



การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สมุทรสาคร สมุทรสงคราม



โดย
นางสาวพฐุ วิรัชวัฒน์นะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม



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

STRATEGIC MANAGEMENT AND STUDENT QUALITY IN THE SCHOOLS UNDER
SAMUTSAKHON SAMUTSONGKARM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA
OFFICE



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

หัวข้อ การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร
สมุทรสงคราม

โดย นางสาวพฐุ วีรัชวัฒนะ

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา
อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คนบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร. ชัตติยา ด้วงสำราญ)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. ณัฐริน เจริญเกียรติบวร)

640620083 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารเชิงกลยุทธ์, คุณภาพผู้เรียน

นางสาว พฐุ วิรัชวัฒน์: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 19 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ สถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 38 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของ วิลเลียมและคณะ และคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม

2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน และระดับมาก จำนวน 1 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

640620083 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : strategic management, student quality

MISS Phatoo WIRATWATTANA : STRATEGIC MANAGEMENT AND STUDENT QUALITY IN THE SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKARM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE Thesis advisor : Associate Professor Mattana Wangthanomsak, Ph.D.

The purpose of this research were to determine: 1) strategic management in the schools, 2) student quality in the schools, and 3) the relationship between strategic management and student quality in the schools. The sample were 19 schools under Samutsakhon Samutsongkram Secondary Educational Service Area Office. The respondents from each school were a school director or deputy director and a teacher, totally 38 respondents. The research instrument was a questionnaire about strategic management based on Wheelan and Other's concepts and student quality based on The Educational Standards for Internal Quality Assurance in Schools. The statistics were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The research found that:

1. Strategic management in the schools under Samutsakhon Samutsongkram Secondary Educational Service Area Office, as a whole and each aspect, were at the highest level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; strategy implementation, strategy formulation, environmental scanning, and evaluation and control.

2. Student quality in the schools under Samutsakhon Samutsongkram Secondary Educational Service Area Office, as a whole was at a high level. When considered in each aspect, it was found 1 aspect was at the highest level and 1 aspect was at a high level, ranking from the highest to the lowest arithmetic mean; desirable student characteristics and academic performance.

3. The relationship between strategic management and student quality in the schools under Samutsakhon Samutsongkram Secondary Educational Service Area Office was found at .05 level of significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม” นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับการอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา และ อาจารย์ ดร.ชัตติยา ด้วง สำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ณัฐริน เจริญเกียรติบรรณการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆจนเสร็จสมบูรณ์และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน และให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร. สิทธิชัย สุนทรเอกจิต รองผู้อำนวยการโรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม ดร.อรธณพ ชุ่มเพ็งพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ ดร. พายุพงศ์ พายุหะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน ดร. สมชัย ขวลิธธาดา อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี และ ดร.ดำรงค์ รอดสิน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ที่ได้กรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ โดยให้คำแนะนำ แก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และจังหวัดนครปฐมทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณครูปิยนุช เทียนซอ่อน คุณครูศศิธรวรรณ เรืองอำพันธ์ คุณครูมูทิตา ทรัพย์ยิ่ง คุณครูวิชุดา ศรีตะเขต คุณครูปรุ่ง อินทมาตร์ คุณครูกฤษฏา สีนุสนธิชาติ Mr.Ruben Van Wyk และนายณัฐชัย ถาวรผล ที่ให้ความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยสนับสนุนและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 40 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอ

คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความรู้อบรม สั่งสอน ด้วยความปรารถนาดีเสมอมา

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญแผนภูมิ..... | ฉ |
| บทที่ 1 | 1 |
| บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 2 |
| ปัญหาของการวิจัย | 4 |
| วัตถุประสงค์การวิจัย | 6 |
| ข้อคำถามการวิจัย..... | 7 |
| สมมติฐานการวิจัย | 7 |
| ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย | 7 |
| ขอบเขตการวิจัย | 11 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 13 |
| บทที่ 2 | 15 |
| วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 15 |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | 15 |
| ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 16 |
| ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์..... | 19 |

| | |
|---|----|
| หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 22 |
| คุณภาพผู้เรียน | 37 |
| ความหมายของคุณภาพผู้เรียน | 38 |
| องค์ประกอบและตัวชี้วัดของคุณภาพผู้เรียน | 39 |
| มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา | 41 |
| มาตรฐานการศึกษาในแต่ละประเทศ | 52 |
| ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา | |
| สมุทรสาคร สมุทรสงคราม | 59 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 60 |
| งานวิจัยในประเทศ | 60 |
| งานวิจัยต่างประเทศ | 65 |
| สรุป | 67 |
| บทที่ 3 | 69 |
| การดำเนินการวิจัย | 69 |
| ขั้นตอนการวิจัย | 69 |
| ระเบียบวิธีวิจัย | 70 |
| แผนแบบการวิจัย | 70 |
| ประชากร | 70 |
| กลุ่มตัวอย่าง | 71 |
| ผู้ให้ข้อมูล | 71 |
| ตัวแปรที่ศึกษา | 71 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 72 |
| การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ | 73 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 74 |

| | |
|--|-----|
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 74 |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... | 75 |
| สรุป..... | 76 |
| บทที่ 4 | 77 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 77 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 77 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา..... | 79 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา..... | 84 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... | 88 |
| บทที่ 5 | 90 |
| สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 90 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 90 |
| อภิปรายผล..... | 91 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 97 |
| ข้อเสนอแนะทั่วไป..... | 98 |
| ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป | 98 |
| รายการอ้างอิง | 99 |
| ภาคผนวก..... | 106 |
| ภาคผนวก ก | 107 |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ | 107 |
| ภาคผนวก ค | 115 |
| หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ | 115 |
| ภาคผนวก ง..... | 118 |

| | |
|---|-----|
| ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ..... | 118 |
| ภาคผนวก จ | 123 |
| หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.... | 123 |
| ภาคผนวก ฉ | 126 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 126 |
| ประวัติผู้เขียน | 133 |



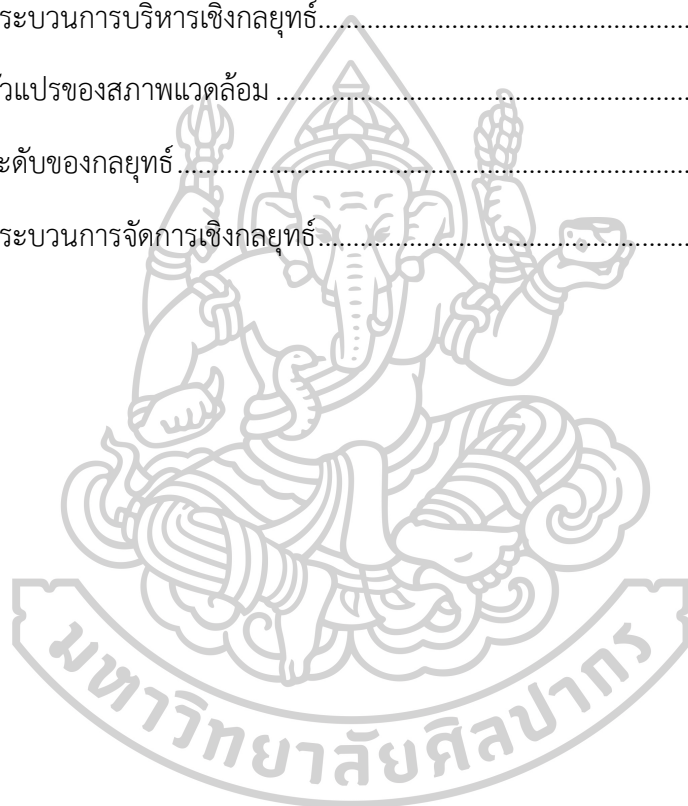
สารบัญตาราง

หน้า

| | |
|--|----|
| ตารางที่ 1 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสาคร) | 59 |
| ตารางที่ 2 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสงคราม) | 59 |
| ตารางที่ 3 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู | 60 |
| ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล | 71 |
| ตารางที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม | 78 |
| ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot}) | 79 |
| ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | 80 |
| ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | 81 |
| ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | 82 |
| ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม (X_4) | 83 |
| ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot}) | 84 |
| ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) | 85 |
| ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2) | 87 |
| ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน | 88 |

สารบัญแผนภูมิ

| | หน้า |
|---|------|
| แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย | 11 |
| แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย | 13 |
| แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 25 |
| แผนภูมิที่ 4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 26 |
| แผนภูมิที่ 5 ตัวแปรของสภาพแวดล้อม | 27 |
| แผนภูมิที่ 6 ระดับของกลยุทธ์ | 29 |
| แผนภูมิที่ 7 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 32 |



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง การปกครอง แต่ในขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมทั้งด้าน สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองการปกครองกลับเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาได้เช่นกัน ซึ่งสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันและมีแนวโน้มทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตย่อมส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของทุกคน ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และวิถีชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สังคม “ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society)” หรือสังคมที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม¹ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมทางด้านกลยุทธ์รอบด้านในการบริหารการศึกษา ทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ของ ครูผู้สอน พัฒนาผู้เรียน เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีทักษะชีวิตที่จำเป็นตามความต้องการและสอดคล้องกับสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกระบวนการการสร้างรากฐานและการพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต² การศึกษาเป็นการสร้างเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและสอดคล้องกับแนวคิดที่ต้องการใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารองค์การทางการศึกษาหรือสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคนในสังคมให้เป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในอาชีพ ตามที่สังคมต้องการ ซึ่งกระบวนการพัฒนาดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และการร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ และท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง³

¹ สดภาพร พงุทผิมกุล, “การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21,” วารสารศึกษาศาสตร์ 28, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2560): 37.

² เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, **การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 14.

³ สดภาพร พงุทผิมกุล, “การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21,” วารสารศึกษาศาสตร์ 28, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2560): 44.

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารที่ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีพัฒนาการในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จหลายด้าน แต่ยังมีช่องว่างหรือจุดอ่อนที่ต้องเร่งแก้ไขอยู่หลายเรื่อง โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันทางเศรษฐกิจกับประเทศต่างๆ ในเวทีโลก และภัยคุกคามจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ด้วยเหตุนี้ การจัดการศึกษาของประเทศไทยจึงต้องเน้นการพัฒนาในเชิงคุณภาพให้สามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการพัฒนาคุณภาพคนให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ (area based) และความต้องการของตลาดแรงงานที่มีความซับซ้อนหลากหลายมากขึ้น⁵

การจัดการศึกษาเองก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งล้วนส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดวิเคราะห์วางแผนอย่างเป็นระบบ และเตรียมพร้อมด้านต่างๆ ปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการดำเนินงานต่างๆ ทั้งการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่กำลังสำคัญของชาติต่อไป หากสถานศึกษาไม่มีการปรับตัวอาจก่อให้เกิดความสูญเสีย ไม่ว่าจะเป็นเงินงบประมาณ เวลา กำลังคน ชื่อเสียงและทรัพยากรอื่นๆ⁶

⁴ สุขุม เฉลยทรัพย์, “การบริหารเชิงกลยุทธ์,” (การอบรมหลักสูตรพัฒนาข้าราชการครูก่อนแต่งตั้งให้มี และเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ (ระยะที่52) วันศุกร์ที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2560 เวลา 9.00-10.30 น. ณ ห้อง 203 อาคาร ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต)

⁵ สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 5 สถานการณ์การศึกษาไทยที่ควรรู้เพื่อเป้าหมายการศึกษาที่ยั่งยืน, เข้าถึงเมื่อ 14 ธันวาคม 2565 เข้าถึงได้จาก shorturl.at/drPZO

⁶ มัทนา วัจนอมศักดิ์ และคณะ, “ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง,” วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม 13, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2564): 8-9.

ปัจจุบันสถานศึกษาของรัฐบาลมีแรงกดดันสูงทั้งจากสถาบันการศึกษาของรัฐด้วยตนเอง และจากสถาบันการศึกษาเอกชน ส่งผลให้ผู้บริหารเองจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้สถาบันศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีสิ่งสำคัญที่บ่งบอกได้อย่างชัดเจนหลายประการ ได้แก่ มีการกำหนดภารกิจของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน และชุมชนมีความใกล้ชิดไว้วางใจกัน มีการตั้งความคาดหวังของผลสำเร็จไว้สูง มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพทั้งครูและผู้บริหาร มีการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้และให้เวลาผู้เรียนทำงานกลุ่มมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอย่างมีระบบ สะอาด และปลอดภัย มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย ใช้กลวิธีในการประเมินที่หลากหลาย จัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำหรับความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนางานอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย ใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่และวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ⁷

ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะช่วยให้ทิศทางการจัดการศึกษา เป้าหมายของสถานศึกษา (School Goals) การระดมทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือการบริหารเชิงรุกที่สร้างความพร้อมให้กับองค์กร โดยสมาชิกเข้าใจตัวตนขององค์กร จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน สร้างความสอดคล้องของการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม สามารถพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน นำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และหากผู้บริหารนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะช่วยให้ทิศทางการจัดการศึกษา เป้าหมายของสถานศึกษา (School Goals) การระดมทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น⁸

⁷ สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561), 4.

