์การ และเป็นพลังในพนักงานมีความเชื่อว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ 8) วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง (Vision Reflect High Ideals) หมายถึงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์เป็นอุดมคติอันสูงส่งที่สามารถเป็นไปได้เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำให้อุดมคติอันสูงส่งเป็นความจริง 9) วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดมุ่งหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ (Vision Defines the Destination and the Journey) หมายถึงการที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าองค์การจะดำเนินไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์การเปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และ 10) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์การ วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับองค์การในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนๆ ทว่าทั้งองค์การที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนงานในทุกระดับขององค์การ

**2. พันธกิจของสถานศึกษา** เป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่อะไรตามกฎหมายด้านการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนและประชาชนอย่างมีคุณภาพ และเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว สถานศึกษาของเราจะเพิ่มภารกิจที่โดดเด่นแตกต่างจากหน่วยงานเหล่านั้นอย่างไร โดยให้ระบุลงไปให้ชัดเจนอย่างไรก็ตาม ก่อนกำหนดพันธกิจสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์พันธกิจขององค์การ เพื่อตรวจสอบว่าสถานศึกษาที่ทำอยู่ในปัจจุบันยังมีคงเป็นอยู่หรือไม่อย่างไร พันธกิจใดควรยกเลิกเพราะเหตุกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือ

เพิ่มขึ้นเพราะเหตุใด บุคลากรทุกคนต้องตระหนักว่าพันธกิจใดพันธกิจใดคือพันธกิจรอง เน้นให้สมาชิกในหน่วยงานได้เข้าใจตรงกันไม่หลงทาง

**3. ประเด็นยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา** คือ เรื่องหลักๆ หรือเรื่องใหญ่ที่สถานศึกษาจะต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และสามารถเชื่อมโยงไปกำหนดเป้าประสงค์ เช่น เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติภารกิจ (ประเด็นยุทธศาสตร์) บุคลากรและองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้และปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (เป้าประสงค์)

**4. เป้าประสงค์ของสถานศึกษา เป้าประสงค์** คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะทำให้ได้ ซึ่งแผนกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานอาจกำหนดระยะเวลาแตกต่างกัน เช่น แผน 3 ปี, 5 ปี, 10 ปี หรือมากกว่าแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีหรือเป็นช่วง ละ 2 หรือ 3 ก็ได้ หรืออาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมายในทางปฏิบัติ การกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น ขั้นตอนการจัดทำมักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งจะกระทำพร้อมกันไป

**5. กลยุทธ์ของสถานศึกษา** วิธีการดำเนินการของสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา หากจะพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงพบว่าในหนึ่งเป้าประสงค์สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้หลายกลยุทธ์ ในหนึ่งประเด็นยุทธศาสตร์สามารถกำหนดได้หลายๆ เป้าประสงค์และในหนึ่งวิสัยทัศน์สามารถกำหนดได้หลายๆ ประเด็นยุทธศาสตร์

**6. โครงการ กิจกรรม** เป็นกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดขึ้นมา โดยจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดเวลาการดำเนินงานอยู่ภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุแต่ละกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

**7. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI)** เครื่องมือที่ใช้วัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญหรือภารกิจหลักขององค์กร เป็นตัวที่บ่งบอกหรือสะท้อนความสำเร็จของแผนงานโครงการที่ดำเนินงานในแผนกลยุทธ์<sup>44</sup> คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆดังนี้ 1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัด

<sup>44</sup>พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่ (มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560), 76-80.



ที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญ<sup>45</sup>

#### 6. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ คมกฤษ จงบุญวัฒนา

ได้เสนอว่าองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ความท้าทายและโอกาสซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร องค์กรต้องเจอกับความท้าทายจากภายนอกอยู่เสมอทั้งคู่แข่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร และเศรษฐกิจที่ถดถอย ขณะเดียวกันโอกาสก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เช่นกันซึ่งต้องพยายามทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆด้วย การรวบรวมมุมมองที่หลากหลายของผู้ที่ส่วนร่วมในองค์กรทำให้เห็นโอกาสและความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญ

2. วิเคราะห์ทรัพยากร สมรรถนะ และกระบวนการภายในองค์กร ทรัพยากรและสมรรถนะภายในองค์กรเป็นได้ทั้งข้อจำกัดและปัจจัยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคนนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เมื่อเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรและสภาพปัจจุบันภายในองค์กรแล้วก็ต้องกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โดยให้จัดลำดับความสำคัญของโอกาสและความท้าทายเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์และหลากหลายในลักษณะเดียวกับการระดมสมอง เพื่อกระตุ้นและรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

4. ออกแบบกิจกรรมต่างๆให้เชื่อมโยงส่งเสริมกัน กลยุทธ์ที่ดีต้องมีกิจกรรมต่างๆ ที่เชื่อมโยงส่งเสริมกันและยากที่จะลอกเลียนแบบที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

5. ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน เมื่อมีกลยุทธ์แล้วนั่นถือเป็นความสำเร็จเพียงครั้งหนึ่ง ความสำเร็จอีกครั้งหนึ่งคือการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยต้องทำให้คนและกระบวนการในองค์กรเดินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้คือสิ่งสำคัญของหน้าที่ผู้บริหาร<sup>46</sup>

#### 7. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม คือ ต้องการดูว่าการเปลี่ยนแปลงของ

<sup>45</sup>คุณรัตน์ นิธิฤตตานุสรณ์, แนวทางการพิจารณาและกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ, เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2565, เข้าถึงจาก [https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/develop/download/article/article\\_20170811055958.docx](https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/develop/download/article/article_20170811055958.docx)

<sup>46</sup> คมกฤษ จงบุญวัฒนา, คัมภีร์ผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2564), 382-387.



สภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกันองค์กรในทางลบหรือทางบวก ถ้ากระทบในทางบวก เรียกว่า โอกาส (Opportunity) แต่ถ้ากระทบในเชิงลบเรียกว่าเป็น ภัยอันตราย (Threat) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาส หรือ ภัยอันตราย นั้น เป้าหมายก็คือให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันและ เตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี จะต้องเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต

**2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment)** คือ เป็นการวิเคราะห์องค์กรภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้าง องค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็เพื่อหาจุดอ่อนและ จุดแข็งขององค์กร ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือ หลักการ 3 ประการด้วยกัน คือ

1) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรนั้นจะต้องมีข้อมูลของคู่แข่ง เพื่อมา เปรียบเทียบลักษณะขององค์กรของตนนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วก็อย่าก็ว่าเป็นจุดอ่อน ดีกว่าก็เป็น จุดแข็ง

2) ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งนั้นจะต้องคำนึงถึงกลไกในการเปรียบเทียบกับ คู่แข่งและตัวชีวิตที่เป็นรูปธรรม กล่าวคือ ในการดูจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องมามีสิ่งที่เป็นตัวอย่างรูปธรรม เช่น ในการเปรียบเทียบคุณภาพหรือประสิทธิภาพขององค์กร

3) ในการประเมินถึงจุดอ่อนจุดแข็งนั้นจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องของ โดยตรง (Relevance)

การทำ SWOT Analysis จึงหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาส และภัยอันตราย ในขณะเดียวกันยังหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดอ่อนจุดแข็ง ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีจุดแข็งเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง หรือแก้ไขจุดอ่อน กล่าวคือการทำ SWOT Analysis จึงหมายถึงการวิเคราะห์การพยายามปรับองค์กรไปสู่แนวทางที่ ถูกต้องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกบนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งที่ ได้มีการวิเคราะห์เอาไว้

**3. เป็นการวางแผน ระยะยาว** โดยการวางแผนกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 3 แผน คือ

1) แผนระยะยาว 2)แผนระยะกลาง 3)แผนระยะสั้น กล่าวคือในการวางแผนกลยุทธ์นั้น แต่ละ ขั้นตอนมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปสู่จุดหมายของ แผนระยะกลาง ละเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งแล้วก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึง ระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะยาวที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น สำหรับแผนระยะยาวนั้น ตามหลักการ คือมีลักษณะเป็นแผนทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม

(Abstract) ส่วนแผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลาและแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้

**4. เป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic)** โดยทุกๆส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไปและทุกๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำ จะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้างในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดฝึกอบรมโดยปกติจะส่งคนไปฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร ในความเป็นจริงนั้นในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมองการฝึกอบรมบุคลากรในลักษณะที่ไม่เป็นการแยกส่วนแต่จะต้องมีการพิจารณาบนพื้นฐานของส่วนรวม

**5. เป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic)** มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศคือการวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องเป็นแผนที่ทำได้ มิใช่เป็นแผนที่อยากได้ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการวางแผนทั่วไปคือ ระดับของการปฏิบัติได้ และทำได้นั่นเอง การวางแผนทั่วไปนั้น ถ้าเป็นการวางแผนระยะยาวส่วนใหญ่นั้นมักจะเป็นแผนอุดมคติ (Idealistic)<sup>47</sup>

#### 8. การวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นันท์รัตน์ เจริญกุล

กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่าเมืองค้ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

**1. วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายในภาพรวม (Corporate Vision)** ได้แก่ ข้อความที่สื่อถึงภาพในอนาคต เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์การที่ต้องการไปให้ถึง

**2. พันธกิจ (Mission)** ได้แก่ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ โดยนำวัตถุประสงค์ในการจัดทำหรือการจัดตั้งองค์การมาปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ต้องการมุ่งไปสู่ โดยทั่วไปสถานศึกษามีพันธกิจหลักๆ 4 ประการ คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร / เพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) การให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

**3. ปรัชญา (Philosophy) ค่านิยมขององค์การ (Corporate Values)** ได้แก่ หลักการ คำขวัญหรือคติพจน์ของสถานศึกษาที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

**4. เป้าหมาย (Goals) คือ ผลลัพธ์ (Outcome)** สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยมากสถานศึกษาเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว มักพบในรูปของข้อความแสดงเป้าหมาย (Statements of the Goal) ขององค์การที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

<sup>47</sup>สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 21, (กรุงเทพฯ : อมรินทร์ ฮาวทูมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564), 7-17.

5. **ประเด็นกลยุทธ์ / ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues)** หมายถึง วลีหรือกลุ่มคำ แสดงหัวข้อเรื่องที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

6. **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง แนวทางเชิงรุกที่นำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ หรือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจำแนกตามพันธกิจ

7. **แผนงาน (Programmes) และแผนปฏิบัติการ (Action Plans)** ปรากฏในรูปของ โครงการ (projects) และกิจกรรม (Activities) ต่างๆ ที่รองรับกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือในการ ขับเคลื่อนในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ในแผนปฏิบัติการจะมีการกำหนดกลุ่มตัวบ่งชี้หรือ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPIs) ที่ช่วยในการกำกับติดตาม และประเมินผล การดำเนินการตามแผนและโครงการต่างๆ<sup>48</sup>

จากแนวคิดข้างต้นได้มีนักวิชาการให้ข้อสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนที่อาจมีผลกระทบ จากสิ่งแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ให้มีความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตของหน่วยงาน ร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์



<sup>48</sup> นันทรัตน์ เจริญกุล, *การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), 101-102.

## คุณภาพผู้เรียน (Student Quality)

การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมเป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด คือ ส่วนสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>49</sup> โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม และเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง ว่านักเรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ชุมชนและสังคมโดยรวมว่าการดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพองค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยการพัฒนาหรือคุณลักษณะพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้คุณภาพการศึกษาคือการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษาต่อไป<sup>50</sup>

### ความหมายของคุณภาพผู้เรียน

นักวิชาการและสถาบันทางการศึกษาได้พยายามได้อธิบายความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้หลายลักษณะ ดังนี้

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ ทำให้สถานศึกษามีการดำเนินการในด้านคุณภาพผู้เรียนทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความคาดหวังของสังคมและประเทศชาติว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างไร จะทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้มีความสมบัตินั้นที่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด จากความสำคัญข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคุณภาพผู้เรียนของนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้ เอกพิดิษฐ์นารี เอ็ดดูเคชั่น ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่มีความซับซ้อนและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ภาระงานต้องมีความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ

<sup>49</sup>สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550), 19.

<sup>50</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, **การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา** (กรุงเทพฯ : เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2563), 19-21.

การศึกษาของผู้เรียน และให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในแบบที่สูงขึ้น สร้างความท้าทายให้ผู้เรียนในการทำงานที่มีความยากและต้องใช้ความคิด ความสามารถในการประยุกต์ และแก้ไขปัญหา สามารถจัดลำดับความสำคัญของการพิจารณางานในหลายมุมมอง รวมถึงผลของการปฏิบัติงานของผู้เรียน ที่ผู้เรียนต้องปฏิบัติเอาใจใส่ความถูกต้อง รายละเอียด และความเหมาะสมของผลงานในทุกสาขาวิชา ซึ่งผลงานของผู้เรียนแสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผลงานที่มาจากความคิดของผู้เรียนเองไม่ใช่ตามคำแนะนำของครูผู้สอน โดยผลงานของนักเรียนจะเชื่อมโยงมาตรฐานทางวิชาการกับประเด็นในชีวิตจริงกับเหตุการณ์ปัจจุบันในโลกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน<sup>51</sup> ในขณะที่บริคและคณะ (Brick and others) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ความสามารถทางวิชาการหรือความรู้ด้านเนื้อหาวิชา สามารถตรวจสอบได้จากคะแนนสอบและการแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำของนักเรียน<sup>52</sup> เช่นเดียวกับชาปาเกน (Chapagain) ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า คุณภาพของผู้เรียนไม่ได้เกิดจากความบังเอิญแต่เป็นผลผลิตของการศึกษา คือการที่ผู้เรียนมีความรู้ มีทัศนคติเชิงบวก มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการเข้าสังคม การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีทักษะการเป็นผู้นำพร้อมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพถือเป็นหน้าที่หลักของระบบการศึกษาที่ต้องสร้างบุคคลที่คุณภาพที่ดีให้แก่สังคมและประเทศชาติต่อไป<sup>53</sup> ส่วนสำนักทดสอบทางการศึกษา ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่างๆการสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ<sup>54</sup> ในขณะที่สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียน คือ คุณลักษณะของคนไทย 4.0 ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้องดำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลก คือ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการ

<sup>51</sup>Expeditionary Learning Education, **Attributes of High- Quality Student** (USA: EL Education Inc.,2015),1.

<sup>52</sup>Jean Brick and others, **Academic Success** (London : Red Globe, 2019),2.

<sup>53</sup>Dinesh P. Chapagain, **Student Quality Circles** (Nepal: Kathmandu, 2021), 5.

<sup>54</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561) 27.



พัฒนาตน<sup>55</sup> และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนหมายถึง การที่ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ เจตคติ ความคิด พฤติกรรม หรือคุณลักษณะตามจุดประสงค์ของหลักสูตร ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือมีพัฒนาการมากขึ้น เมื่อผู้เรียนได้รับประสบการณ์เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการหรือกิจกรรมที่ครูผู้สอนออกแบบและดำเนินการซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ผลงาน (Product) หรือ ผลการปฏิบัติ (Performance) ของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการเรียนรู้<sup>56</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่ได้ประสบการณ์เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการหรือกิจกรรมที่ครูผู้สอนออกแบบและดำเนินการซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ผลงาน (Product) หรือ ผลการปฏิบัติ (Performance) ของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการเรียนรู้ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน

### ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวถึง ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน ว่าเป็นการมุ่งพัฒนาสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เหมาะสมตามช่วงวัยในแต่ละระดับและประเภทการศึกษาเพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการต่างๆ ได้อย่างสะดวก ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดแนวคิดปรัชญา และวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษา ให้เป็นอัตลักษณ์และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และตามความถนัดของผู้เรียน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงต้องมีการสนับสนุนกำกับ ติดตาม ประเมินและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) มีระบบการบริหาร จัดการทั้งด้านผู้บริหาร ครู และบุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีดิจิทัล ทรัพยากร สิ่งสนับสนุนการศึกษา และการประเมินตลอดจนระบบและกลไกการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมตามแต่ละระดับ และประเภทการศึกษาและผลลัพธ์สะสมที่ครอบคลุมในระดับและประเภทการศึกษา

<sup>55</sup>สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561** (กรุงเทพฯ : เซ็นจูรี จำกัด, 2562) ,5.

<sup>56</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, **คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : ก.ค.ศ.,2564), 144.



ที่ต่อเนื่องกัน<sup>57</sup> ซึ่งชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ ได้กล่าวว่า ความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศให้ประสบความสำเร็จต่อไปการพัฒนาคนให้มีคุณภาพด้วยการสร้างคนให้เป็นคนที่พึงประสงค์และดีพร้อมสมบูรณ์ ทุกคนต้องร่วมมือกันและปฏิบัติให้สม่ำเสมอให้เป็นวิถีชีวิตจนเกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพ เริ่มต้น ปูปลูกฝัง จากตนเอง และเริ่มต้นจากเยาวชนก่อน โดยเริ่มบ่มเพาะตั้งแต่เยาว์วัยเมื่อคนได้รับการพัฒนา ก็จะ ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ ด้วยค่านิยมและกระแสสังคมปัจจุบัน การพัฒนาคนย่อมมีปัญหา อุปสรรค เงื่อนไข และข้อจำกัดที่หลากหลายเช่นกัน สถานศึกษาก็เป็นส่วนสำคัญที่ต้องก้าวข้ามขีดจำกัดนั้นไปให้ได้เพื่อบ่มเพาะศิษย์ให้เป็นเมล็ดพันธุ์ที่เติบโตรุ่งเรืองให้กับสังคมและประเทศชาติ ดังนั้น ครู ผู้บริหารและสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดและรัฐบาล ต้องก้าวข้ามทุกข้อจำกัดที่มีอยู่ มุ่งสู่เป้าหมายสำคัญในการพัฒนาศิษย์ รวมทั้งทุกภาคส่วนต้องส่งเสริมเป็นพลัง ขับเคลื่อนร่วมกัน เพื่อให้การก้าวข้ามนั้นประสบความสำเร็จ<sup>58</sup> และสมาน อัครภูมิ กล่าวว่าคุณภาพของผู้เรียน คือ การเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งโดยทั่วไป ก็เป็นการ เรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในฐานะผู้เรียนรู้ ผู้เรียนต้องเป็นต้นตอแห่งการเรียนรู้ทั้งหมด ผู้เรียนจะเป็นทั้งผู้กำหนดสิ่งที่ ต้องการในการเรียนรู้ กระบวนการศึกษาที่จะเรียนรู้ และวิธีการในการเรียนรู้ ส่วนการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบนั้น ผู้จัดเป็นผู้กำหนดสิ่งที่ควรเรียนรู้ และกระบวนการศึกษาที่จะอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แต่สิ่งที่จะเรียนรู้จริงๆนั้น ผู้เรียนต้องเป็นผู้กำหนดเอง กล่าวคือ ผู้เรียนต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียนเป็นพื้นฐาน จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ ผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาต้องพิจารณาและออกแบบผู้บริหารการศึกษาทุกระดับต้องสร้างความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะครูผู้สอนซึ่งเป็นทัพหน้าในสร้างคุณภาพและ ความสำเร็จในการจัดการศึกษา<sup>59</sup>

### การกำหนดคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษายังมีความสำคัญต่อการวางรากฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การวางนโยบาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ในการพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคตตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยัง

<sup>57</sup>สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561, (กรุงเทพฯ : 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2561), 2-4.

<sup>58</sup>ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, ก้าวข้ามขีดจำกัดสู่สหัสวรรษแห่งคุณภาพ, (กรุงเทพฯ : พญาไท พลาซ่า), 1.

<sup>59</sup>สมาน อัครภูมิ, “ทบทวนนิยามการศึกษาและการเรียนรู้: จุดเริ่มต้นการแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา”, วารสารราชธานีนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์ 1, 3 ( ตุลาคม-ธันวาคม 2560 ) : 5.

มีความสำคัญ ในการใช้เป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการกำหนดคุณภาพที่ต้องการ เพื่อการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวได้ ดังนั้นมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดขึ้น ต้องครอบคลุมทั้งด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการบริหารและการจัดการ และคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่สะท้อนคุณภาพของการจัดการศึกษาที่แท้จริง เป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษามีแนวทาง ดังนี้

1. สถานศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) และประเมินบริบทต่างๆของสถานศึกษาด้วยความรอบคอบโดยพิจารณาพร้อมกับข้อมูลสารสนเทศ ความสำเร็จของสถานศึกษาย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี จนได้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

2. สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ท้าทายตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาโดยลักษณะของเป้าหมายที่ดี ควรมีลักษณะ SMART ดังนี้

2.1 Specific เป้าหมายต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาไม่ควรระบุให้กว้างจนเกินไปและไม่ใช้คำที่ต้องตีความ

2.2 Measurable เป้าหมายควรวัดได้เป็นตัวเลข ประเมินค่า เปรียบเทียบได้ และใช้ติดตามประเมินผลได้

2.3 Action oriented เป้าหมายต้องระบุถึงสิ่งที่สถานศึกษาจะดำเนินการและนำไปสู่การกำหนดโครงการและกิจกรรมได้อย่างชัดเจน

2.4 Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้แต่ไม่ง่ายจนเกินไป เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทาย (Challenge) เพื่อนำไปสู่การคิดค้น ริเริ่มวิธีการใหม่ๆอยู่เสมอ

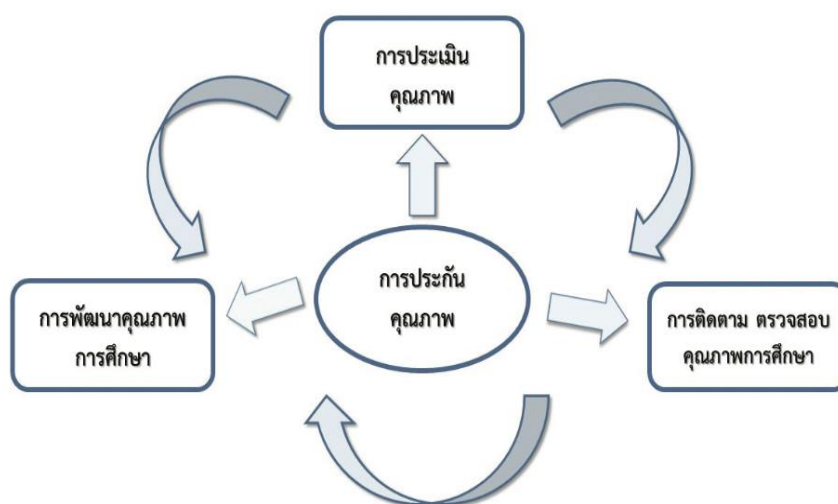
2.5 Timely เป้าหมายต้องมีกรอบระยะเวลาที่แน่นอนชัดเจนซึ่งอาจจะเป็นรายวัน สัปดาห์ เดือน ไตรมาส ครึ่งปี หรือ 1 ปี ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ยาวนานเกินกว่า 1 ปี เมื่อดำเนินโครงการจนบรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆในปีถัดไปสถานศึกษาก็จะตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นและท้าทายยิ่งขึ้นได้

3. ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้ชัดเจน ดังนี้

3.1 ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณเป็นจำนวน ร้อยละ หรือค่าเฉลี่ย โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ผ่านมาเป็นฐาน (Baseline) ในการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เช่น ร้อยละของจำนวนนักเรียนที่ได้รับรางวัล ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวนครูที่ผ่านการอบรมการวิจัย จำนวนนักเรียนกลุ่มเสี่ยง จำนวนกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

3.2 ระบุเป้าหมายเชิงคุณภาพเช่นเพิ่มขึ้นสูงขึ้นดีเลิศดีเยี่ยมชัดเจนก้าวหน้าขึ้น มีแนวโน้มที่ดีขึ้นซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ระดับคุณภาพกำกับด้วย อย่างไรก็ตามสถานศึกษาสามารถกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาได้หลายลักษณะอาจกำหนดเป็นภาพรวมเป็นรายชื่อเป็นข้อความ

เป็นความเรียงหรือกำหนดในลักษณะอื่นที่สามารถสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้ว่าเป้าหมายที่สถานศึกษามุ่งที่จะพัฒนาเน้นไปในทิศทางใด<sup>60</sup> องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งรวมถึงการใช้ผลประเมินเป็นฐานเพื่อการพัฒนาการติดตามตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งรวมถึงการใช้ผลประเมินเป็นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพในวงจรการพัฒนาใหม่อย่างต่อเนื่องดังแสดงในแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

จากภาพจะเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐาน กระบวนการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่เชื่อว่าจะสามารถส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายทั้งนี้ในระหว่างดำเนินงาน จัดการศึกษาสู่เป้าหมายสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นต้องมีการพัฒนากลไกในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาด้านกระบวนการบริหาร และการจัดการด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านคุณภาพผู้เรียนโดยบุคคลภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูล

<sup>60</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2563), 19-21.

ผลการดำเนินงานที่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและกระบวนการบริหารและการจัดการและนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้นำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ยั่งยืนต่อไป<sup>61</sup>

แนวคิดและหลักการในการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยแนวคิดเชิงระบบ 3 แนวคิดที่สำคัญ ได้แก่

1. ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นกระบวนการดำเนินการของหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติหลังจากนั้นหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันการศึกษาจัดทำแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร สื่อ การพัฒนาครูและบุคลากร ธรรมเนียมสถานศึกษา ระเบียบการสอน การแนะแนว การจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลทั้งนี้จะเน้นระบบและกลไกการปฏิบัติงานตามแผน ติดตาม กำกับการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2. ระบบติดตามตรวจสอบคุณภาพ (Quality Auditing) เป็นการดำเนินการของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัดในการยืนยันเป้าหมายที่กำหนดมุ่งไปสู่มาตรฐานที่ต้องการ โดยการดำเนินการดังนี้ 1) การตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานทั้งระบบด้วยตนเองของสถาบันการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และรายงานผลต่อผู้ปกครองและผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษา 2) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและใช้มาตรการในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

3. ระบบประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินค่าระดับคุณภาพของกิจกรรมเฉพาะอย่างในหน่วยงาน เช่น คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพของงานวิจัย คุณภาพของการสอน เป็นต้น ประกอบด้วย 1) การประเมินคุณภาพภายในจะใช้วิธีการศึกษาตนเอง (Self Study) และการประเมินตนเอง (Self Assessment) 2) การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการดำเนินงานโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินผลและรับรองว่าสถาบันการศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ ในการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาแบ่งได้ ดังนี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (Internal Quality Assurance) นานี และคณะ (Nane and others) ให้ความหมายว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญได้แก่

<sup>61</sup> สำนักทดสอบทางการศึกษา,แนวทาง การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 (กรุงเทพฯ : เอ็น.เอ.ร้ตันนะเทรตตั้ง, 2563), 3-4.

ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์เพื่อให้ทราบปัญหาในการทำงานและสามารถแก้ไขก่อนที่จะเกิดปัญหาใหญ่ได้ โดยจะดำเนินการติดตาม กำกับดูแล และการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารต้องเป็นผู้ควบคุมและดูแลให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์<sup>62</sup> อัลเลส์ (Allais) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับระบบการจัดการคุณภาพที่จะนำความสำเร็จไปสู่องค์กร<sup>63</sup> และสำนักทดสอบทางการศึกษากล่าวว่าการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน คือ การดำเนินกิจกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่บริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไกเกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเน้นให้มีกระบวนการดำเนินงานความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษาเป็นสำคัญทุกขั้นตอนทั้งการกำหนดมาตรฐานการศึกษา การวางแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา การดำเนินการตามแผนและติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน และใช้ผลประเมินเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อเนื่อง<sup>64</sup> ส่วนการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก (External Quality Assurance) หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาจากภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรอง เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและเป็นการพัฒนาให้มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถาบันศึกษานั้นๆ<sup>65</sup> โดยมีเกณฑ์การประเมินด้านคุณภาพผู้เรียนซึ่งกำหนดว่าสถานศึกษาดำเนินงานตามมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม กระบวนการและผลการประเมินคุณภาพมีความเชื่อถือได้ เป็นไปตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดครบถ้วน ผู้เรียนมีพัฒนาการ

<sup>62</sup>Nane Ejeh and others, “Quality assurance indicators for school transformation”, *International Letters of Social and Humanistic Sciences* 42 (December 2015): 1.

<sup>63</sup>Stephanie Matseleng Allais, *Quality Assurance in Education* (Johannesburg : the Centre for Education Policy Development, 2017), 9.

<sup>64</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, *แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561* (กรุงเทพฯ : เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2563), 6-7.

<sup>65</sup>เดโซ แสนภักดี, *ความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา*, เข้าถึงเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/a/cas.ac.th/itsci/phaenkar-prakan-Khunphaph/khwam-sakhay-khxng-kar-prakan-khunphaph-kar-suksa>



ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและมีนวัตกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถานศึกษาอื่นได้

### **ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน**

จากการศึกษาความหมายและความสำคัญที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนมีอยู่อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

#### **1. คุณภาพผู้เรียนตามแนวทางของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา**

ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ไว้ 3 ด้านดังนี้

**1) ผู้เรียนรู้** คือ เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุคดิจิทัลและโลกในอนาคต และมีสมรรถนะ (competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ ด้านต่างๆ มีสุนทรียะ รักรักษ์และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย ทักษะชีวิตเพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพบนพื้นฐานของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

**2) ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม** คือ เป็นผู้มีความทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาด ดิจิทัล (digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการข้ามศาสตร์ และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เพิ่มโอกาส และมูลค่าให้กับตนเองและสังคม

**3) พลเมืองที่เข้มแข็ง** คือ เป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชาติบนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม เสมอภาค เพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ

โดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3 ด้าน ที่เหมาะสมตามช่วงวัยที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและสะสมตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งนี้ การนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจะเป็นหน่วยประสานงานในการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา สู่การจัดทำ กำกับ ติดตาม และประเมินมาตรฐานการศึกษา ขั้นต่ำที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา กระบวนการดำเนินงานดังกล่าว ควรใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและใช้การวิจัยเป็นฐาน<sup>66</sup>

<sup>66</sup>สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561 (กรุงเทพฯ : เซ็นจูรี่ จำกัด, 2562),5-7.