⁸ อนันต์ งามสะอาด, การนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ไปใช้ในสถานศึกษา, เข้าถึงเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.facebook.com/drrnan/posts/763458237094264/>

ปัญหาของการวิจัย

จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 (พ.ศ. 2559-2563) ได้สะท้อนให้เห็นถึง ปัญหาและจุดที่ควรพัฒนาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ดังนี้

ในด้านที่ 1 คุณภาพผู้เรียนได้ให้ข้อเสนอแนะในบางสถานศึกษาว่า สถานศึกษาทบทวน โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และลด จำนวนผู้เรียนที่ได้คะแนน O-NET ที่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ให้น้อยลง และสถานศึกษาควรส่งเสริมผู้เรียนที่มีความรู้และทักษะในการ สร้างนวัตกรรมให้นำสิ่งประดิษฐ์ไปต่อ ยอดเป็นนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะ และคุณลักษณะของนักประดิษฐ์โดยเป็นทั้ง ผู้สนับสนุนและผู้ให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ พื้นฐานที่มากพอ จัดโอกาสและประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการค้นพบ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กล้าคิด เพียรพยายาม เปิดใจ และยอมรับความผิดพลาด ในด้านที่ 2 กระบวนการ บริหารและการจัดการพบจุดที่ควรพัฒนาในบางสถานศึกษาคือ สถานศึกษาควรพัฒนาเพิ่มเติม เกี่ยวกับระบบการแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการประเมิน และ พัฒนาประเด็นในการประเมิน งานต่าง ๆ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ 1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อการประเมินผลการ ดำเนินงานต่าง ๆ ควรจัดหาคณะบุคคลให้ ครอบคลุม 3 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้รับ ผลประโยชน์ กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. การประเมินผลงานต่าง ๆ ควรตั้งประเด็นให้ครอบคลุมเชิง คุณภาพ เชิงปริมาณ เชิงพัฒนาการ และความพึงพอใจของทุกฝ่าย 3. ควรเพิ่มเติมเอกสารแนบท้าย รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา โดยระบุการยอมรับผล ประเมินของคณะกรรมการ สถานศึกษาและหรืออื่น ๆ ด้วย เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือ ในด้านที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการ สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญพบจุดที่ควรพัฒนาในบางสถานศึกษาคือ ครูไม่ให้ความสำคัญในการนำผล จากการวัดและประเมินผลเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ครู ควรให้ ความสำคัญและจริงจังในการนำผลจากการวัดและประเมินมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้/ชิ้นงานแล้วนำมาวัดผลอีก ครั้ง ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง ให้เกิดการเรียนรู้อีกครั้ง ในขณะที่เดียวกันก็จะส่งผลให้จำนวนผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร สถานศึกษาตั้งแต่ระดับ 3.0 ขึ้นไปสูงขึ้น⁹

ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้

⁹ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), “รายงานการ ประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 (พ.ศ. 2559-2563) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” 22 พฤศจิกายน 2562

สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและจุดที่ควรพัฒนา ดังต่อไปนี้ มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพผู้เรียน จุดที่ควรพัฒนา คือ คือ ความสามารถในการสร้าง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ญาณ อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา รวมไปถึงพัฒนาผู้เรียนที่เรียนที่อยู่เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปรับปรุง จัดทำโครงการ พัฒนา เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มสูงขึ้น พัฒนาผู้เรียน ให้มีทักษะในการคิดคำนวณ และการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การเรียนรู้รูปแบบใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทักษะชีวิต และทักษะอาชีพเพิ่มขึ้น ส่งเสริม วิธีการจัดกิจกรรม การเรียน การสอน เพื่อเพิ่มคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net) ของโรงเรียนให้สูงกว่า คะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ควรมีวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาให้นักเรียน ที่มีผลการเรียน 0, ร., มส., มผ., ให้ผ่านร้อยละ 100 มาตรฐานที่ 2 ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการได้สรุปจุดที่ควรพัฒนาคือ พัฒนา ครูและบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย และมีระบบบริหาร จัดการคุณภาพสถานศึกษา รวมไปถึงพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ให้มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบ ต่าง ๆ มีการจัดเตรียมความพร้อมในด้านวัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีให้เพียงครบทุกห้องเรียน และเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนและสร้างเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการ การศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา และการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา มีการบริหารจัดการตามวงจรคุณภาพ PDSA อย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพการบริหารงานที่ดีพัฒนาสัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบไร้สาย ให้ครอบคลุมทุกห้องเรียน เพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนา คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน และอันดับที่ 3 ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ¹⁰

จากการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 และรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ทำให้ทราบถึงปัญหาและจุดที่ควรพัฒนาของคุณภาพผู้เรียนและกระบวนการบริหารและการจัดการตลอดจนกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, รายงานผลการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 (สมุทรสาคร: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564), 33-70

ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานของโรงเรียนในบางส่วนยังต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามข้อเสนอแนะที่ได้รายงานไว้ ซึ่งในสภาพที่สังคมมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การจัดการบริหารองค์การต่างๆ จะต้องตามความเปลี่ยนแปลงให้ทันเพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร ผู้บริหารนับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในการระดมความสามารถและทรัพยากร เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกด้านเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป¹¹ ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน และมีการสื่อสารทิศทาง วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจกระตุ้นบุคลากร มีส่วนร่วมในการทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ¹² ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ใหม่คุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อทราบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 2) เพื่อทราบคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

¹¹ วิทยาลัยอาชีวศึกษาพิษณุโลก, ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นมืออาชีพ, เข้าถึงเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก

<http://www.plvc.ac.th/index.php?module=index&id=34&visited>

¹² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ, เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.kjn.ac.th/standardSch/inter6.pdf>

ข้อคำถามการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง
2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามมีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ในการบริการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในปัจจุบันนั้น ส่วนใหญ่ได้นำเอาได้นำทฤษฎีเชิงระบบเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้เห็นภาพความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในองค์ได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้นำขอบข่ายเชิงทฤษฎีตามแนวคิดของลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ซึ่งกล่าวว่า องค์การระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะยอมรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม และมีกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ซึ่งเปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (Outputs) ที่มีความสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา องค์ประกอบทั้งสามส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษาที่นำเข้าสู่ระบบ ได้แก่ นโยบายการจัดการศึกษา ทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู นักเรียน ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินโครงการต่างๆ ได้แก่ เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ จะถูกเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการของการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนการ

สอน กระบวนการนิเทศ การบริหารงานของผู้บริหาร ให้ได้มาซึ่งผลผลิต คือ คุณภาพผู้เรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และมีข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม ทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์¹³

การบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้แบ่งงานหลักสำคัญ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 9 อย่าง คือ 1) การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ 2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก 4) วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงาน 5) กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด 6) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท 7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปีและกลยุทธ์ระยะสั้น 8) นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และ 9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ¹⁴ ซึ่งของทอมป์สัน และคณะ (Thomson and others) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing a strategic vision) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (vetting objectives) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (executing the chosen strategy) 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment)¹⁵ เช่นเดียวกับ เกรกอรี และคณะ (Gregory and others) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ซึ่งมี 3 ส่วนย่อย คือ 1.1 เป้าหมาย (goal) 1.2 การวิเคราะห์ SWOT (swot analysis) 1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)¹⁶ ในด้านของวิลเลินและคณะ (wheelen and others) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

¹³ Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 7th ed.**, (California: SAGE Publication, 2021), 25.

¹⁴ John A. Pearce and Richard Braden Robinson, **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**, 12th ed. (Boston : McGraw – Hill higher Education, 2012), 3.

¹⁵ Arture A. Thomson, Margaret A. Peteraf, and John E. Gamble, **Crafting and Executing Strategic : The Quest for competitive Advantage**, 19th ed. (Toronto: McGraw – hill Education, 2014), 19.

¹⁶ Dress G. Gregory and others, **Strategic management : text and case**, 8th ed. (New York : NY McGraw – hill Education, 2016), 2-3.

องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 4. การประเมินและควบคุม (evaluation and control)¹⁷ ส่วนของณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control)¹⁸

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน ได้มีนักวิชาการและองค์การการศึกษาหลายแห่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีทั้งหมด 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาไปที่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหาได้ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย รวมถึงการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และมีสุขภาพทางร่างกาย และจิตสังคม¹⁹ ด้านสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงคุณภาพผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ผู้มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย (Well Being Person) 2) บุคคลแห่งการ

¹⁷ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Educational Limited, 2018), 46-54.

¹⁸ ณัฏฐพันธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2556), 23-24.

¹⁹ “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนพิเศษ 235ง (6 สิงหาคม 2561): แนบท้ายประกาศกระทรวง.

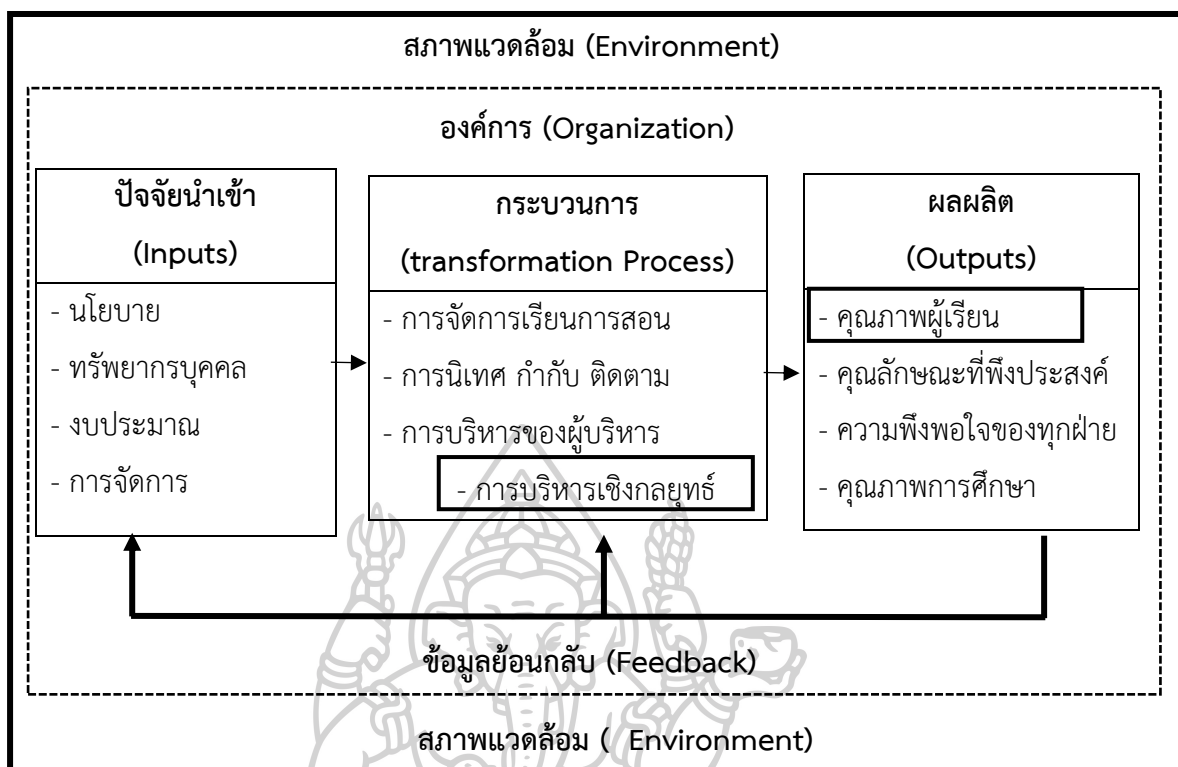
เรียนรู้ (Learner Person) 3) ผู้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Initiative and Innovative) 4) ผู้มีความเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี (Good Citizen And Global Citizen) 5) ผู้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills. 3Rs8Cs) 6) ผู้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self –Reliance)²⁰ ในส่วนของสำนักงานการประถมศึกษากาฬสินธุ์ ได้กำหนดมาตรฐานนักเรียนคุณภาพ แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การอ่าน การเขียน 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 4) ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ²¹ และอัมพร พิณะสา ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ด้านองค์ความรู้ 2) ด้านทักษะอาชีพ และ 3) ด้านทักษะชีวิต²² จากขอบข่ายแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัยได้ดังแผนภูมิที่ 1



²⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ร่างยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)**, เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก shorturl.at/iFRW3

²¹ สำนักงานการประถมศึกษากาฬสินธุ์, **จุดเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา ห้องเรียนคุณภาพ โรงเรียนคุณภาพ คู่องค์กรคุณภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.ksn1.go.th/web2020/?p=26511>

²² อัมพร พิณะสา, “รายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ” (สรุปรายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 3/2565 วันอังคารที่ 5 เมษายน 2565)



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 7th ed.**, (California: SAGE Publication, 2021), 25.