## 2. คุณภาพผู้เรียนตามเกณฑ์ของสำนักทดสอบทางการศึกษา

ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ไว้ดังนี้

### มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ประกอบด้วย ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่างๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรการมีความรู้ ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ

#### 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.1.1 มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ หมายถึง ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด ในแต่ละระดับชั้น

1.1.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา หมายถึงผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรอง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหามีเหตุผล

1.1.3 มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ โครงงาน ชิ้นงาน ผลผลิต

1.1.4 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม

1.1.5 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ผู้เรียนบรรลุ และความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ กระบวนการต่างๆรวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการสอบระดับชาติหรือผลการทดสอบอื่นๆ

1.1.6 มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ หมายถึง ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ

#### 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1.2.1 มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด หมายถึง ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมเคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

1.2.2 มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย หมายถึง ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้งภูมิปัญญาไทย

1.2.3 ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย หมายถึง ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี

1.2.4 มีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม หมายถึง ผู้เรียนมีการนันทนาการ สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น<sup>67</sup>

### 3. คุณภาพผู้เรียนตามแนวทางของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

ได้กำหนดเกณฑ์ประเมินคุณภาพภายนอกด้านคุณภาพผู้เรียน ไว้ 3 ตัวชี้วัดดังนี้

#### 1. ความเหมาะสมเป็นไปได้

1.1 เป้าหมายเกณฑ์ความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.2 สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและผู้เรียน

1.3 ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

#### 2. ความเชื่อถือได้

2.1 กระบวนการประเมินตนเอง

2.2 ผลการประเมินตนเองแต่ละมาตรฐาน/ประเด็น

2.3 ความสอดคล้องของผลการประเมินทั้งกันไม่เกิน 1 ระดับคุณภาพ

#### 3. ประสิทธิผล

3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องกับเป้าหมาย / เกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.2 ลดสัดส่วนของผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ

3.3 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.4 พัฒนาการของผู้เรียน

3.5 มีนวัตกรรม/ เป็นแบบอย่าง<sup>68</sup>

<sup>67</sup> สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา, (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2561), 25-42.

#### 4. คุณภาพผู้เรียนตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ได้กำหนดเกณฑ์ด้านคุณภาพผู้เรียนตามแบบประเมินตำแหน่งและวิทยฐานะ ไว้ 4 ตัวชี้วัด ดังนี้

##### ตัวชี้วัดที่ 1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู

- 1) เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนรู้
- 2) เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของผู้เรียน
- 3) สอดคล้องกับสภาพและบริบทของผู้เรียนและชั้นเรียน
- 4) เกิดจากตัวผู้เรียนรายบุคคลหรือกลุ่มผู้เรียน ไม่ใช่ผลงานหรือผลการปฏิบัติของครู
- 5) เหมาะสมคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

##### ตัวชี้วัดที่ 2 การพัฒนาทักษะพื้นฐาน (Basic Skills) ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

- 1) ทักษะการสื่อสารโดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออกในรูปแบบอื่น ๆ
- 2) ทักษะการนำเสนออย่างเป็นระบบ น่าสนใจ
- 3) ทักษะการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนหรือการฝึก
- 4) ความคล่องแคล่ว หรือความชำนาญ หรือความถูกต้องในการคิดหรือการปฏิบัติ
- 5) ทักษะการออกแบบและการวางแผน

##### ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถในการเรียนรู้ (Cognitive Abilities) ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

- 1) ความยืดหยุ่นในการคิด หรือการคิดเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ
- 2) ความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม
- 3) กระบวนการสืบเสาะหาความหมาย หรือกระบวนการตัดสินใจ
- 4) กระบวนการคิดเชิงเหตุผลหรือการให้เหตุผลเชิงตรรกะ
- 5) กระบวนการคิดเชิงระบบ

---

<sup>68</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), **กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสี่**, เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565, เข้าถึงจาก <http://www.onesqa.or.th/upload/download/201909172148225.pdf>

#### ตัวชี้วัดที่ 4 การบูรณาการทักษะในการทำงาน (Cross - functional Skills) ตามวัย และลักษณะของผู้เรียน

- 1) ทักษะกระบวนการ เช่น การวางแผน การวิเคราะห์วิจารณ์ การกำกับตนเอง การทดลองปฏิบัติการนำเสนอความคิด
- 2) ทักษะทางสังคม เช่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การโน้มน้าว การเจรจา การบริการ การสอนหรือฝึกผู้อื่น
- 3) ทักษะการจัดการ เช่น การจัด การเวลา การจัดการทรัพยากร การจัดการทีมทำงาน
- 4) ทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะทางกายภาพ การเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้
- 5) ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน เช่นการแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ<sup>69</sup>

กล่าวโดยสรุปว่า มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน เป็นการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษาโดยมาตรฐานด้านผู้เรียนต้องครอบคลุมทุกทักษะพื้นฐาน ความสามารถในการเรียนรู้ ผลการจัดการเรียนการสอนของครู และการบูรณาการในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

---

<sup>69</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครู (กรุงเทพฯ: ก.ค.ศ, 2564), 143-148.



## ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

### ความเข้าใจเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ เขตพญาไท บางซื่อ ดุสิต สัมพันธวงศ์ บางขุนเทียน ปทุมวัน ราชเทวี พระนคร บางแค บางบอน ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ จอมทอง คลองสาน ธนบุรี ภาษีเจริญ ตลิ่งชัน ทวีวัฒนา ป้อมปราบศัตรูพ่าย บางพลัด บางกอกน้อย บางกอกใหญ่ และหนองแขม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เขตราชเทวี

#### วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาวิถีใหม่ บนพื้นฐานความหลากหลาย สู่เป้าหมายความเป็นหนึ่ง

#### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ วิชาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพระดับนานาชาติ
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

### ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

#### ข้อมูลบุคคล

ครูและผู้บริหาร จำนวน 5,224 คน นักเรียน จำนวน 104,602 คน

## รายชื่อโรงเรียนในสังกัด จำนวน 67 โรงเรียน

1. โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม
2. โรงเรียนวัดนวลนรดิศ
3. โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา
4. โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย
5. โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม
6. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
7. โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย
8. โรงเรียนทวีธาภิเศก
9. โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน
10. โรงเรียนเทพศิรินทร์
11. โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพาลาร์ักษ์
12. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี
13. โรงเรียนนวลนรดิศวิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเศก
14. โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม
15. โรงเรียนบางมดวิทยา
16. โรงเรียนเบญจมราชาลัย
17. โรงเรียนปัญญาารคุณ
18. โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
19. โรงเรียนโพธิสารพิทยากร
20. โรงเรียนมหารณพาราม
21. โรงเรียนมักกะสันพิทยา
22. โรงเรียนมัธยมวัดดาวคนอง
23. โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม
24. โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม
25. โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม
26. โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง
27. โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
28. โรงเรียนมัธยมวัดมกุฎกษัตริย์
29. โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์
30. โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม
31. โรงเรียนโยธินบูรณะ
32. โรงเรียนโยธินบูรณะ 2
33. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
34. โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ
35. โรงเรียนราชวินิต มัชฌิม
36. โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน
37. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
38. โรงเรียนวัดบวรนิเวศ
39. โรงเรียนวัดบวรมงคล
40. โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม
41. โรงเรียนวัดพุทธบูชา
42. โรงเรียนวัดรางบัว
43. โรงเรียนวัดราชบพิธ
44. โรงเรียนวัดราชโอรส
45. โรงเรียนวัดราชาธิวาส
46. โรงเรียนวัดสระเกศ
47. โรงเรียนวัดสังเวช
48. โรงเรียนวัดอินทาราม
49. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
50. โรงเรียนศรีอยุธยา
51. โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์
52. โรงเรียนศึกษานารี
53. โรงเรียนศึกษานารีวิทยา
54. โรงเรียนสตรีวัดระฆัง
55. โรงเรียนสตรีวัดอัสสัมชัญ
56. โรงเรียนสตรีวิทยา
57. โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
58. โรงเรียนสวนอนันต์
59. โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย
60. โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย

61. โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย
62. โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
63. โรงเรียนราชินีนาถอาจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2
64. โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
65. โรงเรียนที่ปังกกรวิทยาพัฒนา (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
66. โรงเรียนที่ปังกกรวิทยาพัฒนา (ทวิวัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
67. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล<sup>70</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุรพล พิมพ์สอน และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41” ผลการวิจัยพบว่า 1) มีสภาพการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านการเป็นคนดีมากกว่าด้านอื่น มีปัญหาการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอยู่ในระดับปานกลาง มีปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก 2) กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 11 กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (3) ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยีและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษาระดับชาติและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) กลยุทธ์มีความสอดคล้องเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก<sup>71</sup>

พัชรพร ร่วมรักษ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผน

<sup>70</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, เกี่ยวกับ สพม.กท1, เข้าถึงเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.sesao1.go.th/>

<sup>71</sup>สุรพล พิมพ์สอน และคณะ, “กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41”, *วารสารครุศาสตร์* ปีที่ 42 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2557), 56.

กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การออกแบบแผนปฏิบัติการ การสร้างนโยบาย การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์หลัก การกำหนดปรัชญาขององค์กร การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การพัฒนาและวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้ง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การ ได้มาซึ่งทรัพยากรการบรรลุวัตถุประสงค์ การเลือกกลยุทธ์สร้างความพึงพอใจ และกระบวนการจัดการภายใน 3) การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์เชิงบวก ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01<sup>72</sup>

ไพรินทร์ ขุนศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ตั้งนัยประโยชน์ทางอุดมคติโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ความตั้งใจทางสังคม หน่วยงานสภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล 2) คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ตั้งนี้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรีย์ภาพ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์

---

<sup>72</sup>พัชรพร ร่วมรักษ์, “การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล 3) แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน<sup>73</sup>

ยุวดี ยิ้มรอด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” ผลวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขั้วมิตถจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พัฒนาวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้าง ความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามีขั้วมิตถจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัลและความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.01<sup>74</sup>

ณัฐธิดา สีสีบวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39” ผลวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารสถานศึกษา ผลวิจัยพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านครู และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านนักเรียน 2) การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ตามรายวิชาที่ทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาของสถานศึกษากับระดับเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

<sup>73</sup>ไพรินทร์ ขุนศรี, “แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9”, (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

<sup>74</sup>ยุวดี ยิ้มรอด, “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.



โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงกว่าคะแนนของระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยวิชาที่มีความแตกต่างคะแนนสูงสุด คือ วิชาสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม มีคะแนนมากกว่าระดับเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ 1.11 คะแนน และรายวิชาที่มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างต่ำที่สุด คือ วิชาภาษาอังกฤษ มีค่าคะแนนมากกว่าระดับเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ 0.71 คะแนนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ก็ระดับประเทศมีค่าความแตกต่างคะแนนสูงสุด คือ วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนต่ำกว่าระดับประเทศอยู่ 1.18 คะแนน และรายวิชาที่มีค่าเฉลี่ยความแตกต่างต่ำที่สุด คือ วิชาภาษาไทย มีคะแนนต่ำกว่าระดับประเทศอยู่ 0.04 คะแนน<sup>75</sup>

สุพล พรเพ็ญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การวัดผลประเมินผลการเรียน ด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน และระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านวางแผนงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้และด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึง ประสงค์ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุสมผล และมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 3) การบริหารงาน

---

<sup>75</sup>ณัฐธิดา สีสืบวงศ์, “การศึกษาปัจจัยทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 39 ” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2561), บทคัดย่อ.

วิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>76</sup>

กิริติ ฉิมพุมและคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กำแพงเพชรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดย ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>77</sup>

พัชรพรพรรณ ขอบธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ” วัตถุประสงค์มุ่งนำเสนอการวางแผนกลยุทธ์เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การเพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และการแสดงหลักคิดอย่างเป็นระบบ ในการวางแผนในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่พึงปรารถนา ดังนั้นความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ 4) เลือกกลยุทธ์ขององค์การและ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเชิงกระบวนการและการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>78</sup>

<sup>76</sup>สุพล พรเพ็ญ, “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), ง.

<sup>77</sup>กิริติ ฉิมพุมและคณะ, การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2, **วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์** 5, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม) : 135.

<sup>78</sup>พัชรพรพรรณ ขอบธรรม, “การวางแผนกลยุทธ์ : เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ,” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** 1, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562) : 55.

สุมนา อิกุลวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 “ผลการวิจัยพบว่า

1) แผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับนักเรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ ที่ 2 ต่อยอดการเพิ่มพูนโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วม บริหารจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลัง การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งสิ้น 25 โครงการ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดมีความเหมาะสม สอดคล้อง เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ 2) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า 1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์มีความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความ สำเร็จระดับมากที่สุดคือ ด้านการปฏิบัติ (action) รองลงมาคือ ด้านการวางแผน (planning) และด้านการสะท้อนผล (reflection) ตามลำดับ และด้านที่มีความสำเร็จระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการสังเกตการณ์ (observation) 2) ผลผลิต ที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 มีระดับคุณภาพดีเยี่ยม และ 3) ผลการประเมินความพึงพอใจของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า มีความพึงพอใจระดับมากที่สุดทุกด้าน<sup>79</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

มาซิโน และ ซาราซัว (Masino and Zarazua) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “อะไรคือสิ่งที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนในประเทศกำลังพัฒนา” งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการแทรกแซงของนโยบายจากรัฐบาลที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียนในประเทศกำลังพัฒนา อาศัยทฤษฎีประเภทการเปลี่ยนแปลง เน้นที่ตัวการขับเคลื่อนหลักสามประการของการเปลี่ยนแปลงคุณภาพการศึกษา ประการแรก คือ การแทรกแซงความสามารถของบุคลากรที่ดำเนินการผ่านการจัดหาทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรมนุษย์ และสื่อการเรียนรู้

<sup>79</sup>สุมนา อิกุลวงษ์, “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2,” วารสารสหศาสตร์ศรีปทุม 7, 1(มกราคม – เมษายน 2564) : 57.

ประการที่สอง คือ นโยบายที่สร้างแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครู ผู้ปกครองและนักเรียน และประการที่สาม คือ การแทรกแซงแบบมีส่วนร่วมและชุมชน ซึ่งดำเนินการผ่านการปฏิรูปการกระจายอำนาจและการกระจายความรู้ และเพิ่มการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการระบบการศึกษา โดยรวมแล้วพบว่า การแทรกแซงนโยบายมีประสิทธิภาพมากในการปรับปรุงผลการเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียน เมื่อมีการรวมตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและการปรับปรุงคุณภาพผู้เรียน การแทรกแซงในด้านบุคลากรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการมีส่วนร่วมของชุมชน ดังนั้นรูปแบบเฉพาะของสถานศึกษา บรรทัดฐานทางสังคม และความพอใจของผู้เรียนจำเป็นต้องเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบนโยบายการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา<sup>80</sup>

ซีโดว์สกี (Zydowsky) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนวิสคอนซิน” ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์สามารถใช้เพื่อเพิ่มการสนับสนุนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมีส่วนร่วมในเขตการศึกษา เพื่อร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทรัพยากรสอดคล้องกับความคาดหวัง โดยรวมแล้ว ผลการศึกษานี้ยืนยันถึงความสำคัญของคุณภาพและกระบวนการไตร่ตรองอย่างดีสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเขตโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์คือสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษา เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยองค์กรในการจัดตั้งและติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมาย หากปราศจากเป้าหมายที่ตั้งไว้องค์กรก็ไม่ทราบสิ่งที่ควรจะทำหรือวิธีการบรรลุความสำเร็จในอนาคต ผู้นำจึงควรตรวจสอบรายละเอียดและจัดทำการประเมินงานตามเป้าหมายของโรงเรียนและส่งต่อข้อมูลเชิงลึกไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สามารถดำเนินการช่วยเหลือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป<sup>81</sup>

ปริยัมโบโด และ ฮาซานะห์ (Priyambodo and Hasanah) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา” งานวิจัยนี้มีแรงจูงใจมาจากคุณภาพการศึกษาที่ต่ำในประเทศอินโดนีเซีย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างคุณภาพของโรงเรียนและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลวิจัยพบว่า

<sup>80</sup>Serena Masino and Miguel Nino Zarazua, “What works to improve the quality of student learning in developing countries?” **World Institute for Development Economics Research** 48, May 2016): 53.

<sup>81</sup>Zydowsky Joseph, “A Study of Strategic Planning Processes in Wisconsin Schools” (Doctor of Philosophy Capella University, 2016) : 1.