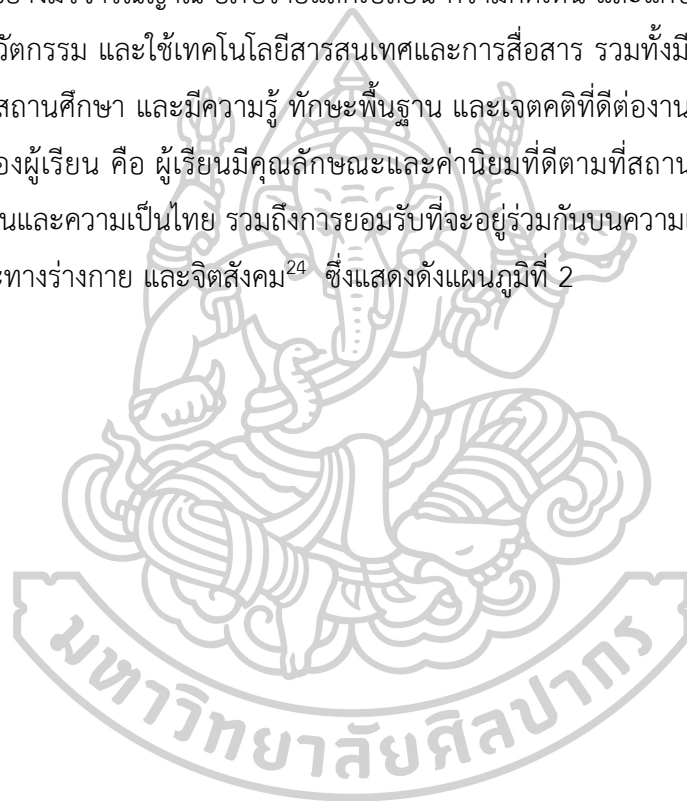
: Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, 15th ed.** (Harlow: Pearson Educational Limited, 2018), 46-54.

: “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนพิเศษ 235ง (6 สิงหาคม 2561): แนบท้ายประกาศกระทรวง.

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตาม แนวคิดของ วิลเลินและคณะ (Wheelen and others) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 4. การประเมินและควบคุม

(evaluation and control)²³ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนผู้วิจัยได้ยึดตามมาตรฐาน การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 เป็นตัวแปรตามของ การวิจัย ซึ่งกำหนดให้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมี ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหาได้ มีความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ 2) คุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด มีความ ภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย รวมถึงการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และมีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม²⁴ ซึ่งแสดงดังแผนภูมิที่ 2



²³ Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Educational Limited, 2018), 46-54.

²⁴ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนพิเศษ 235ง (6 สิงหาคม 2561): แนบท้ายประกาศกระทรวง.

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (X _{tot}) | คุณภาพผู้เรียน (Y _{tot}) |
|---|--|
| 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X1) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (X2) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X3) 4) การประเมินและควบคุม (X4) | 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y1) 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y2) |

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas L. Wheelen and others, **Strategic management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**, 15th ed. (Harlow: Pearson Educational Limited, 2018), 46-54.

: “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 135, ตอนพิเศษ 235ง (6 สิงหาคม 2561): แนบท้ายประกาศกระทรวง.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและชัดเจนขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้องค์กรสามารถดำเนินการตามภารกิจให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุม

คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผลของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ รวมถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหาได้ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน คือ ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด มีความภูมิใจในท้องถิ่น

และความเป็นไทย รวมถึงการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และมีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม หมายถึง โรงเรียนหรือหน่วยงานของรัฐที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งหมด 20 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการทำวิจัย โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) คุณภาพผู้เรียน 3) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดมัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการจัดการองค์การ ผู้บริหารจะต้องตระหนักรู้เสมอว่าทำอะไรจึงจะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกคนและนำคน นำจุดแข็งและความรู้ ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสร้างองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายคือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางในการ ดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้อง สามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น²⁵

ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน ว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์การก็จะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆที่ได้ศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ มาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่

²⁵ จีรวรรณ บุญศรีวงษ์, การจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>

ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจเพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด²⁶

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เดวิด (David) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการใช้ศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการกำหนด การดำเนินการ และการประเมินการตัดสินใจข้ามสายงาน ซึ่งเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่การบูรณาการการจัดการ การตลาด การเงิน/การบัญชี การผลิต/การดำเนินการ การวิจัยและพัฒนา และระบบข้อมูลเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ²⁷

روبินส์และคูลเตอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำเสนอและการควบคุม โดยมีการเพิ่มเติมและมุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ทราบสถานะขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ²⁸

²⁶ วรางคณา ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 19 มีนาคม 2566, เข้าถึงได้จาก

<https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%201.pdf>

²⁷ Fred R. David, **Strategic Management : concepts and case**, 13th ed. (Harlow : Pearson Education, 2012), 6.

²⁸ Stephen P. Robbins and Mary A. Coulter, **Management**, 11th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2012), 89.

เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce and Robinson) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร²⁹

วีเลน และคณะ (Wheelen and others) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัว กำหนดการ ดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategy Implementation) และการประเมินและควบคุม (Evaluation and Control) การศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กรเป็นหลักสำคัญ³⁰

พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็น จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ³¹

วรางคณา ผลประเสริฐ ได้สรุปความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมี ระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและ

²⁹ John A. Pearce and Richard Braden Robinson, **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**, 12th ed. (Boston : McGraw – Hill higher Education, 2012), 11.

³⁰ Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 37.

³¹ พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)** (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559), 9.

การประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู้องค์การได้³²

อำพล นววงศ์เสถียร สรุปไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการ ทรนคนะที่นำไปสู่แนวคิด กลยุทธ์ การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์โดยเริ่มต้นจากการกำหนด ทิศทางภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแส การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในของ องค์กรการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และการติดตามกำกับ ควบคุม และ ประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ การเรียนรู้ผล ความก้าวหน้า ตลอดจนการจัดการ กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป³³

กระทรวงกลาโหม ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิมหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้ สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด³⁴

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและชัดเจนขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้องค์กรสามารถดำเนินการตามภารกิจให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมี

³² วราภรณ์ ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 14 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก

<https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%201.pdf>

³³ อำพล นววงศ์เสถียร, การจัดการเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 12.

³⁴ กระทรวงกลาโหม, การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management), เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก

<https://wpc.mod.go.th/Fundamentals/Fundamentals/Pdffile/SM.aspx>

ประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุม

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารงานที่ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (set direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุม กลยุทธ์ขององค์กรในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (provide readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถ ของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้าง ความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการ

ดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วย ให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ³⁵

ด้าน วราภรณ์ ผลประเสริฐ ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจและ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม 2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้ 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์การในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นทำให้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิง เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร 5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความ ร่วมมือโดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกทั้ง จะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการ ดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้ 6) ช่วยให้องค์การมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการจัดการเชิงกล

³⁵ ฌ็อง-ฌัก อีเลียส, *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2556), 20.

ยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์การเช่น เจ้าหน้าที่ประชาชน ผู้รับบริการและคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อ องค์การแตกต่างกันหากองค์การสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคล เหล่านี้ ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกันหากองค์การละเลย ความ คาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์การเช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น³⁶

ในส่วนของ ว.วิชาการ กล่าวว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนด ทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนัก ถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การ จัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำ ให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้า มาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ 3) การ บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร 4) การ วางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถใน การควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของ ผู้บริหารได้เป็นอย่างดี 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความ พร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความ เข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม

³⁶ วราจคณา ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 14 ธันวาคม 2565, เข้าถึงได้จาก

นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้ 6) การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ³⁷

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารตระหนักและปรับตัวเตรียมรับมือต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งความสามารถในการจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์มีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ องค์กรได้เป็นอย่างดี³⁸ ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

เพียร์ซและโรบินสัน (Pearce and Robinson) ได้แบ่งงานหลักสำคัญ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 9 อย่าง คือ 1) การกำหนดพันธกิจ (mission) ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยการบรรยายข้อความกว้าง ๆ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (purpose) ปรัชญา (philosophy) และเป้าหมาย (goals) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ภายในบริษัท เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท 3) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไปที่เป็นโอกาส (opportunities) เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานและหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ (threats) ที่จะเกิดขึ้น 4) วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานของบริษัท โดยการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก 5) กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด โดยการพิจารณาในแต่ละทางเลือกให้มีความสอดคล้อง

³⁷ ว.วิชาการ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://thaipalad.com/804/>

³⁸ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 21 (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2564), คำนำผู้เขียน.

กับพันธกิจของบริษัท 6) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (long - term objectives) และกลยุทธ์แม่บท (grand strategies) ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ 7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้น (short - term strategies) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท 8) นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เหมาะสม กับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี 9) ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้เป็นตัวป้อนเข้า (input) สำหรับการตัดสินใจในอนาคต³⁹

ด้านทอมป์สันและคณะ (Thomson and others) ได้แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (developing a strategic vision) บ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการ ดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกค่านิยมหลัก (core values) ที่ทุกคนยอมรับและแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อนำบริษัทดำเนินไปตามเส้นทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่⁴⁰

เช่นเดียวกับ เกรกอรี และคณะ (Gregory and others) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 4 กระบวนการ ได้แก่ 1.1) เป้าหมาย (goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal)

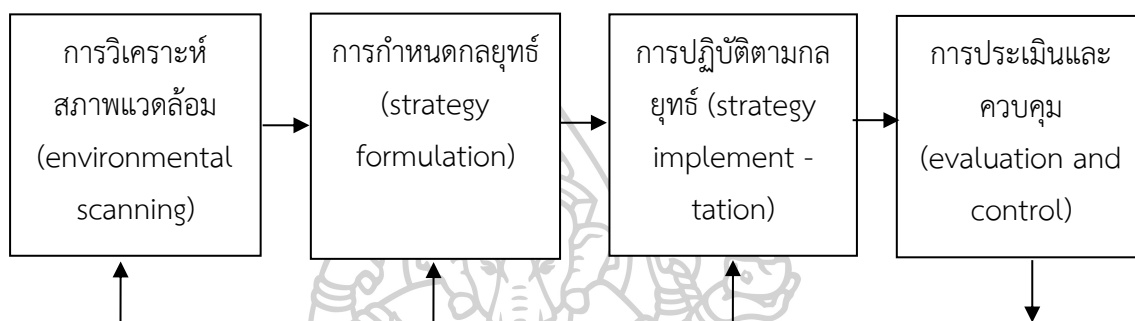
³⁹ John A. Pearce and Richard Braden Robinson, **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**, 12th ed. (Boston : McGraw – Hill higher Education, 2012), 4-5.

⁴⁰ Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf and John E Gamble, **Crafting and Executing Strategic : The Quest for Competitive Advantage**, 19th ed. (Toronto : McGraw-Hill Education, 2014), 19.

เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 1.2) การวิเคราะห์ SWOT (swot analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (strengths) และอุปสรรค (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วยวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (external opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ที่สามารถสร้างคุณประโยชน์และอาจเป็นอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมขององค์กรจึงไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในจากสภาพแวดล้อมภายใน (internal strengths and weaknesses) เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งลักษณะดีและลักษณะที่ไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการ การเงิน การบัญชี กระบวนการทำงาน การปฏิบัติตามแผนการ 1.3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะและจุดมุ่งหมายร่วมขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีในการแข่งขันของแต่ละองค์กร 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และจะขึ้นอยู่กับคุณค่า (value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (quality) ประสิทธิภาพ (efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (value delivery) ให้กับผู้บริการ 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการของการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย การบูรณาการ (integration) หมายถึงการที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตามที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร 3) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุง แผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบ คอมพิวเตอร์มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อนและจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำมีการจัดการ การประสมประสาน และเปลี่ยนแปลง⁴¹

ซึ่งสอดคล้องกับ วิลเลิน และคณะ (Wheelen and Others) ซึ่งได้แบ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้านคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) 4) การประเมินและควบคุม (evaluation and control)⁴² มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46.

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) หมายถึง การตรวจสอบ การประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรทราบ โดยใช้รูปแบบ SWOT และปรากฏเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปร (โอกาสและอุปสรรค) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร และเป็นสิ่งที่ไม่ได้ใช้ในการควบคุมระยะสั้นของผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลต่อบริบทที่เกี่ยวข้องกับการมีอยู่ขององค์กร

⁴¹ Dress G. Gregory and others, **Strategic management : text and case**, 8th ed. (New York : NY McGraw – hill Education, 2016), 2-3.

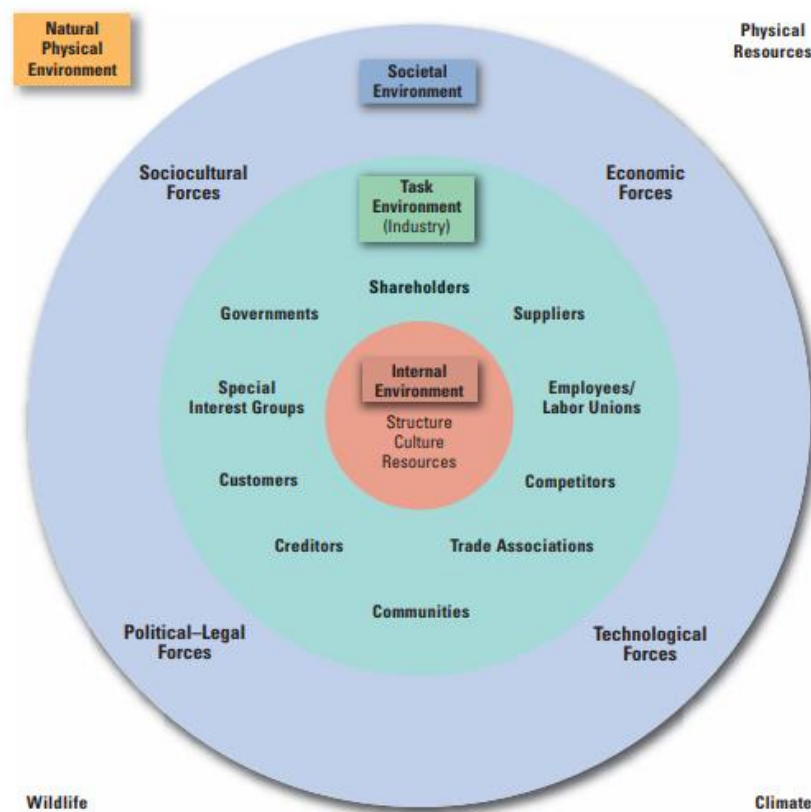
⁴² Thomas L. Wheelen and others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46.