1) มีการวางแผนกลยุทธ์โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีการศึกษา จัดตั้งทีมพัฒนาโรงเรียนดำเนินการวางแผนโรงเรียนตามขั้นตอน พัฒนาและปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ วางแผน ออกแบบและรวบรวมเอกสาร กำหนดนโยบาย สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา จัดสรรทรัพยากรบุคคล และพัฒนาวัฒนธรรมการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์แบบเกื้อกูลมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียน ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ความเหมาะสมของการดำเนินงานกับแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน อุปสรรคที่พบในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน คือ ปัญหาการกำหนดรูปแบบที่ไม่เหมาะสม การร่วมมือของโรงเรียนกับคณะกรรมการโรงเรียนและผู้ปกครองนักเรียนยังไม่ได้เท่าที่ควร<sup>82</sup>

ซาเฟรี (Xhaferi) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลกระทบของการสอนที่มีคุณภาพต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน” ผลการวิจัยพบว่า สถาบันต่างๆพยายามหาครูที่ดีที่สุดเพราะการสอนที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ ความเชื่อ เจตคติ และอุปนิสัยของนักเรียน การศึกษานี้สำรวจมุมมองของครูและนักเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ บทบาท และผลกระทบของครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ครูผู้สอนมักจะส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสอนที่มีคุณภาพขึ้นอยู่กับความรู้ในเนื้อหาวิชาและทักษะการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน<sup>83</sup>

ซันดาราม และ แลร์รี (Sundaram and Larry) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลของการวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา” ผลวิจัยพบว่า ผู้นำและคณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา ผู้นำและคณาจารย์เห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ช่วยในการออกแบบอนาคตของสถาบันได้ และผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการใช้ศักยภาพของการวางแผนกลยุทธ์ในการศึกษาระดับอุดมศึกษา และทั้งผู้นำและคณาจารย์เห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ในปัจจุบันนั้นประสบความสำเร็จมากที่สุด อย่างไรก็ตามการดำเนินการ

<sup>82</sup>Pebriana Priyambodo, Enung Hasanah, “Strategic Planning in increasing quality of education,” *Nidhomul Haq* 6,no.1,(2021):109.

<sup>83</sup>Brikena Xhaferi, “The impact of quality teaching on student achievement,” *Contemporary Educational Research Journal* 7, 4 (December 2017):150.



ตามแผนอย่างเต็มที่จะส่งผลดีต่อสถาบันในการรักษาเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันต่อไป<sup>84</sup>

กาเลอาโน (Galeano) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์อภิปัญญาและคุณภาพการเรียนรู้” ผลลัพธ์ยืนยันการใช้กลยุทธ์อภิปัญญา เช่น การวางแผน การเฝ้าติดตาม การประเมินผล การประเมินตนเอง การสร้างแบบจำลอง การคิดให้ตั้ง การเลือกอย่างมีสติ การไตร่ตรองและสะท้อนความคิดของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ เช่น แรงจูงใจ ความเข้าใจ การถ่ายโอน การประเมิน การเลือกความสนใจ การเชื่อมโยงความรู้ และองค์กรขั้นสูงถูกแทรกแซง ตัวบ่งชี้คุณภาพการเรียนรู้ ได้แก่ ศักยภาพ กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลการเรียนรู้ การประเมินโดยเพื่อน แรงจูงใจภายใน ความเข้าใจ ตัวบ่งชี้การสร้างความรู้ ตัวบ่งชี้ความคาดหวังของครู ตัวบ่งชี้การเติบโตของนักเรียน การเรียนรู้ระดับผิวเผิน และระดับลึก ระดับการเรียนรู้ ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีช่องว่างทางความรู้ในการใช้กลวิธีการอภิปัญญาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ซึ่งยืนยันความจำเป็นในการจัดการศึกษาด้วยการแทรกแซงในห้องเรียนประเภทนี้<sup>85</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการดำเนินงาน กำหนดทิศทางขององค์กร โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เป็น การวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตได้ การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่าง รอบคอบ และดำเนินการให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร การวางแผนกลยุทธ์เป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงาน ในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินได้ อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับ

<sup>84</sup>Sundaram Nataraja and Larry K Bright, “Strategic Planning Implications in Higher Education,” *Arabian Journal of Business and Management Review* 8, 1 (May 2018): 2.

<sup>85</sup>Galeano, Roger Rivero, “Metacognitive Strategies and Learning Quality,” *Educational Technologies* 5, 7 (February 2020):48.

การวางแผนกลยุทธ์ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์ ส่วนคุณภาพผู้เรียน เป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนที่ได้ประสบการณ์เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติตามกระบวนการหรือกิจกรรมที่ครูผู้สอนออกแบบและดำเนินการซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ผลงาน หรือผลการปฏิบัติ ของผู้เรียนที่ปรากฏภายหลังการเรียนรู้ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคม เป็นฐานในการพัฒนาตน ผู้วิจัยนำเกณฑ์ด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู 2) การพัฒนาทักษะพื้นฐาน ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน 3) ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน และ 4) การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบการวิจัย รายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** เป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาจากเอกสาร วารสาร ข้อมูล สถิติ รายงานวิจัย เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย เสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล และพัฒนาทดสอบเครื่องมือ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตัวอย่างโดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลโดยขอความอนุเคราะห์และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

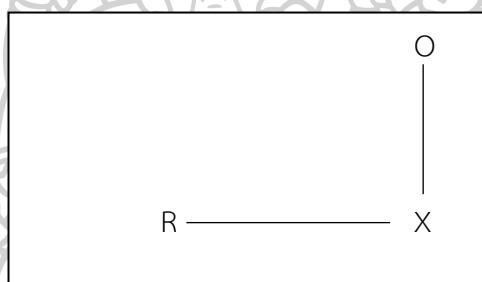
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

## ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (Diagram) ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง การวัดค่าตัวแปรที่ปรากฏครั้งเดียว

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 67 โรงเรียน<sup>86</sup> จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 19 โรงเรียน ขนาดกลาง 15 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 16 โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ 17 โรงเรียน

<sup>86</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1, เกี่ยวกับสพม. กท1, เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.sesao1.go.th/>

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 จำนวนทั้งสิ้น 59 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดย 1) กำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>87</sup> และ 2) เลือกตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียน ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 118 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1	ประชากร (โรง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
			ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ / รอง ผู้อำนวยการ	ครู	
โรงเรียนขนาดเล็ก	19	17	17	17	34
โรงเรียนขนาดกลาง	15	13	13	13	26
โรงเรียนขนาดใหญ่	16	14	14	14	28
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	17	15	15	15	30
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>67</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>118</b>

<sup>87</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement* 3, 30 (September 1970) ,608.



## ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่นำมาศึกษาคือตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวคิดของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 **การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )** หมายถึง การวิเคราะห์สภาพภายในและภายนอกของหน่วยงาน โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในสถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อสามารถกำหนดทิศทาง และกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจ บทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 **การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )** หมายถึง การนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงาน ทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน มากำหนดเป็นทิศทางในอนาคต เพื่อให้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายรับรู้ทิศทางในการจัดการศึกษาของหน่วยงาน ตั้งมั่นที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จโดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัยรณญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 **การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )** หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานที่สามารถบรรลุสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน ( SWOT Analysis ) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์จึงเปรียบเสมือนการกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน<sup>88</sup>

<sup>88</sup> สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2554), 15-72.

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน ตามเกณฑ์ด้าน ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

3.1 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ) หมายถึง การจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับวัย และพัฒนาการของผู้เรียน สอดคล้องกับสภาพและบริบทของผู้เรียนและชั้นเรียนเกิดจากตัวผู้เรียน รายบุคคลหรือกลุ่มผู้เรียนไม่ใช่ผลงานหรือผลการปฏิบัติของครูและเหมาะสมคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.2 การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ) หมายถึง ทักษะ การสื่อสารโดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออกในรูปแบบอื่นๆ ทักษะการนำเสนออย่างเป็น ระบบน่าสนใจ ทักษะการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนหรือการฝึก ความคล่องแคล่ว หรือ ความชำนาญ หรือความถูกต้องในการคิดหรือการปฏิบัติ และทักษะการออกแบบและการวางแผน

3.3 ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_3$ ) หมายถึง ความยืดหยุ่นในการคิดหรือการคิดเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดเชิงนวัตกรรม กระบวนการ สืบเสาะหาความหมายหรือกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการคิดเชิงเหตุผลหรือการให้ เหตุผลเชิงตรรกะและกระบวนการคิดเชิงระบบ

3.4 การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_4$ ) หมายถึง ทักษะกระบวนการ การวางแผน การวิเคราะห์วิจารณ์ การกำกับตนเอง การทดลองปฏิบัติการ นำเสนอความคิด ทักษะทางสังคมมีการทำงานร่วมกับผู้อื่น การโน้มน้าว การเจรจา การบริการ การสอนหรือฝึกผู้อื่น ทักษะการจัดการสามารถจัดการเวลา การจัดการทรัพยากร การจัดการทีม ทำงาน ทักษะเฉพาะทาง ทักษะทางกายภาพมีการเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือ ทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ และทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนใน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ ความร่วมมือจากผู้อื่นและการแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ

### เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ จำแนกออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 ( $X_{tot}$ ) ตามแนวความคิดของ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3** คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 1 ( $Y_{tot}$ ) ตามเกณฑ์ด้านผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

โดยแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>89</sup> มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

- |                 |   |
|-----------------|---|
| ระดับ 1 หมายถึง | การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน |
| ระดับ 2 หมายถึง | การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน       |
| ระดับ 3 หมายถึง | การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน    |
| ระดับ 4 หมายถึง | การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน        |
| ระดับ 5 หมายถึง | การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน  |

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามนิยามตัวแปรที่ศึกษาของการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และคุณภาพนักเรียนในโรงเรียน แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

<sup>89</sup>Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: Mc Graw- Hill Book Company, 1961), 74.

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาและนำมาปรับแก้ไขตามรายละเอียดของตัวแปรเพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือ IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยมีค่า IOC 0.5 ซึ่งปรากฏว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0

**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 15 โรงเรียน โดยมีให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวม 30 ฉบับ

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากการทดลองใช้ (Try out) มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>90</sup> โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ซึ่งปรากฏว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .978

**ขั้นที่ 5** จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 โรงเรียน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชา และบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัย ออกให้ไปส่งยังโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทาง ไปรษณีย์และในบางแห่งผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ข้อมูลจากแบบสอบถามเมื่อนำมาจากกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยมีการดำเนินการจัดทำวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

<sup>90</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3<sup>rd</sup> ed (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ตรวจสอบการให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (Frequency:  $f$ ) และร้อยละ (Percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best)<sup>91</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 แสดงว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 แสดงว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 แสดงว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 แสดงว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 แสดงว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

---

<sup>91</sup>John W. Best, **Research in Education**, 4<sup>th</sup> ed. (Englewood cliffs: Prentice-Hall Inc,1983),190.



ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00–0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30–0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับกลาง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>92</sup>

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
- 2) คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
- และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of analysis) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยใช้ตารางประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) แล้วจึงจำแนกแบ่งประเภทเป็น 4 ขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 59 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency:  $f$ ) และร้อยละ (Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean:  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

---

<sup>92</sup>ศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข , การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559),59.

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และข้อความของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ของผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) กลับคืนมาจำนวน 49 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.05 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย นำเสนอ เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ได้จากการตอบของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 49 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 98 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	( ) ชาย	43	43.88
	( ) หญิง	55	56.12
<b>รวม</b>		<b>98</b>	<b>100.00</b>
2	อายุ		
	( ) ไม่เกิน30ปี	6	6.12
	( ) 31-40 ปี	37	37.76
	( ) 41-50 ปี	36	36.73
	( ) 51 ปีขึ้นไป	19	19.39
<b>รวม</b>		<b>98</b>	<b>100.00</b>
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	( ) ปริญญาตรี	31	31.63
	( ) ปริญญาโท	51	52.04
	( ) ปริญญาเอก	16	16.33
<b>รวม</b>		<b>98</b>	<b>100.00</b>
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน	49	50.0
	( ) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	49	50.0
<b>รวม</b>		<b>98</b>	<b>100.00</b>
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	( ) น้อยกว่า 5 ปี	4	4.08
	( ) 6-10 ปี	37	37.75
	( ) 11-20 ปี	40	40.82
	( ) 21-30 ปีขึ้นไป	17	17.35
<b>รวม</b>		<b>98</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 43.88 เป็นเพศหญิง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 56.12 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.76 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.73 รองลงมา คือ มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.39 น้อยที่สุดมีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.12 คน ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47.96 รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 น้อยที่สุด ระดับปริญญาเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.33 สำหรับตำแหน่งปัจจุบันพบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจำนวนเท่ากัน กลุ่มละ 49 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และประสบการณ์ในการทำงาน มากที่สุด คือ 11-20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 40.82 รองลงมา คือ 6-10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.75 รองลงมา คือ 21-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.35 และน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.08

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ในการวิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเทศคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 49 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 3 - 6

ตารางที่ 3 ค่ามัธยเทศคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=49)

ด้าน ที่	การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )	4.19	0.68	มาก
2	การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )	4.15	0.75	มาก
3	การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )	4.14	0.78	มาก
โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )		4.16	0.71	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D.= 0.71) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.68) ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.75) และด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.78) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.78 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนของท่านนำนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมาวิเคราะห์	4.26	0.81	มาก
2	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา	4.37	0.78	มาก
3	โรงเรียนของท่านกำหนดค่าเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน	4.39	0.75	มาก
4	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	4.12	0.85	มาก
5	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	4.28	0.79	มาก
6	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	4.17	0.79	มาก
7	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานนโยบายการทำงานของโรงเรียน	4.31	0.82	มาก
8	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านผลผลิตและการให้บริการ	4.25	0.82	มาก
9	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มารับบริการโดยตรง เช่น ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นต้น	4.24	0.82	มาก



ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการศึกษสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
10	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ของ และนักเรียน เป็นต้น	4.19	0.93	มาก
11	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอก เช่น ชุมชน สถานประกอบการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น	4.22	0.82	มาก
12	โรงเรียนของท่านรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอดีต และปัจจุบัน เช่น ขอรองเรียน คำชมเชย เป็นต้น	3.95	0.92	มาก
13	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ	4.22	0.87	มาก
14	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการ ทำงานของโรงเรียน	4.12	0.92	มาก
15	โรงเรียนของท่านสร้างค่านิยม แนวคิด และความ คาดหวังของโรงเรียนร่วมกัน	4.12	0.93	มาก
16	โรงเรียนของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	4.19	0.82	มาก
17	โรงเรียนของท่านกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ของ บุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน	4.21	0.89	มาก
18	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเหมาะสมของอัตราครู ต่อนักเรียน	4.24	0.87	มาก
19	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและ ทักษะของบุคลากรว่าเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	4.03	0.96	มาก
20	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเพียงพอของวัสดุ - อุปกรณ์ในการดำเนินงาน	4.06	1.07	มาก
21	โรงเรียนของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	4.07	0.94	มาก
<b>รวม (<math>X_1</math>)</b>		<b>4.19</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดย เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ คือ โรงเรียนของท่านกำหนดค่าเป้าหมายในการ พัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.= 0.75) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์มาตรฐาน การศึกษา ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D.= 0.78) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานนโยบายการ ทำงานของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.79) โรงเรียนของท่านนำนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมา วิเคราะห์ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D.= 0.81) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านผลผลิตและการให้บริการ ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มารับบริการโดยตรง เช่น ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเหมาะสมของ อัตราครูต่อนักเรียน ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.87) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.87) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ชุมชน สถานประกอบการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่านกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D.= 0.89) โรงเรียนของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่าน วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ นักเรียน เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.93) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.79) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.85) บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการทำงานของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.92) โรงเรียนของท่านสร้างค่านิยม แนวคิดและความคาดหวังของโรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.93) โรงเรียนของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D.= 0.94) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเพียงพอของวัสดุ - อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.06$ , S.D.= 1.07) โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากรว่าเหมาะสมกับ งานที่รับผิดชอบ ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D.= 0.96) และโรงเรียนของท่านรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอดีต และปัจจุบัน เช่น ขอรองเรียน คำชมเชย เป็นต้น ( $\bar{x} = 3.95$ , S.D.= 0.92) ตามลำดับ เมื่อ พิจารณาสวนเปียงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.75 - 1.07 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเขตคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนของท่านตรวจสอบผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน	4.13	0.86	มาก
2	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ	3.99	1.02	มาก
3	โรงเรียนของท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	4.14	0.88	มาก
4	โรงเรียนของท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน	3.98	0.89	มาก
5	โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	4.29	0.84	มาก
6	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.19	0.88	มาก
7	โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.28	0.86	มาก
8	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงขอบเขตของการปฏิบัติงาน	4.18	0.83	มาก
9	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ ที่แสดงถึงผู้รับผลประโยชน์โดยตรง เมื่อดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	4.18	0.85	มาก
10	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงแนวทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์	4.15	0.84	มาก
11	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.12	0.85	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
12	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์	4.16	0.82	มาก
13	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์โดยระบุผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมาย	4.19	0.90	มาก
14	โรงเรียนของท่านกำหนดระยะเวลาในการนำเป้าประสงค์นั้นไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ	4.08	0.83	มาก
<b>รวม (<math>X_2</math>)</b>		<b>4.15</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปน้อยได้ คือ โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.84) โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.86) โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.88) โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์โดยระบุผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.90) โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ ที่แสดงถึงผู้รับผลประโยชน์โดยตรง เมื่อดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D.= 0.85) โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงขอบเขตของการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D.= 0.83) โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D.= 0.82) โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงแนวทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ( $\bar{x} = 4.15$ , S.D.= 0.84) โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.88) โรงเรียนของท่านตรวจสอบผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.86) โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.85) โรงเรียนของท่านกำหนดระยะเวลาในการนำเป้าประสงค์นั้นไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 0.83) บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{x} = 3.99$ , S.D.= 1.02) และโรงเรียนของท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มี

เป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D.= 0.89) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.83 – 1.02 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเขตคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากเป้าประสงค์	4.12	0.92	มาก
2	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์	4.04	0.89	มาก
3	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งผลสำเร็จตอบสนองวิสัยทัศน์เป็นหลัก	4.16	0.88	มาก
4	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น และนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน	3.94	0.91	มาก
5	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	4.17	0.91	มาก
6	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน	4.20	0.88	มาก
7	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	4.25	0.90	มาก
8	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่กำหนด	4.16	0.94	มาก
9	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	4.23	0.84	มาก
10	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุต่อโรงเรียน	4.16	0.87	มาก



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
11	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงาน	4.14	0.88	มาก
12	โรงเรียนของท่านกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม	4.08	0.87	มาก
13	โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.12	0.88	มาก
14	โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่สอดคล้องกับอุปสรรค และโอกาส	4.13	0.83	มาก
15	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	4.14	0.81	มาก
16	โรงเรียนของท่านมีกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	4.10	0.84	มาก
<b>รวม (<math>X_3</math>)</b>		<b>4.14</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปน้อยได้ คือ โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D. = 0.90) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D. = 0.84) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D. = 0.88) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D. = 0.91) บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่กำหนด ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.94) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งผลสำเร็จตอบสนองวิสัยทัศน์เป็นหลัก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.88) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุต่อโรงเรียน ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.87) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D. = 0.81) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงาน

( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.88) โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่สอดคล้องกับอุปสรรค และโอกาส  
 ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.83) โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.92)  
 โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.88)  
 โรงเรียนของท่านมีกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ( $\bar{x} = 4.10$ ,  
 S.D.= 0.84) โรงเรียนของท่านกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 0.87)  
 โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 0.89) และ  
 โรงเรียนของท่านวิเคราะห์กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น แลวนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน  
 ( $\bar{x} = 3.94$ , S.D.= 0.91) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง  
 0.81 – 0.94 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันใน  
 ทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

ในการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 กรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และ  
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 49 โรงเรียน แล้วนำไป  
 เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่  
 7 – 10

ตารางที่ 7 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )  
 (n=49)

ด้าน ที่	คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ )	4.31	0.61	มาก
2	ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะ ของผู้เรียน ( $Y_2$ )	4.14	0.66	มาก
3	ด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะ ของผู้เรียน ( $Y_3$ )	4.11	0.69	มาก
4	ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและ ลักษณะของผู้เรียน ( $Y_4$ )	4.12	0.65	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )		4.17	0.57	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.57) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.61) การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.66) การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.65) และความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D.= 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	4.31	0.74	มาก
2	ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียน	4.26	0.69	มาก
3	ครูจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้	4.30	0.75	มาก
4	ครูจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากตัวผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม	4.19	0.77	มาก
5	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน	4.45	0.73	มาก
6	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	4.42	0.70	มาก
7	ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมและคุ้มค่าต่อผู้เรียน	4.39	0.73	มาก
8	ครูมีการจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.37	0.76	มาก
9	ครูมีกลยุทธ์การออกแบบการพัฒนาและหรือการแก้ปัญหาผู้เรียน	4.12	0.80	มาก
รวม ( $Y_1$ )		4.31	0.61	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.= 0.73) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D.= 0.70) ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมและคุ้มค่าต่อผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.= 0.73) ครูมีการจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D.= 0.76) ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.74) ครูจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.75) ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D.= 0.69) ครูจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากตัวผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.73) และครูมีกลยุทธ์การออกแบบการพัฒนาและหรือการแก้ปัญหาผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.80) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.69 – 0.80 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ )

(n=49)

ข้อที่	ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารโดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออก เป็นต้น	4.29	0.80	มาก
2	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	4.25	0.72	มาก
3	ผู้เรียนสามารถนำเสนอผลงานได้อย่างน่าสนใจ	4.08	0.78	มาก
4	ผู้เรียนมีความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว	4.17	0.75	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของ ผู้เรียน (Y <sub>2</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5	ผู้เรียนมีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดย มีการวางแผนการทำงาน ดำเนินงานตามแผนอย่าง รอบคอบ	3.99	0.88	มาก
6	ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ หรือ ทักษะหลากหลาย	4.31	0.79	มาก
7	ผู้เรียนมีความคล่องแคล่ว ความชำนาญ หรือความ ถูกต้องในการคิด	4.07	0.75	มาก
8	ผู้เรียนได้พัฒนาการออกแบบและวางแผนในการเรียน	3.93	0.83	มาก
<b>รวม (Y<sub>2</sub>)</b>		<b>4.14</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>2</sub>) โดย  
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่  
ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะหลากหลาย ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.79) ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ใน  
รูปแบบที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารโดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออก เป็นต้น ( $\bar{x} = 4.29$ ,  
S.D.= 0.80) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.72) ผู้เรียนมี  
ความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว ( $\bar{x} = 4.17$ , S.D.= 0.75)  
ผู้เรียนสามารถนำเสนอผลงานได้อย่างน่าสนใจ ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 0.78) ผู้เรียนมีความคล่องแคล่ว  
ความชำนาญ หรือความถูกต้องในการคิด ( $\bar{x} = 4.07$ , S.D.= 0.75) ผู้เรียนมีความสามารถในการ  
ทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการทำงาน ดำเนินงานตามแผนอย่างรอบคอบ ( $\bar{x} = 3.99$ ,  
S.D.= 0.88) และผู้เรียนได้พัฒนาการออกแบบและวางแผนในการเรียน ( $\bar{x} = 3.93$ , S.D.= 0.83)  
ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.72 – 0.88 ลักษณะ  
เช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้าน  
ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_3$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะ ของผู้เรียน ( $Y_3$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการคิด	4.21	0.76	มาก
2	ผู้เรียนนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ	4.04	0.82	มาก
3	ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม	4.08	0.79	มาก
4	ผู้เรียนรู้จักคิดด้วยตนเอง รู้จักค้นคว้าหาความรู้และ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล	4.02	0.84	มาก
5	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิด สร้างสรรค์	4.20	0.76	มาก
6	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุ และผล	4.13	0.77	มาก
7	ผู้เรียนมีความสามารถในตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุสมผล	4.09	0.81	มาก
รวม ( $Y_3$ )		4.11	0.69	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D.= 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการคิด ( $\bar{x} = 4.21$ , S.D.= 0.76) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.76) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุและผล ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.77) ผู้เรียนมีความสามารถในตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล ( $\bar{x} = 4.09$ , S.D.= 0.81) ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D.= 0.79) ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม ( $\bar{x} = 4.04$ , S.D.= 0.82) และผู้เรียนรู้จักคิดด้วยตนเอง รู้จักค้นคว้าหา

ความรู้และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ( $\bar{x} = 4.02$ , S.D.= 0.84) ตามลำดับ เมื่อพิจารณา ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.76 – 0.82 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_4$ )

(n=49)

ข้อ ที่	ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและ ลักษณะของผู้เรียน ( $Y_4$ )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ของตนเองได้	3.96	0.74	มาก
2	ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ห้วิจารณ์ผลงานได้อย่างมีเหตุผล	4.00	0.81	มาก
3	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล	3.96	0.76	มาก
4	ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.29	0.68	มาก
5	ผู้เรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสอน หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	4.33	0.78	มาก
6	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนในการทำงานอย่าง ถูกต้องเหมาะสม	4.19	0.78	มาก
7	ผู้เรียนสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม	4.03	0.88	มาก
8	ผู้เรียนสามารถจัดการสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวอย่าง เหมาะสม	4.14	0.79	มาก
9	ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทาง กายภาพ การเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการ เรียนรู้	4.31	0.80	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและ ลักษณะของผู้เรียน (Y <sub>4</sub> )	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
10	ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เช่น การแก้ ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลาย ขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ	3.96	0.81	มาก
<b>รวม (Y<sub>4</sub>)</b>		<b>4.12</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>4</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ , S.D.= 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้เรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสอน หรือแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.78) ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทางกายภาพ การเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.80) ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.68) ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.78) ผู้เรียนสามารถจัดการสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.79) ผู้เรียนสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.03$ , S.D.= 0.88) ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์วิจารณ์ผลงานได้อย่างมีเหตุผล ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D.= 0.81) ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ของตนเองได้ ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D.= 0.74) ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เช่น การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D.= 0.81) และผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D.= 0.76) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลชุดนี้อยู่ระหว่าง 0.68 – 0.88 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามความสอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของ  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของศิริชัย กาญจนวาสี ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และติเรก ศรีสุขุโ ซึ่งมีการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

(n=49)

คุณภาพผู้เรียน การวางแผนกลยุทธ์	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการ เรียนรู้ของครู (Y <sub>1</sub> )	การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและ ลักษณะของผู้เรียน (Y <sub>2</sub> )	ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัย และลักษณะของผู้เรียน (Y <sub>3</sub> )	การบูรณาการทักษะในการทำงาน ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y <sub>4</sub> )	รวม Y <sub>tot</sub>
การศึกษาสถานภาพของ หน่วยงาน (X <sub>1</sub> )	.734**	.768**	.582**	.517**	.742**
กำหนดทิศทางของหน่วยงาน (X <sub>2</sub> )	.729**	.816**	.669**	.603**	.805**
การกำหนดกลยุทธ์ (X <sub>3</sub> )	.704**	.800**	.682**	.601**	.797**
รวม X <sub>tot</sub>	.754**	.831**	.676**	.601**	.818**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.818^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์รายด้าน ( $X_1$ - $X_3$ ) กับการคุณภาพผู้เรียนโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จากมากไปน้อยได้ ดังนี้ กำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ ) ( $r_{xy} = 0.805^{**}$ ) การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ ) ( $r_{xy} = 0.797^{**}$ ) และการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ ) ( $r_{xy} = 0.742^{**}$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับคุณภาพผู้เรียน ( $Y_1$ - $Y_4$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) จากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ) ( $r_{xy} = 0.831^{**}$ ) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ) ( $r_{xy} = 0.754^{**}$ ) และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง 2 ข้อ ดังนี้ ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $X_3$ ) ( $r_{xy} = 0.676^{**}$ ) และการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $X_4$ ) ( $r_{xy} = 0.601^{**}$ )

เมื่อพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์รายด้าน ( $X_1$ - $X_3$ ) กับคุณภาพผู้เรียน ( $Y_1$ - $Y_4$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 ในลักษณะคล้อยตามกันทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด 5 ลำดับแรก ดังนี้ กำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ ) กับการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.816^{**}$ ) รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ ) กับการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.800^{**}$ ) รองลงมา คือ การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ ) กับการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $Y_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.768^{**}$ ) รองลงมา คือ การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ ) กับ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.734^{**}$ ) รองลงมา คือ กำหนดทิศทางของหน่วยงาน ( $X_2$ ) กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.729^{**}$ ) และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ( $X_1$ ) กับการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.517^{**}$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การวางแผน กลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 2) คุณภาพผู้เรียนของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 59 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 118 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 49 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 83.05 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคุณภาพผู้เรียนตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการ สติติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard division : S.D.) และการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson’s product- moment correlation coefficient)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศคิดจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน ด้านกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดกลยุทธ์

2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศคิดจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ด้านพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน และด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

3. การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน



## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้เห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ มีการศึกษาสถานภาพของโรงเรียน กำหนดทิศทางการของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน โดยการใช้หลักการและเหตุผล คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อดำเนินการให้ได้ผลตามที่โรงเรียนกำหนดบนพื้นฐานของการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาองค์กร เพราะกระบวนการวางแผนที่ดีจะมีรูปแบบกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารได้อย่างดี การวางแผนคือสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารองค์กรที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีและเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมียุทธศาสตร์ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายของต้นสังกัด การวางแผนจึงถือเป็นภาระกิจแรกของผู้บริหารเป็นหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับพัชราพรรณ ชอบธรรม ได้ทำการวิจัยเรื่องการวางแผนกลยุทธ์เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร วัตถุประสงค์มุ่งนำเสนอการวางแผนกลยุทธ์เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กรเพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และการแสดงหลักคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่พึงปรารถนา ดังนั้นความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์นั้น พบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 4) เลือกกลยุทธ์ขององค์กร และ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเชิงกระบวนการและการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการนำนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดค่าเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน มีการวิเคราะห์ปัจจัยด้าน

สังคมและวัฒนธรรมปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โครงสร้างการบริหารงาน นโยบายการทำงานของโรงเรียน วิเคราะห์ด้านผลผลิตและการให้บริการ วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มารับบริการโดยตรง วิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตและปัจจุบัน และวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ มีการกำหนดนโยบายในการทำงานของโรงเรียน สร้างค่านิยม แนวคิดและความคาดหวังของโรงเรียนร่วมกัน พร้อมทั้งกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนดบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน วิเคราะห์ความเหมาะสมของอัตราครูต่อนักเรียน วิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรว่าเหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ วิเคราะห์ความเพียงพอของวัสดุ – อุปกรณ์ ในการดำเนินงาน และจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ พัชราพร ร่วมรักษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิต จากมากไปน้อย คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การออกแบบแผนปฏิบัติการ การสร้างนโยบาย การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าประสงค์หลัก การกำหนดปรัชญาขององค์กร การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน การพัฒนาและวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตร่วมกันทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นมีความสำคัญที่ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการตรวจสอบผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของโรงเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ พร้อมทั้งมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจนที่บ่งบอกถึงขอบเขตของการปฏิบัติงาน บ่งบอกถึงแนวทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์โดยระบุผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดระยะเวลาในการนำเป้าประสงค์นั้นไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ ชันดาราม และ