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|--|---|--|--|
| <p>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) การรวบรวมข้อมูล</p> | <p>การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) แผนพัฒนาระยะยาว</p> | | | <p>การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> | | | <p>การประเมินและควบคุม (evaluation and control) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน</p> | |
| <p>ภายนอก สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ : ทรัพยากรและภูมิอากาศ สภาพแวดล้อมทางสังคม : แรงกระตุ้นต่างๆ สภาพแวดล้อมของงาน: การวิเคราะห์เกี่ยวกับอุตสาหกรรม</p> | <p>พันธกิจ เหตุผลของการก่อตั้ง</p> | <p>↓ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ และเมื่อไหร่ที่ต้องการบรรลุ</p> | <p>↓ กลยุทธ์ แผนงานที่จะทำให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์</p> | <p>↓ นโยบาย แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจดำเนินงาน</p> | | | | |
| <p>ภายใน โครงสร้าง : สายการบังคับบัญชา วัฒนธรรม : ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง ทรัพยากร : สินทรัพย์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ</p> | | | | <p>↓ แผนงาน กิจกรรมต่างๆที่ต้องทำเพื่อให้สำเร็จตามแผน</p> | <p>↓ งบประมาณ ค่าใช้จ่ายตามแผน</p> | <p>↓ วิธี ดำเนินการ ขั้นตอนการดำเนินงาน</p> | <p>↓ ผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่แท้จริง</p> | |

แผนภูมิที่ 4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 47.

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร) ประกอบด้วยตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมได้ในระยะเวลาอันสั้น ตัวแปรเหล่านี้ทำให้เกิดบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายในองค์กร ตัวแปรดังกล่าวได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ชีตความสามารถและทรัพยากรในองค์กร จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรทำให้เกิดสมรรถนะหลักที่องค์กรสามารถนำไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ว่าโดยพื้นฐานการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแต่ละด้านกลับพัฒนาไปอย่างมากในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา การทำ SWOT จึงไม่ใช่เพียงแค่การให้พนักงานในองค์กรกรอกข้อมูลลงไปในตาราง 4 ช่องอีกต่อไป แต่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคมากมายและกระบวนการที่เข้มข้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร



แผนภูมิที่ 5 ตัวแปรของสภาพแวดล้อม

ที่มา : Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 48.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร การระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้จริง และการกำหนดแนวทางนโยบาย

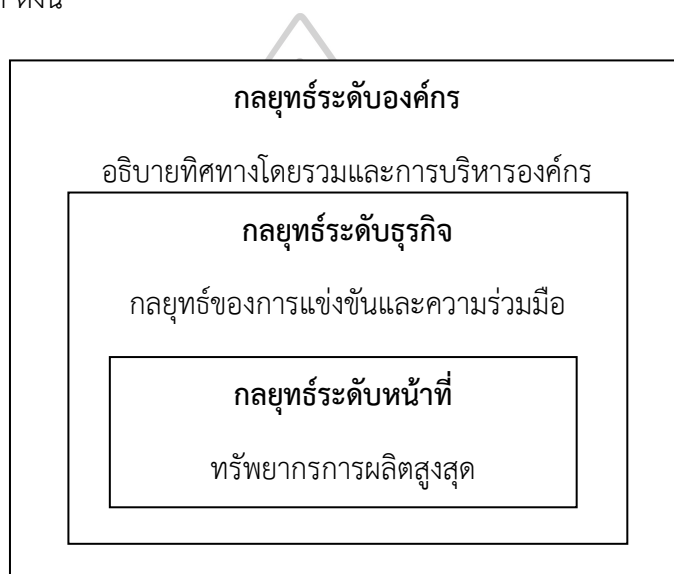
พันธกิจ : ระบุวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจ คือ วัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา แสดงถึงสิ่งที่องค์กรจะมอบให้กับสังคม ไม่ว่าจะเป็นการบริการ เช่น การให้ คำปรึกษา หรือผลิตภัณฑ์ เช่น ยางรถยนต์ หรือทั้งสองอย่างรวมกัน เช่น แอปพลิเคชันและแอปพลิเคชัน พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึง ข้อมูลพื้นฐานและวัตถุประสงค์หลักที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากที่อื่น การวิจัยพบว่าบริษัทที่มีพันธกิจซึ่งมีคำอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขันจะมีการเติบโตสูงกว่าบริษัทที่ไม่มีข้อความดังกล่าวอย่างมีนัยสำคัญ พันธกิจอาจรวมถึงค่านิยมและปรัชญาของบริษัทเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อพนักงานของบริษัท พันธกิจที่ถูกสร้างขึ้นมาอย่างดีจะอธิบายสิ่งที่บริษัทเป็นอยู่ในขณะนี้และสิ่งที่ต้องการจะเป็น ซึ่งหมายถึงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเกี่ยวกับอนาคตของบริษัท พันธกิจจะนำเสนอความรู้สึกร่วมกันหรือความคาดหวังร่วมกันของบุคลากรและสื่อสารภาพลักษณ์ไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของงานในบริษัท มีบางกรณีที่วิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นสองแนวคิดที่แตกต่าง พันธกิจเป็นสิ่งที่อธิบายว่าตอนนี้องค์กรเป็นอย่างไร ส่วนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่อธิบายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น พันธกิจอาจกำหนดไว้แบบแคบหรือกว้างก็ได้ ตัวอย่างของพันธกิจแบบกว้างๆ ที่นิยมใช้กัน เช่น “การให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น ลูกค้าและพนักงาน” พันธกิจที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เช่นนี้จะมีข้อจำกัดเพียงแค่ว่าด้านใดด้านหนึ่งหรือผลิตภัณฑ์กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่สามารถระบุประเด็นที่ชัดเจน เช่น ทำอะไร หรือผลิตภัณฑ์/แผนการตลาดที่สำคัญเป็นแบบไหน ซึ่งพันธกิจแบบกว้าง ๆ ค่อนข้างจะไร้ประโยชน์ แต่พันธกิจแบบแคบ ๆ แสดงถึงทิศทางและมีคุณค่าต่อองค์กรมากกว่า

วัตถุประสงค์ : ผลลัพธ์ที่คาดหวัง วัตถุประสงค์ คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมที่วางแผนไว้ ควรระบุเป็นคำกริยา และสื่อให้พนักงานทราบว่าประสบความสำเร็จอะไรและเมื่อไหร่ด้วยตัวชี้วัดที่เหมาะสม การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งผลลัพธ์คือสิ่งที่สังคมตอบแทนองค์กรเมื่อองค์กรดำเนินงานได้ดีในการบรรลุพันธกิจ ส่วนคำว่าเป้าหมายมักถูกนำมาใช้แทนวัตถุประสงค์ ซึ่งตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์ เราถือว่าเป้าหมายเป็นข้อความปลายเปิดของสิ่งที่เราต้องการทำให้สำเร็จ โดยไม่มีการกำหนดปริมาณของสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ และไม่มีเกณฑ์ของเวลาในการทำให้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น ข้อความง่าย ๆ ที่ว่า "ความสามารถในการทำกำไรเพิ่ม" จึงเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่วัตถุประสงค์ เนื่องจากไม่ได้ระบุว่าบริษัทต้องการสร้างกำไรในปีก่อนหน้าเท่าใด วัตถุประสงค์ที่ดีควรเน้นที่การกระทำและเริ่มต้นด้วยคำว่า “เพื่อ”

กลยุทธ์ : การกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดว่าใครถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมสำหรับองค์กรตั้งที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ใคร

เป็นคู่แข่งโดยตรงสำหรับลูกค้ารายนั้นๆ สิ่งที่ต้องกระทำซึ่งจำเป็นในการแข่งขันและสิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งอย่างแท้จริง องค์กรประกอบเหล่านี้สามารถนำมาเรียบเรียงใหม่ โดยใช้จุดแข็งขององค์กร ความเข้าใจจุดอ่อนขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โอกาสอะไรที่ดีที่สุดและอุปสรรคใดที่อาจส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

กลยุทธ์ของธุรกิจเป็นแนวทางหลักที่ระบุว่าธุรกิจจะบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ได้อย่างไร เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและลดความเสียหายเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่โดยทั่วไปจะกล่าวถึงกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 ระดับของกลยุทธ์

ที่มา : Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 51.

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร อธิบายทิศทางโดยรวมขององค์กร ในแง่ของการเติบโตและการบริหารกิจการต่าง ๆ โดยกลยุทธ์ขององค์กรโดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ประเภทหลัก คือ ความมั่นคง การเติบโต และการตัดทอน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มักจะเกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ และเน้นถึงการปรับปรุงการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือการตลาดที่ให้บริการโดยหน่วยธุรกิจนั้น กลยุทธ์ทางธุรกิจประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ความร่วมมือ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นแนวทางที่ดำเนินการโดยสายงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยธุรกิจโดยการเพิ่มผลผลิตทรัพยากรให้สูงสุด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและคงความสามารถที่โดดเด่นเพื่อให้บริษัทหรือหน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

บริษัทธุรกิจใช้กลยุทธ์ทั้งสามประเภทพร้อมกัน ลำดับชั้นของกลยุทธ์คือการจัดกลุ่มประเภทกลยุทธ์ตามระดับในองค์กร ลำดับชั้นของกลยุทธ์เป็นการซ้อนกันของกลยุทธ์หนึ่งภายในอีกกลยุทธ์หนึ่ง เพื่อเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กลยุทธ์การทำงานสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งในทางกลับกันจะสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร

นโยบาย : การกำหนดแนวทางนโยบายเป็นแนวทางกว้าง ๆ นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ สำหรับการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกันระหว่างกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปปฏิบัติ ซึ่งบริษัทใช้นโยบายเพื่อตรวจสอบว่าพนักงานทั่วทั้งบริษัทได้การตัดสินใจและดำเนินการสนับสนุนภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างและพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง

แผนงานและกลวิธี : กำหนดการกระทำ คือ คำชี้แจงของกิจกรรมหรือขั้นตอนที่จำเป็นในการสนับสนุนกลยุทธ์ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ ในทางปฏิบัติแผนงานคือชุดของวิธีการซึ่งเป็นการกระทำของแต่ละบุคคล ที่องค์กรนำไปเป็นสิ่งที่ทำให้บรรลุตามแผน การดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร หรือเริ่มต้นพยายามในการวิจัยใหม่

งบประมาณ : รายการต้นทุน คือ คำชี้แจงของรายการขององค์กรในรูปของจำนวนเงินใช้ในการวางแผนและควบคุม งบประมาณจะแสดงรายละเอียดค่าใช้จ่ายของแต่ละรายการ หลายองค์กรต้องการผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งมักเรียกว่า “อัตราผลตอบแทน” ก่อนผู้บริหารจะอนุมัติแผนงานใหม่ สิ่งนี้ทำให้แผนงานใหม่มีศักยภาพที่จะเพิ่มผลกำไรขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญและสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น งบประมาณไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เป็นแผนรายละเอียดของกลยุทธ์ใหม่ในการดำเนินการเท่านั้นแต่ยังมีส่วนในการประมาณการงบดุลของผลกระทบที่คาดว่าจะมีต่ออนาคตทางการเงินของบริษัท

ขั้นตอนการดำเนินงาน : รายละเอียดของกิจกรรม ซึ่งบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน (SOP) เป็นระบบของขั้นตอนหรือเทคนิคตามที่อธิบายถึงรายละเอียดของงานว่างานนั้นเป็นอย่างไร โดยทั่วไปจะมี รายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำให้กิจกรรมขององค์กรสำเร็จลุล่วง

4. การประเมินและควบคุม (evaluation and control) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานและผลการดำเนินงาน และนำผลลัพธ์นี้ไปใช้ในการวางแผนการแก้ไขปัญหา รวมถึงระบุจุดอ่อนของแผนกลยุทธ์และนำข้อมูลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป

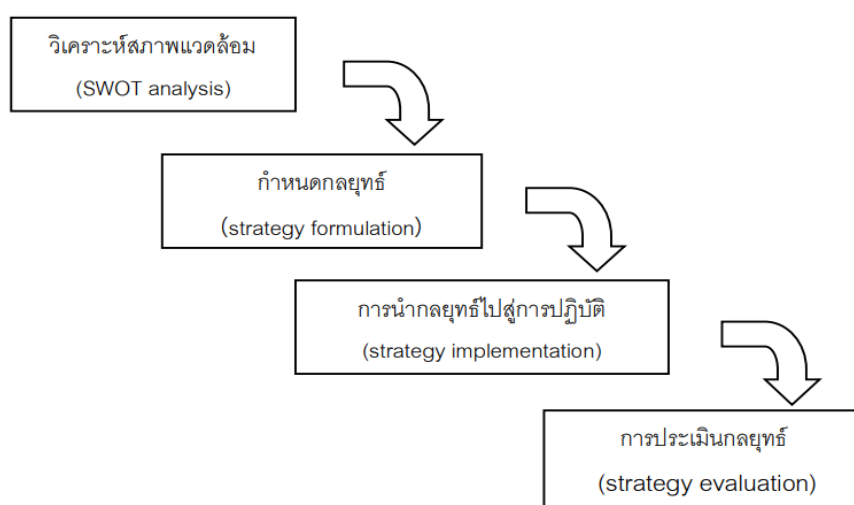
ผลการดำเนินงาน คือ ผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรม รวมถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสมเหตุสมผลในแง่ของความสามารถในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะวัดในแง่ของกำไรและผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อให้การประเมินและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน รวดเร็ว และเป็นกลางจากบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา และใช้ข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมการปฏิบัติงานทำให้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับผลของการดำเนินงานและการบริหารอาจจะต้องมีการปรับในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือทั้งสองอย่าง⁴³

ซึ่งสอดคล้องกับ อ้าพล นววงศ์เสถียรที่กล่าวว่า เมื่อพิจารณาโดยภาพกว้าง ๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์กร การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรและตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งเหล่านี้มีการแบ่งปันกับสมาชิกทั้งหมดขององค์กรอธิบายและแบ่งปันว่าผู้บริหารแต่ละคนในทีมจะมีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กรที่บรรลุเป้าหมายนี้สิ่งนี้จะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในทีมรู้สึกถึงจุดประสงค์และจะฉายภาพให้เห็นถึงงานที่แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จากนั้นผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุด โดยข้อมูลนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้จะสร้างความตระหนักให้องค์กรมองเห็นถึงปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรและเข้าใจความต้องการทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภัยคุกคามที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต จากนั้น องค์กรจะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมไว้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ล่วงหน้าทำการปรับทรัพยากรที่มีประโยชน์ที่มีคุณค่า รวมทั้งค้นหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้คือขั้นตอนที่กลยุทธ์ขององค์กรถูกนำไปใช้จริง ภายหลังจากผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรได้มีการดำเนินการตาม

⁴³ Thomas L. Wheelen and Others, **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and sustainability**, 15th ed, (Harlow: Pearson Education Limited, 2018), 46-54.

กลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ จากนั้นองค์กรจะต้องทำการประเมินและติดตามแต่ละส่วนของกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และ ระดับปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันตรวจสอบให้แน่ใจว่าได้ดำเนินการไปสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือไม่อย่างไร มิฉะนั้นแล้ว เมื่อถึงเวลาที่องค์กรจะทำการปรับแต่งเพื่อเสริมสร้างแผนกลยุทธ์โดยรวมก็จะมีปัญหาเกิดขึ้น ดังนั้น ขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่องค์กรจะติดตามความคืบหน้าและมีโอกาสจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์⁴⁴



แผนภูมิที่ 7 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : อำพล นววงศ์เสถียร, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 40

ด้าน ว.วิชาการ กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

⁴⁴ อำพล นววงศ์เสถียร, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562), 39-40.

2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength –S) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness –W) : ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity –O) : การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T) : เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น 3) ขั้นตอนของ

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น 4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวจวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตาม และประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย⁴⁵

ในด้านของ อนันท์ งามสะอาด กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์แบบครบวงจร นิยมใช้วงจรการบริหารแบบเดมิ่ง (Deming Cycle) คือการจัดระบบการบริหารให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Plan) การนำแผนไปปฏิบัติ (Do)-การติดตามประเมินผล (Check) และการปรับมาตรฐาน (Act) ขั้นตอนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมินผล

⁴⁵ ว.วิชาการ, การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์, เข้าถึงเมื่อ 5 เมษายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://thaipalad.com/804/>

1) การวางแผน ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร(Organization Purpose) การวิเคราะห์ SWOT เพื่อทราบจุดแข็งจุดอ่อนภายในขององค์กร โอกาสที่ดีและภัยคุกคามจากสภาพภายนอก กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์(Vision) ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เป็นไปได้ในระยะเวลาที่ชัดเจน กำหนดพันธกิจ(Mission) คือสิ่งที่ต้องปฏิบัติ สร้างค่านิยมร่วม(Shared Value) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรทางบวกสร้างเป็นความเชื่อมั่นให้สมาชิกร่วมกันผลักดันให้องค์กขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดวัตถุประสงค์(Objective) ตัวชี้วัด(Indicator) เป้าหมาย(Goal)ของแต่ละกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์(Strategic Plan)รวบรวมแนวทางปฏิบัติเป็นเอกสารเดียวกัน จัดทำแผนงาน และแผนปฏิบัติการ(Action Plan)มีความละเอียดมากขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้ แผนปฏิบัติงานมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเครื่องมือในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยในการควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

2) การนำแผนไปปฏิบัติ คือการจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมาย ความรับผิดชอบ ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ตัวชี้ในระดับผลลัพธ์ (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

3) การควบคุมและประเมินผล ได้แก่การติดตามโครงการ (Project monitoring) การตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ว่าเป็นไปตามที่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การวิเคราะห์ผลกระทบ และการปรับปรุง

ในการบริหารสถานศึกษา หากผู้บริหารนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา จะช่วยให้ทิศทางการจัดการศึกษา เป้าหมายของสถานศึกษา (School Goals)การระดมทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นการบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) คือการบริหารเชิงรุกที่สร้างความพร้อมให้กับองค์กร โดยสมาชิกเข้าใจตัวตนขององค์กร จึงกำหนดทิศทางการดำเนินงาน สร้างความสอดคล้องของการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม สามารถพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน นำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴⁶

ซึ่งฐานา ปานไพศาล ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการกำกับประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดง ให้เห็นถึงปัจจัย

⁴⁶ อนันท์ งามสะอาด, **การนำหลักบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไปใช้ในสถานศึกษา**, เข้าถึงเมื่อ 10 เมษายน 2566, เข้าถึงได้จาก

<https://www.facebook.com/drrnan/posts/763458237094264/>

กลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อมาจากพยัญชนะตัวแรกของ 4 คำ ดังนี้ S = จุดแข็ง (strengths) W = จุดอ่อน (weakness) O = โอกาส (opportunities) และ T = อุปสรรค (threats) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ สภาวะแวดล้อมภายนอก (external environment) ประกอบด้วยตัวแปรและโอกาสและอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอกกิจการ ซึ่งกิจการไม่สามารถควบคุมได้ ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทภายในกิจการที่มีอยู่ สภาวะแวดล้อมภายใน (internal environment) ประกอบด้วยตัวแปรจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีอยู่ภายในกิจการได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งของกิจการจะมาจากข้อกำหนดสมรรถนะหลักซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน 2) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการตรวจสอบวิเคราะห์ และการตัดสินใจที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ธุรกิจรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์และนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดนโยบายและกลยุทธ์แล้วจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยการพัฒนาผ่านโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และกระบวนการ ขั้นตอนนี้ จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและหรือระบบการบริหารทั่วทั้งองค์กรการนำกลยุทธ์ไปใช้จะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการระดับต้นและระดับกลาง นอกเสียว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่เกิดขึ้นในกิจการ ผู้บริหารระดับสูงก็จำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้ ซึ่งใน บางครั้งจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละวัน และ 4) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กร โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้จัดการทุกระดับต้องนำผลลัพธ์ที่ได้รับไปใช้ในการแก้ปัญหาในการดำเนินงานขององค์กร แม้ว่าการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์จะเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติในขั้นตอนก่อนหน้านี้และสามารถกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นใหม่⁴⁷

จากแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อาจทำได้โดยการใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะต้องพิจารณาแต่ละประเด็นเพื่อดูผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในอดีตและอนาคต 2)

⁴⁷ ฐาปนีย์ ฉิ้นไพศาล, การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์, 2560), 14-25.

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยอ้างอิงข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำแผนกลยุทธ์เชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจถึงตำแหน่งหน้าที่ และขอบเขตของงานให้ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ และระดมความคิดและลงมือปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ 4) การประเมินและควบคุม เป็นขั้นตอนของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลต่างๆที่จำเป็นต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือพัฒนา เพื่อให้รูปแบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในครั้งถัดไป

คุณภาพผู้เรียน

ปัจจุบันสถานศึกษามีอิสระ ในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเอง มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ตามบริบทและความต้องการของตนเอง คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพในการบริหารจัดการ จึงมีความแตกต่างกัน พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงกำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา อันนำไปสู่การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ประกอบกับได้มีการประกาศใช้กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 และกระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2561 ลงวันที่ 6 สิงหาคม 2561 สำหรับให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาและเตรียมการสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งจะก่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานและคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานจากการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา⁴⁸ มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

⁴⁸ สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 1-2

ความหมายของคุณภาพผู้เรียน

จตุรภัทร ประทุม ได้ให้ความหมายของคุณภาพผู้เรียนไว้ว่า เป็นผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของสาระการเรียนรู้ มีสมรรถนะที่สำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร⁴⁹

สำนักทดสอบทางการศึกษา ได้อธิบายเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนว่า เป็นผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการ ประกอบด้วยความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง และหลากหลาย รวมทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตสังคม⁵⁰

โรงเรียนลำปางกัลยาณี ได้กล่าวถึงคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ไว้ว่า คุณภาพของผู้เรียน หมายถึง ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะตามหลักสูตรสถานศึกษาและมีพัฒนาการในด้านการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน สมรรถนะที่สำคัญและคุณลักษณะที่พึงประสงค์⁵¹

สรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียนหมายถึง ผลของการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดของสาระการเรียนรู้ มีสมรรถนะที่สำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

⁴⁹ จตุรภัทร ประทุม, **ด้านการจัดการเรียนการสอน**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <http://www.jaturapad.com/archives/2362>

⁵⁰ สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 27

⁵¹ โรงเรียนลำปางกัลยาณี, “ประกาศโรงเรียนลำปางกัลยาณี เรื่อง การใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา,” 17 พฤษภาคม 2565.

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของคุณภาพผู้เรียน

อัมพร พิณะสา ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดเพื่อยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ด้านคุณภาพผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ด้านองค์ความรู้ 2) ด้านทักษะอาชีพ และ 3) ด้านทักษะชีวิต⁵²

สำนักงานการประถมศึกษาภาคเหนือ ได้กำหนดมาตรฐานนักเรียนคุณภาพ แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การอ่าน การเขียน 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 4) ทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ⁵³

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงคุณภาพของผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ผู้มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย (Well Being Person) 2) บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learner Person) 3) ผู้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Initiative and Innovative) 4) ผู้มีความเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี (Good Citizen And Global Citizen) 5) ผู้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills. 3Rs8Cs) 6) ผู้มีความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self –Reliance)⁵⁴

สำนักบริหารงานกรมการมัธยมศึกษาตอนปลาย กล่าวถึง คุณภาพผู้เรียนในการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึงผู้เรียนที่มีองค์ประกอบดังนี้ 1) เป็นเลิศทางวิชาการ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านต่างๆ อยู่ในระดับสูง เทียบได้ไม่ต่ำกว่านักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง 2) สื่อสารสองภาษา นักเรียนมีทักษะและความสามารถด้านภาษาอยู่ในระดับสูง เทียบไม่ต่ำกว่านักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง 3) ล้ำหน้าทางความคิด นักเรียนมีทักษะและความสามารถในการคิดและทักษะความชำนาญในการใช้ ICT ในระดับสูงเทียบได้ไม่ต่ำกว่านักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ นักเรียนมีทักษะและความสามารถเกี่ยวกับการศึกษาค้นคว้าตนเอง (Independent Study) และมีศักยภาพ ทักษะและความสามารถในการผลิตผลงานต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ เทียบได้ไม่ต่ำกว่านักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และ

⁵² อัมพร พิณะสา, “รายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ” (สรุปรายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 3/2565 วันอังคารที่ 5 เมษายน 2565)

⁵³ สำนักงานการประถมศึกษาภาคเหนือ, **จุดเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา ห้องเรียนคุณภาพ โรงเรียนคุณภาพ ศูนย์คุณภาพ**, เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.ksn1.go.th/web2020/?p=26511>

⁵⁴ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **ร่างยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)**, เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก shorturl.at/iFRW3

ลักษณะเฉพาะของชาติต่าง ๆ ในระดับสูง มีความมุ่งมั่นจริงจังในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค มีจิตสาธารณะ มีสำนึกในการบริการสังคม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับสูงเทียบได้ไม่ต่ำกว่านักเรียนของประเทศที่มีคุณภาพการศึกษาสูง⁵⁵