แลร์รี (Sundaram and Larry) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลของการวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำและคณาจารย์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิวัฒนาการของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา ผู้นำและคณาจารย์เห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ช่วยในการออกแบบอนาคตของสถาบันได้ และผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับการใช้ศักยภาพของการวางแผนกลยุทธ์ในการศึกษาระดับอุดมศึกษา และทั้งผู้นำและคณาจารย์เห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ในปัจจุบันนั้นประสบความสำเร็จมากที่สุด อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนอย่างเต็มที่ที่จะส่งผลดีต่อสถาบันในการรักษาเอกลักษณ์ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันต่อไป

1.3 การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการกำหนดกลยุทธ์จากเป้าประสงค์ โดยกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์มุ่งผลสำเร็จตอบสนองวิสัยทัศน์เป็นหลัก การวิเคราะห์กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น แล้วนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน ทำการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมนำไปสู่การปฏิบัติ ได้จริงเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาของโรงเรียนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่กำหนด และกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ กำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุต่อโรงเรียนที่ครอบคลุมผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม กำหนดทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์และสอดคล้องกับอุปสรรคและโอกาส กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ ซีโดว์สกี (Zydowsky) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนวิสคอนซิน” ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์สามารถใช้เพื่อเพิ่มการสนับสนุนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมีส่วนร่วมในเขตการศึกษา เพื่อร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อระบุและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและเป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทรัพยากรสอดคล้องกับความคาดหวัง โดยรวมแล้ว ผลการศึกษานี้ ยืนยันถึงความสำคัญของคุณภาพและกระบวนการไตร่ตรองอย่างดีสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเขตโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์คือสิ่งสำคัญในการจัดการศึกษาเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยองค์กรในการจัดตั้งและติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมาย หากปราศจากเป้าหมายที่ตั้งไว้องค์กรก็ไม่ทราบสิ่งที่ควรจะทำหรือวิธีการบรรลุความสำเร็จในอนาคต ผู้นำจึงควรตรวจสอบรายละเอียดและจัดทำารประเมินงานตามเป้าหมายของโรงเรียนและส่งต่อข้อมูลเชิงลึกไปยังหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อให้สามารถดำเนินการช่วยเหลือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



2. คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา โดยมาตรา 31 ให้กระทรวงมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาและมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกทำให้เกิดคุณภาพผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา ในการจัดการศึกษาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความสำคัญที่ต้องทำงานอย่างประสานกลมกลืน และต้องรวมพลังกันขับเคลื่อนงานให้ไปสู่เป้าหมาย โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จึงมีการจัดระบบการบริหาร กำกับ ติดตาม สนับสนุน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผล พิมพ์สอน และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก 11 กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (2) พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนในการปฏิบัติการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (3) ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้สื่อเทคโนโลยี และเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และ (4) สร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) กลยุทธ์มีความสอดคล้องเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

2.1 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีการจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประโยชน์ต่อ

ผู้เรียนที่เกิดจากตัวผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมและคุ้มค่า ต่อผู้เรียนทั้งกิจกรรมความรู้และทักษะที่พึงประสงค์ตามระดับของผู้เรียน พร้อมทั้งการจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสมและกลยุทธ์การออกแบบการพัฒนาและหรือการแก้ปัญหาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ซาเฟรี่ (Xhaferi) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการสอนที่มีคุณภาพต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สถาบันต่างๆพยายามหาครูที่ดีที่สุดเพราะการสอนที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีความเกี่ยวข้องกับความรู้ ความเชื่อ เจตคติ และอุปนิสัยของนักเรียน การศึกษานี้สำรวจมุมมองของครูและนักเรียนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ บทบาท และผลกระทบของครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ครูผู้สอนมักจะส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ในห้องเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การสอนที่มีคุณภาพขึ้นอยู่กับความรู้ในเนื้อหาวิชาและทักษะการสอน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สอดคล้องกับณัฐธิดา สีสีบวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 พบว่า 1) ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านครูเช่นกัน

2.2 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารโดยการพูด การเขียนหรือการแสดงออก ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สามารถนำเสนอผลงานได้อย่างน่าสนใจ ความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว ทำงานได้อย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการทำงาน ดำเนินงานตามแผนอย่างรอบคอบ พร้อมทั้งผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้หรือทักษะหลากหลาย มีความคล่องแคล่วความชำนาญ หรือความถูกต้องในการคิดและได้พัฒนาการออกแบบและวางแผนในการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับไพรินทร์ ขุนศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่าง

มีสถิติสมเหตุสมผล 3) แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9 มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กัน ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

2.3 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้เรียนของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความยืดหยุ่นในการ คิด นำความรู้ที่สร้างขึ้นไปเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม ผู้เรียนรู้จักคิดด้วยตนเอง รู้จักค้นคว้าหาความรู้และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุและผล และมีความสามารถในตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับสุพล พรเพ็ญ ได้ทำ การวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุง ธนใต้” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การวัดผลประเมินผลการเรียน ด้านการนิเทศงานวิชาการ ภายในโรงเรียน และระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้าน การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ด้านวางแผนงานวิชาการ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษากับงานวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้และด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้าง ความเข้มแข็งทางวิชาการ 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่พึงประสงค์ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมี สุขุทธิภาพ มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็น ระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล และมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 3) การบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2.4 คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 ด้านการบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ของตนเองได้ วิเคราะห์วิจารณ์ผลงานได้อย่างมีเหตุผล มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้เรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสอนหรือแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน มีความสามารถในการวางแผน และจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสมมีความสามารถในการจัดการสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวอย่างเหมาะสม มีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทางกายภาพการเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เช่น การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ ซึ่งสอดคล้องกับยุวดี ยิ้มรอด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10” ผลวิจัยพบว่า 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พัฒนาวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้าง ความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน และรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล และความสามารถคิดประดิษฐ์อย่างสร้างสรรค์ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต10 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ.01

3. ผลความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ใช้ทักษะที่จำเป็นโดยเฉพาะด้านการวางแผน จึงมีการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษา และดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในเพื่อที่จะยกระดับ



คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น รวมถึงเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนแล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตามตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานระหว่างการศึกษาปฏิบัติและประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกันใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษาในวงจรการพัฒนาให้คุณภาพสถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยด้านคุณภาพผู้เรียนถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา อีกทั้งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกและปริญญาโท ร้อยละ 83.67 แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 มีบุคลากรที่พร้อมทางด้านคุณวุฒิ เต็มเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพที่ดี สอดคล้องกับมาซิโน และ ซาราซัว (Masino and Zarazua) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อะไรคือสิ่งที่ช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนในประเทศกำลังพัฒนา พบว่า หากบุคลากรมีความสามารถผู้เรียนก็จะมีคุณภาพด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับปริยัมโบโด และ ฮาซานะห์ (Priyambodo and Hasanah) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและชุมชน การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างคุณภาพของโรงเรียนและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลวิจัยพบว่า 1) มีการวางแผนกลยุทธ์โดยจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ในแต่ละปีการศึกษา จัดตั้งทีมพัฒนาโรงเรียน ดำเนินการวางแผนโรงเรียนตามขั้นตอน พัฒนาและปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ วางแผน ออกแบบและรวบรวมเอกสาร กำหนดนโยบาย สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา จัดสรรทรัพยากรบุคคล และพัฒนาวัฒนธรรมการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์แบบเกื้อกูลมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และ 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารของโรงเรียน สอดคล้องกับสุมนา ธิกุลวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า 1) แผนกลยุทธ์การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับนักเรียนเป็นสำคัญอย่างมีคุณภาพ กลยุทธ์ ที่ 2 ต่อยอดการเพิ่มพูนโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ของนักเรียน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาเครือข่ายการมีส่วนร่วม บริหารจัดการศึกษา กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และกลยุทธ์ที่ 5 เสริมพลัง การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีโครงการขับเคลื่อนกลยุทธ์ทั้งสิ้น 25 โครงการ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดมีความเหมาะสม สอดคล้อง เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์



2) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า 1) การพัฒนาแผนกลยุทธ์มีความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีความ สำเร็จระดับมากที่สุดคือ ด้านการปฏิบัติ (action) รองลงมาคือ ด้านการวางแผน (planning) และด้านการสะท้อนผล (reflection) ตามลำดับ และด้านที่มีความสำเร็จระดับมาก ได้แก่ ด้านการสังเกตการณ์ (observation) 2) ผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ปีการศึกษา 2561 และปีการศึกษา 2562 มีระดับคุณภาพดีเยี่ยม และ3) ผลการประเมินความพึงพอใจของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ พบว่า มีความพึงพอใจระดับมากที่สุดทุกด้าน



### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ให้ดียิ่งขึ้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตในอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาวิธีการทำงานของบุคลากรที่สามารถบรรลุจุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการกำหนดกลยุทธ์จากการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน ( SWOT Analysis ) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆเพื่อกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงานต่อไป

2. ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพผู้เรียน ด้านความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตในอันดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมการแข่งขันทักษะของนักเรียนเพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการคิดหรือการคิดเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดเชิงนวัตกรรม กระบวนการสืบเสาะหาความหมายหรือกระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการคิดเชิงเหตุผลหรือการให้เหตุผลเชิงตรรกะและกระบวนการคิดเชิงระบบอย่างสม่ำเสมอ

3. ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ควรส่งเสริมให้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนทั้ง 4 ด้านให้สูงขึ้นไปได้แก่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”
2. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน” ในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาอื่นๆ
3. ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา”



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

คมกฤช จงบุญวัฒนา. **คัมภีร์ผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2564.

เครือข่ายนักประชาสัมพันธ์ สพม.กท 1. "ความรู้และความเข้าใจในภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา." ใน **เอกสารการประชุมสร้างความรู้และความเข้าใจในภารกิจของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**, ณ โรงแรมรอยัลซิติ้ ปิ่นเกล้า กรุงเทพมหานคร, 11-13 มีนาคม 2564.

ชิตชัย บุญเทียน. "ความผูกพันต่อองค์การของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2557.

ณัฐธิดา สีสีบวงษ์. "การศึกษาปัจจัยทางการบริหารและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 39." 2561.

ดลรัตน์ นิธิกฤตานุสรณ์. **แนวทางการพิจารณาและกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ**. เข้าถึงเมื่อ 28 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/develop/download/article/article\\_20170811055958.docx](https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/develop/download/article/article_20170811055958.docx)

นันทรัตน์ เจริญกุล. **การบริหารนโยบายและกลยุทธ์การศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.

บุญเลิศ, ลัดดาวัลย์. "การวางแผนกลยุทธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4." **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 2, 1 (2554): 183.

ปกรณ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 19 กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2558.

พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ. **นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่**. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์, 2560.

พัชรภาพร ร่วมรักษ์. "การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2559.

พัชรภาพรณ ขอบธรรม. "การวางแผนกลยุทธ์: เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ." **วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** 1, 2 (2562): 55.

- พัชรี พิมพ์ลา. "การศึกษาสภาพและปัญหาการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2559.
- ไพรินทร์ ขุนศรี. "แรงจูงใจของครูกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9." 2559.
- เยาวทิภา นามคุณ. "การประกันคุณภาพการศึกษา." ใน เอกสารประกอบการเรียนรายวิชาการประกันคุณภาพการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 24. สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยและการประเมิน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2563.
- เรวัตร์ ชาตรีวิชัญญ์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2554.
- ลดาวลัย ตั้งมั่น. "การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี." มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี: วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2561.
- วุฒิกกร บุตรโพธิ์ศรี, ประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์ และวันทนา อมตาริยกุล. "ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา." **วารสารวิจัยและประเมินผลอุบลราชธานี** 8, 2 (2562): 133-34.
- ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข. **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, 2564.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 21 กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2564.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.** กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค, 2560.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. **การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ. รัตนะเทรตติ้ง, 2563.
- . **คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2559.
- . **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับประถมศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ.** กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561.



- . แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติง, 2563.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. **เกี่ยวกับ สพม. กท1.** เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.sesao1.go.th/>
- . รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2563. กรุงเทพมหานคร: สพม.กท.1, 2563.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. **คู่มือการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตำแหน่ง และวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ก.ค.ศ., 2564.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563 – 2565).** 2563.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. **มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสี่.** เข้าถึงเมื่อ 6 ธันวาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <http://www.onesqa.or.th/upload/download/201909172148225.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครูและอาจารย์.** 2562.
- . **รายงานเฉพาะเรื่องที่ 8 การปฏิรูปครูและอาจารย์.** คณะกรรมการอิสระเพื่อปฏิรูปการศึกษา, (7 พฤษภาคม 2562).
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. **คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2559.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท, 2554.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. **มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561.** กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี จำกัด, 2562.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

- สุมนา ธิกุลวงษ์. "การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อเสริมสร้างคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับนักเรียนโรงเรียนฤทธิยะวรรณลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2." **วารสารสหศาสตร์ศรีปทุม** 7, 1 ( ) (มกราคม – เมษายน 2564): 57.
- สุรพล พิมพ์สอน และคณะ. "กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41." **วารสารครุศาสตร์** 42, 3 (2557): 56.

### ภาษาอังกฤษ

- Abraham, Stanley C. **Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success**. California: Thomson South – Western, 2006.
- Aimee, E. Drivas. "Strategic Planning in Education : Wisconsin Area Unified School District." Master of Science Degree in Training and Development University of Wisconsin-Stout, 2006.
- Allais, Stephanie Matseleng. **Quality Assurance in Education**. Johannesburg: the Centre for Education Policy Development, 2017.
- Below, Patrick J., George L. Morrissey, and Acomb Betty L. **The Executive Guide to Strategic Planning**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Best, John W. **Research in Education**. 4<sup>th</sup> ed Englewood cliffs: Prentice-Hall Inc, 1983.
- Black, J. S., and Porter W. L. **Management Meeting New Challenges**. New Jersey: Prentice – Hall, 2000.
- Boyatzis, Richard E. **The Competent Manager : A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- Bugg, Kent A. "Quality Assurance and Improvement Planning in Illinois." Unpublished doctoral dissertation Illinois State University, 2000.
- Carvalho, Marisa, and others. "Strategic Action Plans for School Improvement: An Exploratory Study About Quality Indicators for School Improvement Plan Evaluation." **Journal of Social Studies Education Research** 1, 13 (2022): 143.
- Certo, Samuel C., and Peter J. Paul. **Strategic Management : Concept and Application**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Chol Chang Gwang. **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps**.

Paris: UNESCO, 2006.

Cronbach Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.

Dinesh, P. Chapagain. **Student Quality Circles**. Nepal: Kathmandu, 2021.

Ejeh, Nane, and others. "Quality Assurance Indicators for School Transformation."

**International Letters of Social and Humanistic Sciences** 42, December (2015):

1.

Elsine Marie Schuster. "A Study Planning at School Country Level in the State of Virginia." Ph.D. dissertatoin, Illinois University, 1982.

Expeditionary Learning Education. **Attributes of High-Quality Student**. USA: EL Education Inc, 2015.

Glickman, Carl D., Gordon Stephen P., and Ross-Gordon Jovita M. **Supervission and Instructional Leadership**. 10<sup>th</sup> ed Boston: Pearson Education Inc., 2018.

Jean Brick and other. **Academic Success**. London: Red Globe, 2019.

Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: Mc Graw- Hill Book Company, 1961.

Lunenburg, Fred C., and Allan Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7<sup>th</sup> ed. California: SAGE Publications, 2022.

Masino, Serena, and Miguel Nino Zarazua. "What Works to Improve the Quality of Student Learning in Developing Countries?" **World Institute for Development Economics Research** 48, May (2016): 53.

Murgatroyd, Stephen, and Colin Morgan. **Total Quality Management and the School Buckingham**. Open University Press, 1994.

Nataraja, Sundaram, and Larry K Bright. "Strategic Planning Implications in Higher Education." **Arabian Journal of Business and Management Review** 8, 1 (2018):

2.

Ornstein, Fred C. Lunenburg and Allan C. **Educational Administration: Concepts and Practices** Edited by 6th ed. California Wadsworth Publishing, 2012.

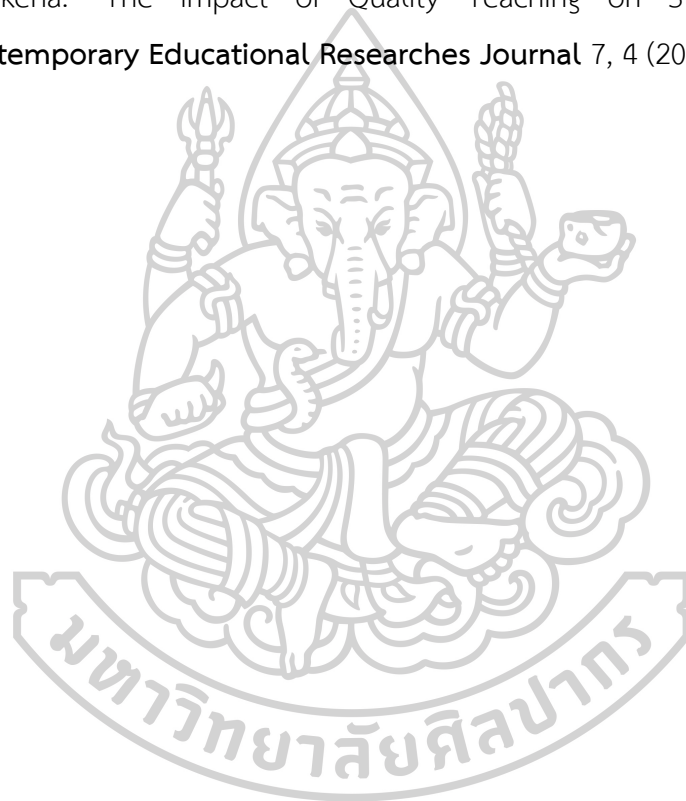
Pearce, J. A., and Robinson R. B. **An Industry Approach to Case in Strategic Management**. 2<sup>nd</sup> ed New York: Time Minnor Higher Education Group, 1996.

Priyambodo, Pebriana, and Enung Hasanah. "Strategic Planning in Increasing Quality of Education." **Nidhomul Haq** 6, 1 (2021): 109.

Stephanie Matseleng Allais. **Quality Assurance in Education**. Johannesburg: the Centre for Education Policy Development, 2017.

V, Krejcie Robert, and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement** 3, 30 (September, 1970): 608.

Xhaferi, Brikena. "The Impact of Quality Teaching on Student Achievement." **Contemporary Educational Researches Journal** 7, 4 (2017): 150.





ภาคผนวก





(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/44

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 มกราคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.รัชณี จันทร์ทับทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจิตรลดา แจ็กเมือกหอม รหัสประจำตัว 630620030 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.รัชณี จันทร์ทับทอง  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขมาภิรติการาม (เกษมราษฎร์บำรุง)  
 วุฒิทางการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. นางวรรณวิสา สมบัติวงศ์  
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชูทิศ สตรีวิทยาพุทธมณฑล  
 วุฒิทางการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร. ประจักษ์ น้อยเหนือ  
 ตำแหน่ง ครูวิชาภาษาไทย โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ธนบุรี  
 วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ดร.จิระ ดีช่วย  
 ตำแหน่ง ครูหัวหน้างานวัดผลและประเมินผล โรงเรียนนวมินทราชูทิศ สตรีวิทยาพุทธมณฑล  
 วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร
5. ดร. ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์  
 ตำแหน่ง ครูโรงเรียนหอวัง  
 วุฒิทางการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม



การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย  
(Index of Item – Objective Congruence : IOC)  
เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย ตัวแปร x การวางแผนกลยุทธ์

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
<b>การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน (X<sub>1</sub>)</b>									
1	โรงเรียนของท่านนำนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมาวิเคราะห์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	โรงเรียนของท่านกำหนดค่าเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานนโยบายการทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านผลผลิต และการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มารับบริการโดยตรง เช่น ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนักเรียน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
11	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ชุมชน สถานประกอบการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	โรงเรียนของท่านรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต และปัจจุบัน เช่น ขอรองเรียน คำชมเชย เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
14	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายใน การทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	โรงเรียนของท่านสร้าง ค่านิยม แนวคิดและความ คาดหวังของโรงเรียน ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16	โรงเรียนของท่านกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	โรงเรียนของท่านกำหนด บทบาทภาระหน้าที่ของ บุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
18	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ ความเหมาะสมของอัตราครู ต่อนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ ความรู้ ความสามารถและ ทักษะของบุคลากรว่า เหมาะสมกับงานที่ รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ ความเพียงพอของวัสดุ - อุปกรณ์ ในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21	โรงเรียนของท่านจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
<b>การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (X<sub>2</sub>)</b>									
22	โรงเรียนของท่านตรวจสอบ ผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน และ ภายนอกของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	โรงเรียนของท่านนำผลจาก การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมมากำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	โรงเรียนของท่านมีแนวทาง ในการปฏิบัติงานที่มี เป้าหมายและทิศทาง ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26	โรงเรียนของท่านกำหนด วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ องค์กรให้สอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	โรงเรียนของท่านกำหนด พันธกิจ สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
28	โรงเรียนของท่านกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	โรงเรียนของท่านกำหนด พันธกิจที่บ่งบอกถึงขอบเขต ของการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	โรงเรียนของท่านกำหนด พันธกิจ ที่แสดงถึงผู้รับ ผลประโยชน์โดยตรงเมื่อ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	โรงเรียนของท่านกำหนด พันธกิจที่บ่งบอกถึงแนวทาง ที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	โรงเรียนของท่านกำหนด เป้าประสงค์ที่สามารถ ปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33	โรงเรียนของท่านกำหนด เป้าประสงค์ เพื่อที่จะทำให้ การดำเนินงานบรรลุ วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	โรงเรียนของท่านกำหนด เป้าประสงค์โดยระบุผลที่จะ เกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับผล ประโยชน์หรือ กลุ่มเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
35	โรงเรียนของท่านกำหนด ระยะเวลาในการนำเป้า ประสงค์นั้นไปดำเนินงานให้ บรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
<b>การกำหนดกลยุทธ์ (X<sub>3</sub>)</b>									
36	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์จากเป้าประสงค์	+1	0	+1	+1	+1	5	0.8	ใช้ได้
37	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับ ผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38	โรงเรียนของท่านกำหนดกล ยุทธ์โดยมุ่งผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์เป็น หลัก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
39	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น แลวนำมากำหนดเป็นกล ยุทธ์ของโรงเรียน	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้
40	โรงเรียนของท่านกำหนดกล ยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
41	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการ แก้ปัญหาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
42	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัย ทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
43	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่ กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์ที่สามารถปรับ เปลี่ยนให้สอดคล้อง และ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
45	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผล กระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ ต่อโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
46	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการ ดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
47	โรงเรียนของท่านกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็น รูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
48	โรงเรียนของท่านกำหนด ทางเลือกที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับกลยุทธ์	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
49	โรงเรียนของท่านกำหนด ทางเลือกที่สอดคล้องกับ อุปสรรคและโอกาส	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
50	โรงเรียนของท่านกำหนด กลยุทธ์ทางเลือกที่สอด คล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้



ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
51	โรงเรียนของท่านมีกลยุทธ์ ของโรงเรียนที่ตอบสนองกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัย ตัวแปร Y คุณภาพผู้เรียน

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู (Y <sub>1</sub> )									
1	ครูจัดการเรียนรู้ที่เป็นไป ตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	ครูออกแบบแผนการจัดการ เรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
4	ครูออกแบบแผนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้
5	ครูจัดการเรียนรู้ที่เกิดจาก ตัวผู้เรียนทั้งรายบุคคลและ รายกลุ่ม	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	ใช้ได้
6	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
7	ครูดำเนินกิจกรรมการ เรียนรู้เหมาะสมและคุ้มค่า ต่อผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
8	ครูจัดกิจกรรมความรู้และทักษะที่พึงประสงค์ตามระดับของผู้เรียน	+1	0	-1	+1	+1	2	0.4	ใช้ไม่ได้
9	ครูมีการจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
10	ครูมีกลยุทธ์การออกแบบการพัฒนาและหรือการแก้ปัญหาผู้เรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
<b>การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>2</sub>)</b>									
11	ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารโดยการพูด การเขียนหรือการแสดงออกเป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
13	ผู้เรียนสามารถนำเสนอผลงานได้อย่างน่าสนใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้เรียนมีความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้เรียนมีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการทำงาน ดำเนินงานตามแผนอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติ กิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้หรือ ทักษะหลากหลาย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
17	ผู้เรียนมีความคล่องแคล่ว ความชำนาญ หรือความ ถูกต้องในการคิด	+1	-1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้
18	ผู้เรียนได้พัฒนาการ ออกแบบ และวางแผนใน การเรียนรู้	+1	+1	+1	0	+1	4	0.8	ใช้ได้
<b>ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>3</sub>)</b>									
19	ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการ คิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้เรียนนำความรู้ที่สร้างขึ้น ไปเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้เรียนรู้จักคิดด้วยตนเอง รู้จักค้นคว้าหาความรู้และ สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมี เหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้เรียนมีความสามารถในการ การคิดอย่างเป็นระบบคิด สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้เรียนมีความสามารถในการ การคิดอย่างมีเหตุและผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	ผู้เรียนมีความสามารถในการ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
	สถิติสมเหตุผล								
การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y <sub>4</sub> )									
26	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผน การเรียนรู้ของตนเองได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์วิจารณ์ผลงานได้อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30	ผู้เรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสอน หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผน และจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้เรียนมีความสามารถในการจัดการสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวอย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
33	ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทางกายภาพการเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เช่น การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอตกลงเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย



(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/85

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตบางเขน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวจิตระลดา แจ็กเผือกหอม รหัสประจำตัว 630620030 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ใน การวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

## รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

จำนวน 15 โรงเรียน

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
1	โรงเรียนราชวินิตบางเขน	เลขที่ 22/18 ซอยชินเขต1/22ถนน งามวงศ์วาน แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210
2	โรงเรียนบางกะปิ	เลขที่ 69 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบาง กะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
3	โรงเรียนมัธยมวัดธาตุทอง	เลขที่ 1325 ถนนสุขุมวิท พระโขนงเหนือ เขต วัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110
4	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อม เกล้า	เลขที่ 78 ถนนรามคำแหง แขวงราษฎร์พัฒนา เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240
5	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช บางเขน	เลขที่ 580 ซ.วัชรพล ถ.วัชรพล แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
6	โรงเรียนสีกัน (พัฒนานันท์ อุปถัมภ์)	เลขที่ 567 ถนนสรองประภา แขวงสีกัน เขตดอน เมือง จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10210
7	โรงเรียนหอวัง	เลขที่ 16/9 ถนนหอวัง แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
8	โรงเรียนดอนเมืองจตุรจินดา	เลขที่ 152/34 ถ.เข็ดูฒากาศ แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
9	โรงเรียนสิริรัตนาร	เลขที่ 47 ซอยอุดมสุข 30 ถนนอุดมสุข แขวงบาง นาเหนือ เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260
10	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียม อุดมศึกษาน้อมเกล้า	เลขที่ 248/89 หมู่บ้านสัมพันธ์ แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร 10240
11	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เบญจมราชาลัย	เลขที่ 333 ถนนไทยรามัญ แขวงสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพ 10510

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
12	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรี วิทยา 2	เลขที่ 36 หมู่ 11 ถนนมิตรใหม่ แขวงสามวา ตะวันออก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510
13	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา	เลขที่ 5/23 ซอยลาดพร้าว 69 ถนนลาดพร้าว แขวงสะพานสอง เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10310
14	โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	เลขที่ 1 ซ.เจริญกรุง 57 ถนนเจริญกรุง เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
15	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย	เลขที่ 171/3151 แขวงคลองถนน เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220





Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.978	.979	85

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.349	-.230	.911	1.141	-3.959	.036	85

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	389.9333	872.547	.544	.978
X2	389.9333	878.202	.325	.978
X3	389.9000	878.507	.425	.978
X4	389.9667	870.240	.604	.977
X5	390.0000	872.621	.521	.978
X6	390.0333	873.137	.498	.978
X7	389.8667	875.154	.577	.978
X8	389.9667	863.826	.725	.977
X9	389.8667	870.257	.656	.977
X10	390.0333	879.413	.308	.978
X11	389.8333	881.523	.345	.978
X12	390.1667	866.351	.538	.978
X13	389.9000	878.921	.409	.978
X14	390.1000	869.817	.404	.978
X15	390.0667	865.513	.496	.978
X16	389.9333	872.616	.625	.977
X17	390.0000	874.069	.476	.978
X18	390.0000	875.931	.419	.978
X19	390.1333	861.154	.710	.977
X20	390.2000	861.890	.519	.978
X21	390.1000	865.541	.599	.977
X22	389.9333	873.651	.509	.978
X23	390.1333	865.775	.551	.978
X24	389.9333	868.478	.675	.977
X25	390.0667	864.409	.630	.977
X26	390.0000	875.931	.419	.978



Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X27	390.0333	870.792	.514	.978
X28	389.9333	867.099	.643	.977
X29	389.9000	870.921	.613	.977
X30	390.0000	876.897	.390	.978
X31	390.0000	872.552	.523	.978
X32	390.0333	865.344	.665	.977
X33	390.0667	861.513	.765	.977
X34	390.1000	868.645	.521	.978
X35	389.9667	867.137	.702	.977
X36	390.0667	869.582	.601	.977
X37	390.0333	866.516	.700	.977
X38	389.9000	866.576	.756	.977
X39	390.0000	866.276	.646	.977
X40	389.9000	864.024	.841	.977
X41	390.0333	864.999	.674	.977
X42	390.1333	871.154	.425	.978
X43	390.1000	866.507	.575	.977
X44	389.9000	873.817	.602	.977
X45	389.9667	865.137	.688	.977
X46	390.0000	862.621	.687	.977
X47	390.0667	864.202	.636	.977
X48	390.0333	867.895	.545	.978
X49	390.1667	859.316	.662	.977
X50	390.0000	865.241	.675	.977
X51	389.9667	864.930	.771	.977
Y1	389.9000	871.197	.537	.978