โรงเรียน นานาชาติ เอ็มไอที กูรูกุล (MIT Pune's Vishwashanti Gurukul, an IB World School) กล่าวถึงคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การมีวินัย วินัยเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตของนักเรียน ช่วยให้พวกเขาจัดการงาน และ รักษาความสม่ำเสมอในการทำงาน และในการจัดการเวลาได้ดี 2) การมีความขยัน นักเรียนควรตั้งใจเรียนหรือทำงานใด ๆ ที่ได้รับมอบหมายอย่างแข็งขัน เขาควรพร้อมที่จะทำงานหนักเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ นี่เป็นคุณสมบัติหนึ่งซึ่งช่วยให้นักเรียนมีความสม่ำเสมอและจัดการพักร้อนประจำวัน 3) การตรงต่อเวลา เวลาคือเงิน นักเรียนทุกคนต้องใช้เวลาไม่ใช่งานง่ายที่จะตรงต่อเวลา แต่คนที่มีคุณสมบัตินี้จะประสบความสำเร็จในชีวิต การอยู่ในชั้นเรียนตรงเวลาและทำการบ้านและกิจกรรมอื่น ๆ ตรงเวลาช่วยให้นักเรียนประหยัดเวลาและลงทุนในสิ่งที่เกิดประโยชน์ 4) การมีความเคารพนับถือการแสดงความเคารพต่อครู เจ้าหน้าที่โรงเรียน รุ่นพี่ และเพื่อนนักเรียน เป็นสัญลักษณ์ของนักเรียนที่ดี อันที่จริงนักเรียนเหล่านั้นกลับกลายเป็นบุคคลที่ถ่อมตัวและมีมารยาท พวกเขาเคารพและเป็นที่รักของทุกคน 5) สามารถทำงานเป็นทีมได้ นักเรียนที่ดีคือผู้ที่สามารถทำงานเป็นกลุ่ม จูงใจผู้อื่นและให้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ การเป็นคนคิดบวก ช่วยเหลือดี ให้ความร่วมมือ และเป็นมิตรล้วนเป็นคุณลักษณะของนักเรียนที่ดี นักเรียนเหล่านี้จะกลายเป็นผู้เล่นในทีมและเป็น ผู้นำที่ยอดเยี่ยมเมื่อโตขึ้น 6) การมีความมั่นใจ คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่านักเรียนสามารถทำสิ่งต่าง ๆ และเขาเชื่อในความสามารถของเขา การมีเสียงที่ชัดเจนท่ามกลางฝูงชนโดยไม่ลังเล คือ สัญญาณของนักเรียนที่ดีและเป็นผู้นำในอนาคต 7) มีความรับผิดชอบต่อ ความรับผิดชอบต่อคุณสมบัตินี้ที่นักเรียนที่ดีต้องมี นี่แสดงให้เห็นว่านักเรียนสามารถมอบให้กับงานใด ๆ และเขาจะทำมันโดยไม่ล้มเหลว⁵⁶

เขตการศึกษาชุมชนที่ 21 รัฐชิคาโก สหรัฐอเมริกา (Community consolidated school district 21) กล่าวถึงคุณภาพผู้เรียนไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1. ผู้เรียนที่กำกับตนเอง หมายถึง มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างแข็งขัน มีส่วนร่วมในการอภิปรายในชั้นเรียน จัดการเวลาอย่างมี

⁵⁵ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555), 18.

⁵⁶ MIT Pune's Vishwashanti Gurukul, and IB World School, **Qualities of a Good Student**, เข้าถึงเมื่อ 8 กรกฎาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.mitgurukul.com/qualities-of-a-good-Student.php>

ประสิทธิภาพในทุกสภาพแวดล้อม 2. ผู้ผลิตที่มีคุณภาพ หมายถึง มีความพยายามสูง มุ่งมั่นผลิตงานที่มีคุณภาพ 3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ทำงานร่วมมือกับผู้อื่น แสดงให้เห็นพฤติกรรมการทำงานระหว่างทำงานกลุ่ม 4. พลเมืองที่เคารพและมีความรับผิดชอบ หมายถึง แสดงความเคารพต่อชุมชน โรงเรียน มีส่วนในเชิงบวกต่อชั้นเรียนและโรงเรียน ประพฤติตนภายใต้บรรทัดฐานของพฤติกรรมที่กำหนดไว้ ยอมรับความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง⁵⁷

โรงเรียนประถมเคียเลอร์วิว ได้กล่าวถึงคุณภาพผู้เรียนว่า คุณสมบัติของผู้เรียนเหล่านี้เนื่องจากการวิจัยที่ได้รับการยกย่องอย่างสูง ซึ่งเสนอแนะโดยการส่งเสริมให้นักเรียนเข้าใจตัวเองในฐานะผู้เรียน และวิธีการพัฒนาและใช้คุณสมบัติเฉพาะของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้ จะสนับสนุนให้พวกเขาเพิ่มความก้าวหน้าและความสำเร็จในการเรียนรู้สูงสุด สร้างผู้เรียนและพลเมืองแห่งอนาคตที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถ และเห็นอกเห็นใจ โรงเรียนประถมเคียเลอร์วิวพัฒนาคุณสมบัติผู้เรียนหกประการ คือ

การตระหนักรู้ในตนเอง 1. มุ่งมั่น 2. ยืนหยัด 3. ใช้ความคิดเห็น 4. สะท้อน 5. การมีปฏิสัมพันธ์⁵⁸

สำนักทดสอบทางการศึกษา ได้กล่าวถึงคุณภาพผู้เรียนว่า คุณภาพผู้เรียน คือ ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้ง 1. ด้านผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการ ประกอบด้วยความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และ 2. ด้านคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจ ในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง และหลากหลาย รวมทั้งสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม⁵⁹

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ความสำคัญและความจำเป็นในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม

⁵⁷ Community consolidated School District 21, **Learner Quality**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://ccsd21.org/equity-learning/learner-qualities/>

⁵⁸ KEILOR VIEWS primary School, **Effective Learner Qualities**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.kvps.vic.edu.au/effective-learner-qualities>

⁵⁹ สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 27.

และกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานในบริบทนี้ จึงเป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยองค์รวมการกำหนดให้มีมาตรฐาน การศึกษาทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพเพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมาย การพัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัด การศึกษา 2 ประการได้แก่ 1)สถานศึกษาทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นมาตรฐาน เดียวกัน 2) มาตรฐานทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานยังเป็นการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนให้กับครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการร่วมมือรวมพลังเพื่อให้เกิดคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด มาตรฐานการศึกษาจึงเป็น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาทุนมนุษย์และเป็นเป้าหมาย สำคัญที่สุดที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกคนต้อง รับรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุถึงเป้าหมายตามมาตรฐานการศึกษา ที่กำหนดและ ร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้น⁶⁰

มาตรฐานการศึกษาชาติไทย

การจัดการศึกษาของชาติจะต้องทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้เรียน อันเป็นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การ อาชีวศึกษา จนถึงการอุดมศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดแนวคิด ปรัชญา และ วิสัยทัศน์ ของการจัดการศึกษาให้เป็นอัตลักษณ์และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตาม ความถนัดของผู้เรียนโดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (Desired Outcomes of Education : DOE Thailand) หมายถึง คุณลักษณะของคนไทย 4.0 ที่ตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศสู่ ความ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยคนไทย 4.0 จะต้องธำรงความเป็นไทยและแข่งขันได้ในเวทีโลกนั้นคือ เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดค่านิยมร่วมของสังคมเป็นฐานในการพัฒนาตน ให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ 3 ด้าน โดยเป็นคุณลักษณะขั้นต่อดังต่อไปนี้

1. ผู้เรียนรู้เป็นผู้มีความเพียร ใฝ่เรียนรู้ และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก้าวทันโลกยุค ดิจิทัลและโลกในอนาคต และมีสมรรถนะ (competency) ที่เกิดจากความรู้ ความรอบรู้ด้าน ต่าง ๆ มีสุนทรียะ รักษ์และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาไทย มีทักษะชีวิตเพื่อสร้างงานหรือสัมมาอาชีพบนพื้นฐาน ของความพอเพียง ความมั่นคงในชีวิต และคุณภาพชีวิตที่ดีต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

2. ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นผู้มีทักษะทางปัญญา ทักษะศตวรรษที่ 21 ความฉลาด ดิจิทัล (digital intelligence) ทักษะการคิดสร้างสรรค์ทักษะข้ามวัฒนธรรม สมรรถนะการบูรณาการ

⁶⁰ สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 3

ข้ามศาสตร์และมีคุณลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อร่วมสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือสังคม เพิ่มโอกาส และมูลค่าให้กับตนเอง และสังคม

3. พลเมืองที่เข้มแข็งเป็นผู้มีความรักชาติ รักท้องถิ่น รู้ถูกผิด มีจิตสำนึกเป็นพลเมืองไทยและพลโลก มีจิตอาสา มีอุดมการณ์และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติบนหลักการประชาธิปไตย ความยุติธรรม ความเท่าเทียม เสมอภาค เพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3 ด้าน ที่เหมาะสมตามช่วงวัยที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและสะสมตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา

ทั้งนี้ การนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจะเป็นหน่วยประสานงานในการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาสู่การจัดการทำ กำกับ ติดตาม และประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวควรใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและใช้การวิจัยเป็นฐาน และสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนและการอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและประชาคมโลกอย่างสันติ⁶¹

จากแนวคิดในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังกล่าว ประกอบกับแนวคิดในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าต้องเป็นมาตรฐานที่ปฏิบัติง่าย ประเมินได้จริง กระชับ และจำนวนน้อย แต่สามารถสะท้อนคุณภาพการศึกษาได้จริง ข้อมูลที่ได้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาทุกระดับตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต้นสังกัดและระดับชาติดังนั้นการกำหนด มาตรฐานจึงเน้นที่คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของกระบวนการบริหาร และการจัดการและคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานในด้านต่างๆดังนี้ 1) แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน 2) แนวคิดด้านการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ และ 3) แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้⁶²

⁶¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.2561** (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2563), 4-7

⁶² สำนักทดสอบทางการศึกษา, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 4

1. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

คุณภาพผู้เรียนที่สังคมต้องการ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษา ต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ (หมายถึง สุขกาย สุขใจ) สติปัญญา ความรู้ (หมายถึง เป็นคนเก่ง) และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (หมายถึง เป็นคนดีของครอบครัวและสังคม)” และใน มาตรา 7 ที่ว่า “ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝัง จิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภูมิใจใน ความเป็นไทย รู้จัก รักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจน อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”

นอกจากนี้ เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยี เจริญขึ้น อย่างรวดเร็วกระทรวงศึกษาธิการในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ คนไทยยุคใหม่ว่าคนไทยยุคใหม่ต้องได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มี ปัญญา รู้คิด มีสมรรถนะและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติ และเป็นพลเมืองที่ดี ของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ ได้มุ่งพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและ การประกอบ อาชีพ ดังนั้น ในการกำ หนดมาตรฐานการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านคุณภาพของผู้เรียน จึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยได้กำ หนดมาตรฐานการศึกษาย่อย จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และ 2) ด้านคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ด้าน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มุ่งเน้นคุณภาพ มาตรฐานขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” ที่การมี ความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำ นวณรวมทั้งการมีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียน ตามหลักสูตรสถานศึกษา ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอด เยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานใน ระดับที่แตกต่างกันในเรื่อง การมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดและการแก้ปัญหา การมีความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรม การมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการมี ความรู้ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ สำหรับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานขั้นพื้นฐานในระดับ “ปานกลาง” ที่การมี คุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่ สถานศึกษากำหนดและการมีสุขภาวะ ทางร่างกายและจิตสังคม ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่

ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกันในเรื่องความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย รวมทั้งการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย

2. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ

การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร คุณภาพของสถานศึกษา ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาด้านการพัฒนาครูและบุคลากร และด้านการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ ด้านการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา เน้นที่การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษารวมทั้งระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาจะเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาได้เป็นอย่างดีมีหลักสูตรสถานศึกษาจะมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางวิธีการและเนื้อหาสาระที่เรียนตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งจะสะท้อนว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ เจตคติและพฤติกรรมตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้ หรือไม่ หลักสูตรที่ดีควรคำนึงถึงบริบทของผู้เรียน ท้องถิ่นและชุมชน มีการบูรณาการสาระการเรียนรู้หรือจัดทำรายวิชาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับความถนัด ความสามารถและความสนใจของผู้เรียนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนตามขีดความสามารถทำให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งทางร่างกาย สังคม อารมณ์จิตใจและสติ ปัญญา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ครูและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด การพัฒนาครูและบุคลากรเน้นไปที่ความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพซึ่งต้องมีการพัฒนาที่ตรงตามความต้องการจำเป็นอย่างต่อเนื่องทั้งในส่วนของบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ สภาพแวดล้อมและการบริการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษาที่มีห้องเรียนห้องปฏิบัติการอาคารเรียนที่มั่นคง สะอาด มีแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ มีการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ตลอดจนมีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพทำให้ผู้เรียนดำเนินชีวิตอยู่ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข ปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียน ด้วยมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานขั้นต้น ในระดับ “ปานกลาง” ที่เป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดและระบบบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูงได้แก่ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกันในเรื่องการดำเนินการพัฒนาวิชาการ การพัฒนา

ครูและบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม รวมทั้งการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา

3. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งจะบ่งบอกถึงคุณภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการเรียนการสอนที่ยอมรับกันว่าส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งเน้นที่การปฏิบัติ (active learning) เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและการปฏิบัติที่นำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทน มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานขั้นต้นในระดับ “ปานกลาง” ที่การจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และ ปฏิบัติจริงรวมทั้งความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิต การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและการนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง ได้แก่ ระดับ “ดี” “ดีเลิศ” และ “ยอดเยี่ยม” จะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพมาตรฐานในระดับที่แตกต่างกันในเรื่องการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้⁶³

การประกันคุณภาพการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมาย รวมทั้งมาตรฐานกระบวนการดำเนินงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่เชื่อว่าจะสามารถส่งผลให้การจัดการศึกษามุ่งสู่เป้าหมาย ทั้งนี้ในระหว่างดำเนินงานจัดการศึกษาสู่เป้าหมาย สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด จำเป็นต้องมีการพัฒนากลไกในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและด้านคุณภาพผู้เรียน โดยบุคคลภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁴

แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา จากการศึกษาพบว่า ทุกประเทศมีระบบการประกันคุณภาพที่มีการเชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนระบบ

⁶³ สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 4-9

⁶⁴ สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2563), 4-5

การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและชัดเจน เชื่อมโยงกับกรอบคุณวุฒิและมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการประกันคุณภาพ และมีภาระบ่งชี้ให้มีการนำผลจากการประกันคุณภาพ ทั้งภายในและภายนอกไปใช้ปรับปรุงพัฒนาทั้งระดับนโยบายการจัดการศึกษา รวมทั้งการวัดและประเมิน มีการนำผลจากการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานสำหรับนำไปพัฒนาจุดแข็งและแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อน ซึ่งการวิจัยช่วยให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายและวางแผนการศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการกำกับควบคุมคุณภาพการศึกษาของแต่ละระดับโดยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประกันคุณภาพจะให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาสนับสนุนมากกว่าการตรวจสอบ หรือควบคุม

การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอก แบ่งเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การประกันคุณภาพภายในดำเนินการโดยสถาบันการศึกษาเอง ส่วนการประกันคุณภาพภายนอกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ประเทศที่ใช้แนวทางนี้ ได้แก่ โปแลนด์ เยอรมนี

แนวทางที่ 2 มีระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก โดยมีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นจากภาครัฐ หรือหน่วยงานที่รัฐบาลให้การรับรองร่วมดำเนินการประกันคุณภาพ ซึ่งประเทศที่ดำเนินการโดยหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับกระทรวงศึกษาธิการโดยตรง ได้แก่ สิงคโปร์และประเทศที่อาศัยความร่วมมือ ในการดำเนินการประกันคุณภาพจากหน่วยงานหลายภาคส่วน ได้แก่ ญี่ปุ่น เม็กซิโก ออสเตรเลีย

แนวทางที่ 3 ไม่มีระบบการประกันคุณภาพภายในทุกระดับการศึกษา แต่มีระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูผู้สอน ให้ความไว้วางใจและเสรีภาพในการจัดการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามกรอบคุณวุฒิและมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้และมีนโยบายในการสนับสนุนให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ประเทศที่มีการดำเนินการตามแนวทางนี้ ได้แก่ ฟินแลนด์⁶⁵

ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่สะท้อนคุณภาพของผู้เรียนและกระบวนการบริหารและการจัดการ และนำผลไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ยั่งยืนต่อไป

ส่วนของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หลังจากสถานศึกษาดำเนินการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยบุคลากรภายในสถานศึกษาที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น และนำผลการประเมินคุณภาพภายในดังกล่าวมาใช้เป็นฐานในการวางแผนพัฒนา

⁶⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563), ฉ.

มาตรฐานหรือพัฒนาเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานปกติของสถานศึกษา คือ กระบวนการบริหารและการจัดการ และกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนแล้วดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ควบคู่ไปกับการติดตามตรวจสอบ กระบวนการดำเนินงานระหว่างการศึกษาปฏิบัติและประเมินคุณภาพเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับใช้ผลการประเมินเป็นฐานการยกระดับคุณภาพการศึกษา ในวงจรการพัฒนาให้คุณภาพ สถานศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ทั้งนี้ทุกสถานศึกษาต้องพัฒนาการดำเนินการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาปกติของสถานศึกษา โดย คำนึงถึงหลักการและกระบวนการสำคัญ ได้แก่ 1) หลักการมีส่วนร่วมแบบร่วมแรงร่วมใจในการ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของทุกคนในสถานศึกษา 2) หลักการร่วมรับผิดชอบในผลการจัด การศึกษาอย่างตรวจสอบได้คือมีร่องรอยสารสนเทศสำหรับอธิบายคุณภาพต่อสาธารณชนที่สามารถ ตรวจสอบได้และ 3) หลักการประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนในสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบและ ร่วมลงมือดำเนินการทุกขั้นตอนของการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ทั้งนี้โดย อาศัยกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพด้วยวงจรคุณภาพแบบ PDCA คือ มีกระบวนการ วางแผนกำหนดเป้าหมายคุณภาพ (Plan) ดำเนินการตามแผนควบคู่กับการติดตามตรวจสอบและ ประเมินคุณภาพระหว่างดำเนินงาน (Do & Check) กระบวนการนำผลการประเมินมาเป็นฐานการ ตัดสินใจพัฒนาหรือยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามลำดับ (Act)

ส่วนการประเมินคุณภาพภายนอก เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ดังนั้นระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและการ ประเมินคุณภาพภายนอก จึงเป็นกลไกที่มีเป้าหมายเพื่อทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและสร้าง ความเชื่อมั่นต่อสังคม⁶⁶

จากการศึกษางานวิจัย บทความ บทสัมภาษณ์ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารดีเด่น ตลอดจน การแสดงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลทั่วไป สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ มีสิ่งสำคัญที่บ่งบอกได้อย่างชัดเจนหลายประการ ได้แก่ มีการกำหนดภารกิจของ สถานศึกษาที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาบ้านและ ชุมชนมีความใกล้ชิดและไว้วางใจกัน มีการตั้งความคาดหวังของผลสำเร็จไว้สูง มีความเป็นผู้นำ ด้าน การจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ทั้งครูและผู้บริหาร มีการสร้างโอกาส ในการเรียนรู้และให้เวลา

⁶⁶ สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา** (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรตดิ้ง, 2563), 4-5

ผู้เรียนในการทำงานกลุ่มมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อม ที่จำเป็นอย่างมีระเบียบ สะอาดและปลอดภัย มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายใช้กลวิธีในการประเมินที่หลากหลายจัดการเรียน การสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้ จัดบรรยากาศที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำหรับความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนางานอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย ใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่และวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁷

มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 มีจำนวน 3 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

รายละเอียดแต่ละมาตรฐาน มีดังนี้

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน

ผลการเรียนรู้ที่เป็นคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการ ประกอบด้วยความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดประเภทต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร การมีความรู้ทักษะพื้นฐานและเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ที่เป็นค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด ความภูมิใจ ในท้องถิ่นและความเป็นไทย การยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่าง และหลากหลาย รวมทั้งสุขภาพทางร่างกายและจิตสังคม

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) มีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและ การคิดคำนวณตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดในแต่ละระดับชั้น

2) มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมี วิจาร์ณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการ ตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมี เหตุผล

⁶⁷ สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 4

3) มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ ทั้งด้วยตัวเองและการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์ มาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆอาจเป็นแนวความคิดโครงการ โครงการงาน ชิ้นงาน ผลผลิต

4) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม

5) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติ หรือผลการทดสอบอื่นๆ

6) มีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ ผู้เรียนมีความรู้ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติ ที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับชั้นที่สูงขึ้น การทำ งานหรืองานอาชีพ

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษา กำหนด ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนด โดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม

2) มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของ ความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทย รวมทั้งภูมิปัญญาไทย

3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและ หลากหลาย ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านเพศวัยเชื้อชาติศาสนา ภาษาวัฒนธรรม ประเพณี

4) มีสุขภาวะทางร่างกายและจิตสังคม ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ

เป็นการจัดระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน สามารถดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการพัฒนาคูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

2.1 มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน สถานศึกษากำหนด

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของ สถานศึกษา ความต้องการ

ชุมชน ท้องถิ่น วัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาชาติ นโยบายของรัฐบาล และของต้นสังกัดรวมทั้งทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

2.2 มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบทั้งในส่วนของการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนำแผนไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารอัตรากำลังทรัพยากรทางการศึกษา และระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีระบบการนิเทศภายใน การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาและร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการเรียนรู้ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

2.3 ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย สถานศึกษาบริหารจัดการเกี่ยวกับงานวิชาการ ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้าน เชื่อมโยงวิถีชีวิตจริง และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย และครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย หมายรวมถึงการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่เรียนแบบควบรวมหรือกลุ่มที่เรียนร่วมด้วย

2.4 พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาครู บุคลากร ให้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการมาใช้ในการพัฒนางานและการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.5 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนและสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ และมีความปลอดภัย

2.6 จัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ สถานศึกษาจัดระบบการจัดหา การพัฒนาและการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีการบริหารชั้นเรียนเชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี ครูรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียน

อย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลที่ได้มาให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นและมีความต้องการช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะ แสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลองค์ความรู้ นำเสนอผลงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อีก

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้⁶⁸

มาตรฐานการศึกษาในแต่ละประเทศ

1) สาธารณรัฐฟินแลนด์

ตั้งแต่ปีค.ศ.2014-2017 ฟินแลนด์ได้ปรับปรุงหลักสูตรแกนกลางแห่งชาติในทุกระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาปฐมวัย ก่อนประถมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น) และมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นผลให้หลักสูตรแกนกลาง ของฟินแลนด์ในขณะนี้

⁶⁸ สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2561), 27-32.

สอดคล้องกันตลอดทั้งระบบ โดยจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา คือ การสร้างจุดแข็ง ของระบบ การศึกษาฟินแลนด์และตอบสนองความท้าทาย ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน หลักการสำคัญของการพัฒนาการศึกษาของฟินแลนด์ คือ ความเสมอภาคทางการศึกษาที่มีความเท่าเทียมกัน และการศึกษาที่มีคุณภาพสูง เพื่อสร้างอนาคตที่ยั่งยืน ทั้งตัวบุคคลและประเทศ จุดประสงค์หลักของการศึกษาคือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการใช้ชีวิตแบบองค์รวม การพัฒนาความเป็นอยู่ของผู้เรียนทุกคน รวมถึงการพัฒนาทักษะต่างๆ ในการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน

แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานถือเป็นการศึกษาภาคบังคับ สำหรับเด็กทุกคนในฟินแลนด์ โดยเริ่มต้นเข้าเรียนตั้งแต่อายุ 7 ปีครอบคลุมระยะเวลา 9 ปีหรือ 10 ปี นอกจากนี้การศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังเปิดโอกาสให้กับผู้ใหญ่เช่นกลุ่มคนอพยพด้วย วัตถุประสงค์ของการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การพัฒนาศักยภาพของเด็กเป็นรายบุคคลควบคู่กับ การเป็นพลเมืองในฐานะสมาชิกของสังคม รวมไปถึงการสอนองค์ความรู้สำคัญและทักษะที่จำเป็น การศึกษาขั้นพื้นฐานเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงและได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน โดยไม่มีค่าใช้จ่าย รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ในการเรียน สื่อ และอุปกรณ์การสอนต่างๆ ก็ไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ฟินแลนด์ได้มีมาตรการใหม่ในปีค.ศ. 2017 - 2019 เรื่องการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของเด็กและเยาวชนป้องกันการกีดกันและลดจำนวนคนหนุ่มสาวที่ไม่ได้ทำงานหรือเข้ารับการศึกษาอบรม (NEET) รวม 19 มาตรการ การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขมุ่งเน้นไปที่เด็กวัยรุ่นและครอบครัวที่ประสบปัญหา ซึ่งมาตรการดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากฝ่ายบริหารและถูกบรรจุในโครงการสำคัญๆ ของรัฐบาลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เงินจำนวน 45 ล้านยูโร จะถูกจัดสรรให้แก่มาตรการเหล่านี้ในปี ค.ศ.2018 และ 2019

การประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา ในฟินแลนด์ไม่มีระบบประกันคุณภาพภายใน การประกันคุณภาพการศึกษาในฟินแลนด์ ประกอบด้วย การจัดการคุณภาพของผู้ให้บริการการอาชีวศึกษา การควบคุมคุณภาพระดับชาติและ การประเมินคุณภาพภายนอก หน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอก ได้แก่ ศูนย์ประเมินผลการศึกษาของฟินแลนด์ (FINEEC) ดำเนินงานภายใต้กระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรมซึ่งเป็นหน่วยงานแยกต่างหากภายในสำนักงานการศึกษาแห่งชาติของฟินแลนด์(EDUFI) การประเมินคุณภาพภายนอก ดำเนินการโดยสภาประเมินผลการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของฟินแลนด์(FINHEEC) ซึ่งก่อตั้งขึ้นจากการรวมกิจกรรมการประเมินของ FINHEEC สภาการประเมินการศึกษาของฟินแลนด์และคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติของฟินแลนด์เข้าด้วยกัน ข้อกำหนดเกี่ยวกับงานและองค์กรของ FINEEC รวมอยู่ในพระราชบัญญัติและพระราชกฤษฎีกาของรัฐบาลในศูนย์ประเมินการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ ศูนย์ FINEEC