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2	390.0000	874.069	.429	.978
Y3	389.8000	880.166	.432	.978
Y4	390.2000	875.062	.314	.978
Y5	389.8000	876.234	.498	.978
Y6	389.9333	873.237	.522	.978
Y7	389.8000	881.338	.380	.978
Y8	389.9000	878.369	.430	.978
Y9	390.1667	875.523	.348	.978
Y10	389.9000	879.886	.320	.978
Y11	390.0333	876.930	.436	.978
Y12	390.0667	875.306	.485	.978
Y13	390.0667	868.409	.575	.977
Y14	389.9667	865.689	.747	.977
Y15	389.8333	868.420	.749	.977
Y16	390.0667	867.582	.598	.977
Y17	390.1000	863.541	.779	.977
Y18	390.0000	864.552	.770	.977
Y19	390.0333	860.723	.793	.977
Y20	389.9333	864.616	.715	.977
Y21	389.9333	860.547	.833	.977
Y22	389.9333	869.926	.628	.977
Y23	390.0000	864.138	.783	.977
Y24	390.0667	864.271	.590	.977
Y25	390.0000	862.138	.762	.977
Y26	389.9667	860.585	.817	.977

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y27	389.9333	860.616	.831	.977
Y28	389.9667	863.620	.731	.977
Y29	389.8333	879.385	.434	.978
Y30	390.0333	875.689	.348	.978
Y31	390.0667	860.547	.678	.977
Y32	389.9000	861.679	.918	.977
Y33	389.9000	869.334	.665	.977
Y34	389.9667	868.792	.650	.977



ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง



(สำเนา)



ที่ อว 8612.2/149

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล

ด้วย นางสาวจิตรลดา แจ็กเมือกหอม รหัสประจำตัว 630620030 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์จักษ์)  
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455

**รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1**  
**แบ่งตามขนาดโรงเรียน จำนวนทั้งหมด 59 โรงเรียน**

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</b>		
1	โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา พุทธมณฑล	เลขที่ 70 หมู่ 2 ถนนพุทธมณฑลสาย 3 แขวง ทวีวัฒนา เขต ทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170
2	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา	เลขที่ 227 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
3	โรงเรียนศึกษานารี	เลขที่ 176 ถนนประชาธิปไตย เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
4	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย	เลขที่ 88 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
5	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	เลขที่ 2 ถนนพระรามที่ 2 ซอย 69 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
6	โรงเรียนโพธิสารพิทยากร	เลขที่ 120 ถนนพุทธมณฑลสาย 1 แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
7	โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย	เลขที่ 332 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10400
8	โรงเรียนเทพศิรินทร์	เลขที่ 1466 ถนนกรุงเกษม แขวงวัดเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
9	โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์	เลขที่ 35 หมู่ 3 เอกชัย 43 แขวงบางขุนเทียน เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร 10150



ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ</b>		
10	โรงเรียนสตรีวิทยา	เลขที่ 82 ถนนดินสอ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
11	โรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์ฯ	เลขที่ 497 ถนนศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
12	โรงเรียนโยธินบูรณะ	เลขที่ 1313 ถนนประชากรราษฎร์สาย 1 แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
13	โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย	เลขที่ 132/11 ถนนพระราม 6 สามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400
14	โรงเรียนวัดราชโอรส	เลขที่ 258 ถนนเอกชัย แขวงบางค้อ เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร 10150
15	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยธนบุรี	เลขที่ 201 หมู่ 6 ถนนกาญจนาภิเษก (เลียบบทางด่วนสายบางขุนเทียน-พระประแดง) แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
16	โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม	เลขที่ 31/1 ซอยสุขสวัสดิ์ แขวงบางปะกอก เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
17	โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม	เลขที่ 443 ถนนเลียบบคลองภาษีเจริญฝั่งใต้ แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนขนาดใหญ่		
18	โรงเรียนจันทร์ประดิษฐาราม วิทยาคม	เลขที่ 111 ซอยเพชรเกษม 48 แขวงบาง ด้วน เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
19	โรงเรียนสตรีวัดอัมพรสวรรค์	เลขที่ 250 ถนนราชมณฑลประสาธ แขวง ปากคลองภาษีเจริญ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
20	โรงเรียนชินอรสวิทยาลัย	เลขที่ 45 ถนนอิสราภาพ แขวงบ้านช่าง หล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
21	โรงเรียนราชวินิตมัธยม	เลขที่ 181 ถนนพิษณุโลก แขวงสวน จิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
22	โรงเรียนสตรีวัดระฆัง	เลขที่ 248/9 แขวงศิริราช เขตบางกอก น้อย กรุงเทพมหานคร 10700
23	โรงเรียนวัดประดู่ในทรงธรรม	เลขที่ 1160/3 ซอยเพชรเกษม 15 แขวง วัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 10600
24	โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย	เลขที่ 661 แขวงตลาดน้อย เขตสัม พันธวงศ์ กรุงเทพมหานคร 10100
25	โรงเรียนทวีธาภิเศก	เลขที่ 505/5 ซอยอิสราภาพ 42 แขวงวัด อรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 10600
26	โรงเรียนที่ปังกกรวิทยาพัฒนา (ทวี วัฒนา) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	เลขที่ 136/1 ถนนเลียบบคลองปทุม แขวง ทวีวัฒนา เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170
27	โรงเรียนวัดราชบพิธ	เลขที่ 3 ถนนสนามไชย แขวง พระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่</b>		
28	โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	เลขที่ 126 ถนนศิริพงษ์ แขวงสาราญราษฎร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
29	โรงเรียนวัดพุทธบูชา	218 ถนนพุทธบูชา แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ ๑ 10140
30	โรงเรียนบางมดวิทยา (สีสุกหวาดจวนอุปถัมภ์)	12/6 หมู่ 3 ซอยวัดสีสุก ถนนพระราม 2 แขวงบางมด เขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร 10150
<b>โรงเรียนขนาดกลาง</b>		
31	โรงเรียนมหรณพาราม	เลขที่ 68/5 หมู่ 2 ถนนฉิมพลี แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
32	โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม	เลขที่ 512/1 แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
33	โรงเรียนราชวินิตบางแคปานขำ	เลขที่ 253 ซอยหมู่บ้านเศรษฐกิจ 22-7 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160
34	โรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน	เลขที่ 694/123 แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
35	โรงเรียนศึกษานารีวิทยา	เลขที่ 1122 ถนนเอกชัย แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150
36	โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	เลขที่ 1/13 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
37	โรงเรียนวัดอินทาราม	เลขที่ 258 ถนนเทิดไท แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
38	โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์	เลขที่ 1598 ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
<b>โรงเรียนขนาดกลาง</b>		
39	โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒน์ (วัดน้อยใน) ในพระราชูปถัมภ์ฯ	เลขที่ 12 แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
40	โรงเรียนฤทธิณรงค์รอน	เลขที่ 554 ซอยเพชรเกษม 2 แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 10600
41	โรงเรียนมัธยมวัดนายโรง	เลขที่ 658/2 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณ อมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
42	โรงเรียนราชันนทาทจารย์ สามเสนวิทยาลัย 2	เลขที่ 6 ซอยโชติวัฒน์ 18 ถนนประชาชื่น แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
43	โรงเรียนสุวรรณพลับพลาพิทยาคม	เลขที่ 94 ตาบลบางพระม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
44	โรงเรียนวัดราชาธิวาส	เลขที่ 4 แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
<b>โรงเรียนขนาดเล็ก</b>		
45	โรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม	เลขที่ 40 บางแวก 69 แขวงบางแวก เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร 10160
46	โรงเรียนวัดสระเกศ	เลขที่ 344 แขวงบ้านบาตร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 1010
47	โรงเรียนวัดสังเวช	เลขที่ 108 แขวงวัดสามพระยา เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
48	โรงเรียนวัดบวรนิเวศ	เลขที่ 250 ถนนพระสุเมรุ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
49	โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ	เลขที่ 2/1 ถนนพระราม 5 แขวงนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

ลำดับที่	ชื่อโรงเรียน	ที่อยู่
โรงเรียนขนาดเล็ก		
50	โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม	เลขที่ 1/13 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
51	โรงเรียนมัธยมวัดมกุฏกษัตริย์	เลขที่ 330/3 ถนนกรุงเกษม แขวงบางขุน พรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
52	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม	เลขที่ 16 เลียบคลองพิทยาลงกรณ์ แขวงท่าข้าม เขตบางขุนเทียน แขวงบาง ขุนเทียน เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150
53	โรงเรียนธนบุรีวรเทพิพลารักษ์	เลขที่ 131/1-2 ถนนเทอดไท แขวงตลาด พลู เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
54	โรงเรียนสวนอนันต์	เลขที่ 65 ซอยอิสรภาพ 39 ถนนอิสรภาพ แขวงบ้านช่างหล่อ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
55	โรงเรียนอนุบาลรัตนราชกัญญาราช วิทยาลัย	เลขที่ 151 ถนนปากน้ำฝั่งเหนือ แขวงบาง พรหม เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร 10170
56	โรงเรียนแจรงร้อนวิทยา	เลขที่ 1 แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์ บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140
57	โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร	เลขที่ 938 ถ. จรัญสนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700
58	โรงเรียนศิลาจารพิพัฒน์	เลขที่ 212 ซ.กรุงเทพนนท์ 21 ถนน กรุงเทพ-นนทบุรี แขวงบางซื่อ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร 10800
59	โรงเรียนวัดบวรมงคล	เลขที่ 1121 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 46 แขวง บางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร 10700







## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษา การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน
3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 2 คน
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อความคำถามตามสภาพ  
ความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็น  
ความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใดและ  
หวังอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวจิตรลดา แจ็กเผือกหอม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร 062-0149614

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1”

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือน ให้นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 :** การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

ในแต่ละขอ โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>การศึกษาศาสนาภาพของหน่วยงาน (X<sub>1</sub>)</b>						
1	โรงเรียนของท่านนำนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดมาวิเคราะห์					
2	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา					
3	โรงเรียนของท่านกำหนดค่าเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการศึกษาร่วมกัน					
4	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม					
5	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเทคโนโลยี					
6	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ					
7	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานนโยบายการทำงานของโรงเรียน					
8	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านผลผลิตและการให้บริการ					
9	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มารับบริการโดยตรง เช่น ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นต้น					
10	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และนักเรียน เป็นต้น					

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน (X<sub>1</sub>)</b>						
11	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ชุมชน สถานประกอบการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น					
12	โรงเรียนของท่านรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต และปัจจุบัน เช่น ขอรองเรียน คำชมเชย เป็นต้น					
13	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ด้านการบริหารจัดการ					
14	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการทำงานของโรงเรียน					
15	โรงเรียนของท่านสร้างค่านิยม แนวคิดและความคาดหวังของโรงเรียนร่วมกัน					
16	โรงเรียนของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
17	โรงเรียนของท่านกำหนดบทบาทภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่ายที่ชัดเจน					
18	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเหมาะสมของอัตราครูต่อนักเรียน					
19	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถและทักษะของบุคลากรว่าเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					
20	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์ความเพียงพอของวัสดุ-อุปกรณ์ในการดำเนินงาน					
21	โรงเรียนของท่านจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน					

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (X <sub>2</sub> )						
22	โรงเรียนของท่านตรวจสอบผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียน					
23	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ					
24	โรงเรียนของท่านนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์					
25	โรงเรียนของท่านมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน					
26	โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด					
27	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
28	โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน					
29	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงขอบเขตของการปฏิบัติงาน					
30	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจ ที่แสดงถึงผู้รับผลประโยชน์โดยตรง เมื่อดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์					
31	โรงเรียนของท่านกำหนดพันธกิจที่บ่งบอกถึงแนวทางที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์					
32	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
33	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์					
34	โรงเรียนของท่านกำหนดเป้าประสงค์โดยระบุผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือกลุ่มเป้าหมาย					
35	โรงเรียนของท่านกำหนดระยะเวลาในการนำเป้าประสงค์นั้น ไปดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ					

ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การกำหนดกลยุทธ์ (X <sub>3</sub> )						
36	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากเป้าประสงค์					
37	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์					
38	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งผลสำเร็จตอบสนองวิสัยทัศน์เป็นหลัก					
39	โรงเรียนของท่านวิเคราะห์กลยุทธ์ของหน่วยงานอื่น แลวนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของโรงเรียน					
40	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
41	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน					
42	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์					
43	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่กำหนด					
44	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					
45	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุต่อโรงเรียน					
46	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงาน					
47	โรงเรียนของท่านกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม					
48	โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์					



ข้อที่	การวางแผนกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การกำหนดกลยุทธ์ ( $X_3$ )						
49	โรงเรียนของท่านกำหนดทางเลือกที่สอดคล้องกับอุปสรรคและโอกาส					
50	โรงเรียนของท่านกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์					
51	โรงเรียนของท่านมีกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์					

**ตอนที่ 3 :** คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

**คำชี้แจง :** โปรดเลือกระดับความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

ในแต่ละข้อ โดยมีระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู ( $Y_1$ )						
1	ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้					
2	ครูออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียน					
3	ครูจัดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้					
4	ครูจัดการเรียนรู้ที่เกิดจากตัวผู้เรียนทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม					
5	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน					

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ของครู (Y<sub>1</sub>)</b>						
6	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน					
7	ครูดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เหมาะสมและคุ้มค่าต่อผู้เรียน					
8	ครูมีการจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม					
9	ครูมีกลยุทธ์การออกแบบการพัฒนาและหรือการแก้ปัญหาผู้เรียน					
<b>การพัฒนาทักษะพื้นฐานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>2</sub>)</b>						
10	ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารโดยการพูด การเขียน หรือการแสดงออก เป็นต้น					
11	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร					
12	ผู้เรียนสามารถนำเสนอผลงานได้อย่างน่าสนใจ					
13	ผู้เรียนมีความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการเรียนได้อย่างคล่องแคล่ว					
14	ผู้เรียนมีความสามารถในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนการทำงาน ดำเนินงานตามแผนอย่างรอบคอบ					
15	ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้ หรือทักษะหลากหลาย					
16	ผู้เรียนมีความคล่องแคล่ว ความชำนาญ หรือความถูกต้องในการคิด					
17	ผู้เรียนได้พัฒนาการออกแบบและวางแผนในการเรียน					
<b>ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>3</sub>)</b>						
18	ผู้เรียนมีความยืดหยุ่นในการคิด					
19	ผู้เรียนนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ					
20	ผู้เรียนมีความคิดสร้างสรรค์ หรือการคิดเชิงนวัตกรรม					
21	ผู้เรียนรู้จักคิดด้วยตนเอง รู้จักค้นคว้าหาความรู้และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล					
22	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์					

ข้อที่	คุณภาพผู้เรียน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ความสามารถในการเรียนรู้ตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>3</sub>)</b>						
23	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุและผล					
24	ผู้เรียนมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล					
<b>การบูรณาการทักษะในการทำงานตามวัยและลักษณะของผู้เรียน (Y<sub>4</sub>)</b>						
25	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนการเรียนรู้ของตนเองได้					
26	ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์วิจารณ์ผลงานได้อย่างมีเหตุผล					
27	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุสมผล					
28	ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
29	ผู้เรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถสอน หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน					
30	ผู้เรียนมีความสามารถในการวางแผนในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม					
31	ผู้เรียนสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม					
32	ผู้เรียนสามารถจัดการสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวอย่างเหมาะสม					
33	ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษ เช่น ความสามารถทางกายภาพ การเคลื่อนไหว การใช้กล้ามเนื้อ ดนตรี กีฬา หรือ ทักษะเฉพาะทางตามลักษณะรายวิชาหรือสาระการเรียนรู้					
34	ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ เช่น การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ทักษะหลากหลาย การแก้ปัญหาหลายขั้นตอน การแก้ปัญหาที่ต้องใช้ความร่วมมือจากผู้อื่น การแก้ปัญหาเชิงซ้อนหลายระดับ					

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านในการตอบแบบสอบถาม

จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจิตรลดา แจ็กเผือกหอม
สถานที่เกิด	สุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2559 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2563 กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