รับผิดชอบในงานประเมินการศึกษา การสอนผู้ให้บริการการศึกษา และกิจกรรมของสถาบันอุดมศึกษา พัฒนาการประเมินผลการศึกษา ประเมินผลการเรียนรู้ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและการฝึกอบรมสนับสนุนผู้ให้บริการการศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการจัดการคุณภาพการศึกษา ดำเนินการประเมินผลการเรียนรู้ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและการฝึกอบรม และการศึกษาขั้นพื้นฐานสายศิลปะ การประกันคุณภาพการศึกษาของฟินแลนด์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางระดับชาติซึ่งศูนย์ FINEEC ทำหน้าที่ประเมินการเรียนรู้ระดับชาติเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาและการตัดสินใจรวมทั้งรับประกันความเสมอภาคการศึกษาและคุณภาพการสอน โดยติดตามผลการประเมินนักเรียนเป็นรายบุคคล เช่น การประเมินความแตกต่างในระดับภูมิภาคและความแตกต่างที่อิงตามเพศ รวมถึงการศึกษาทัศนคติของนักเรียนและแรงจูงใจที่มีต่อการศึกษารายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ⁶⁹

2) ประเทศสิงคโปร์

แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ มาตรฐานการศึกษาของชาติ เป็นกรอบความคิดที่เรียกว่า “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา” (Desired Outcomes of Education หรือ DOE) ซึ่งระบุคุณสมบัติผู้เรียนที่มีความชัดเจน กระชับ เข้าใจได้ อย่างตรงกัน มีนโยบายส่งเสริมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่ชัดเจน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ได้รับการศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ผู้มีความมั่นใจ (Confident Person) เป็นผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเองสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะสูงด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 2. ผู้เรียนรู้ที่นำตนเองได้ (Self-directed Learner) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างมุ่งมั่น สามารถตั้งคำถามและสะท้อนความคิดของตนเองได้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเชี่ยวชาญ 3. พลเมืองที่มีจิตสำนึก (Concerned Citizen) เป็นผู้มีส่วนต่อส่วนรวมปฏิบัติกิจของส่วนรวมทั้งระดับท้องถิ่นถึงระดับโลก ยอมรับและเอาใจใส่ผู้อื่น 4. ผู้ร่วมพัฒนาที่มุ่งมั่น (Active Contributor) เป็นผู้มุ่งมั่นการพัฒนา โดยสามารถตั้งเป้าหมายที่มีมาตรฐานสูง สามารถพัฒนาสิ่งต่างๆ สู่เป้าหมายได้โดยใช้ความคิดในการปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่น กล้าเสี่ยง และมีความคิดริเริ่มอยู่ในตัวตน มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆได้

⁶⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563), 35-46

การประกันคุณภาพการศึกษา

สิงคโปร์มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาควบคุม และกำหนดกรอบการประกันคุณภาพโดยกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ตรวจประกันคุณภาพตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา ระบบประกันคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การประเมินตนเองโดยสถาบันการศึกษาจะทำการประเมินตนเองใน 3 ปีแรก 2) การประเมินภายนอกกำหนดกรอบการประกันคุณภาพ 4 ปีโดย 3 ปีแรกเป็นการประเมิน ตนเองและปีที่ 4 เป็นการประเมินภายนอกโดยองค์การอิสระตรวจประเมิน และรับรองคุณภาพภายใต้ กรอบที่กำหนดเป้าหมายสำคัญของการประกันคุณภาพคือการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนการประกันความสำเร็จ และการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญของโรงเรียนหรือสถาบัน โดยผลจากการประเมินในระบบประกันคุณภาพใช้เพื่อการขับเคลื่อนปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียนหรือสถาบันการสอนของครูอาจารย์และการบริหารจัดการ สิงคโปร์มีกฎหมาย เรียกว่า “Private Education Act” และมีคณะกรรมการ เรียกว่า “The Committee For Private Education(CPE)” ทำ มีหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และมีกรอบการกำกับคุณภาพ เรียกว่า “Enhanced Registration Framework” เพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้จัดการครูรายวิชาและการวัดประเมินผลเพื่อให้อนุญาตการจดทะเบียนและเปิดการจัดการศึกษา รวมทั้งการตรวจสอบการจดทะเบียนโดยมีรอบวงจรการประเมินทุก 4 ปี⁷⁰

3) สาธารณรัฐเยอรมนี

รัฐบาลเยอรมนีมุ่งเน้นให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษาได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เพื่อสร้างพลเมืองที่ชาญฉลาดและมีคุณภาพเพื่อเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศความเจริญของ เยอรมนีเกิดจากการวางแผนการศึกษาที่ถูกต้องเหมาะสมกับคุณลักษณะของเด็กตั้งแต่อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาอาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย เนื่องด้วยระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกันและสวัสดิการที่มีอย่างทั่วถึงทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในประเทศเยอรมนีลงทะเบียนเรียนในโรงเรียนของรัฐซึ่งอยู่ในชุมชนและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากรัฐ ในปีค.ศ. 2003 มีการประชุมใหญ่ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (Bildungsstandards) โดยอิงแนวคิดจากสภายุโรปที่กำหนดความสามารถหลักสำหรับผู้เรียน ซึ่งมาตรฐานการศึกษาแห่งชาตินี้เป็นกรอบให้กับ 16 รัฐในการดำเนินการในมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรสำหรับวิชาหลักโดยแต่ละรัฐเป็นผู้บริหารจัดการ หลักสูตร ส่งผลให้เกือบทุกรัฐมีหลักสูตรของตัวเองเยอรมนีได้ก่อตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา (The Institute for Educational Quality

⁷⁰ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตรฐาน การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563), 116-126

Improvement- IQB) ขึ้นเพื่อติดตามและ ประเมินความก้าวหน้าให้บรรลุมาตรฐานโดยการประเมินความสามารถของนักเรียนระดับชาติและ นานาชาติอย่างต่อเนื่อง

แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

การกำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาครอบคลุมเกรด 1 - 4 (อายุ 6 - 10 ปี) สำหรับรัฐเบอร์ลินและบรันเดินบูร์กเป็นเพียง 2 รัฐ ที่โรงเรียนประถมศึกษาจะครอบคลุมเกรด 1 - 6 (อายุ 6 - 12 ปี) โดยหลักการแล้วนักเรียนจะต้องเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยในบางรัฐผู้ปกครองจะได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมในการเลือกโรงเรียนประถมศึกษาด้วย ในระดับประถมศึกษาการสอนมุ่งให้อ่านออกเขียนได้และเรียนวิชาการพื้นฐานทั่วไป ภาษาเยอรมัน (ประกอบด้วย การอ่าน การสะกดคำ การเขียนและวรรณกรรม) คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์แบบบูรณาการ (หรือ Sachunterricht ซึ่งเป็นวิชาบูรณาการของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและสังคมศาสตร์) ถือเป็นวิชาหลักและมีผลบังคับใช้ในทุกรัฐ วิชาศิลปะ ดนตรีพลศึกษา การสอนภาษาต่างประเทศ และการสอนศาสนา (ในรัฐส่วนใหญ่) ยังได้รับการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติกำหนดหลักสูตรคณิตศาสตร์สำหรับระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และหลักสูตรวิทยาศาสตร์สำหรับระดับมัธยมศึกษา (ยกเว้นภูมิศาสตร์) ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาวิทยาศาสตร์ในระดับประถมศึกษาส่วนการจัดทำหลักสูตรสำหรับครูเป็นหน้าที่ของรัฐแต่ละรัฐ ครูมีอิสระอย่างมากในการกำหนดเนื้อหา วัตถุประสงค์และวิธีการสอน ครูผู้สอนวิชาแต่ละวิชาได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ฉันทามติเกี่ยวกับวิธีการสอนและเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในหลักสูตรเฉพาะของโรงเรียนหรือหลักสูตรทั่วไป มาตรฐานการศึกษาทั่วประเทศในวิชาภาษาเยอรมันและคณิตศาสตร์แตกต่างกันไปในระดับ ประถมศึกษา แต่มีการกำหนดกรอบอ้างอิงในการศึกษาทั่วไป และใช้ The Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) เป็นกรอบอ้างอิงด้านภาษา ส่วนระดับมัธยมศึกษาจะมีการเพิ่มเติมมาตรฐานด้านวิทยาศาสตร์

การประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรม ได้จัดตั้งสถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา (Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen-IQB) เป็นหน่วยงานสำคัญที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงานและตรวจสอบมาตรฐานการศึกษารวมถึงการประสานงานการพัฒนามาตรฐานการศึกษาแนวโน้มการศึกษาและตรวจสอบข้อกำหนดด้านสมรรถนะเพื่อกำหนดมาตรฐานการศึกษา หน่วยงานกำกับดูแลในระบบโรงเรียนประกอบด้วย Fachaufsicht กำกับดูแลด้านวิชาการ Rechtsaufsicht กำกับดูแลด้านกฎหมาย Dienstaufsicht กำกับดูแลบุคลากร Schulträger กำกับดูแลการจัดกิจการโรงเรียนให้ถูกต้องตามกฎหมาย โรงเรียนจะได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากหน่วยงานประเมินและขั้นตอนการตรวจสอบภายในระบบโรงเรียน การกำกับดูแลด้านวิชาการเกี่ยวข้องกับงานสอนและการศึกษาที่ดำเนินการโดยโรงเรียน ผู้ตรวจการ

โรงเรียนสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของโรงเรียนเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าหลักสูตรและข้อกำหนดทางกฎหมายอื่นๆ ได้รับการปฏิบัติตามการสอนและการศึกษาได้ดำเนินการอย่างมืออาชีพโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม การกำกับดูแลด้านวิชาการดำเนินการโดยการเยี่ยมชมโรงเรียน สังเกตบทเรียนและให้คำแนะนำในระดับโรงเรียน การกำกับดูแลด้านกฎหมายเป็นองค์ประกอบเพิ่มเติมในการกำกับดูแลโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบความถูกต้องตามกฎหมายของการจัดการของโรงเรียน เช่น การก่อสร้างและการบำรุงรักษาอาคารของโรงเรียน⁷¹

4) ประเทศแคนาดา

แนวทางการกำหนดมาตรฐานการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษา การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาไม่มีมาตรฐานกลาง ระดับชาติแต่มีการกำหนดมาตรฐานทักษะจำเป็น ของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม โดยในแต่ละปีวิชาที่อยู่ใน หลักสูตรพื้นฐาน เช่น ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์สังคมศึกษา ทัศนศิลป์(Visual Arts) และ พลศึกษา จะถูกเสริมด้วยวิชาเฉพาะที่เชื่อมโยง และสัมพันธ์กันในระดับที่สูงขึ้น เช่น วิชาภาษาอังกฤษ จัดให้เรียนการเขียนเชิงสร้างสรรค์วรรณคดีแคนาดาและสื่อสารมวลชนโดยมีวิชาเลือกเช่น ภาษาต่างประเทศ เศรษฐกิจ หรือประวัติศาสตร์ของบางประเทศ การศึกษาในระดับนี้ใช้เวลาเรียนประมาณ4-6ปีขึ้นอยู่กับโครงสร้างของระบบการศึกษาของแต่ละรัฐ โรงเรียนส่วนใหญ่จัดโปรแกรมการศึกษาทั้งสายวิชาชีพและสายวิชาการ ทั้งนี้เป้าหมายอันดับแรก ของการศึกษาระดับนี้คือ การเตรียมผู้เรียนเพื่อศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย เป้าหมายรองลงมา คือ การศึกษาต่อในวิทยาลัยชุมชนต่างๆ หรือ สถาบันเทคโนโลยีและการประกอบอาชีพ โดยในสาย วิชาการ หลักสูตรจะกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรายวิชาต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษา ในระดับวิทยาลัย หรือระดับมหาวิทยาลัย และสำหรับโปรแกรมสายวิชาชีพนั้น การจัดหลักสูตรจะมุ่งเน้น เพื่อเตรียมนักเรียนให้มีความรู้เพียงพอในการศึกษาในวิทยาลัยวิชาชีพ หรือการเข้าสู่ตลาดแรงงาน อย่างไรก็ตาม วิชาอาชีพในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นเพียงวิชาเลือก เป็นเพียง การเตรียมการหรือเตรียมตัว (Career Preparation)ให้แก่ผู้ที่ถนัดทางวิชาอาชีพหรือต้องการเลือกเรียนวิชาอาชีพศึกษาหลังจากจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งที่จริงแล้ว วิชาอาชีพได้รับการจัดเข้าไว้ในหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ป.1-ม.6) ในรูปของวิชาการศึกษาเพื่ออาชีพ (Career Education) ดังนี้

- 1) วิชา Career Awareness (ระดับอนุบาล)
- 2) Career Orientation (ระดับประถมศึกษา)

⁷¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563), 131-148

3) Career Exploration (ระดับมัธยมต้น)

4) Career Preparation (ระดับมัธยมปลาย)

และ 5) Career Specialization เน้นทักษะลึกหรือทักษะ เฉพาะในระดับอุดมศึกษา (Post-secondary Education)

สำหรับการจัดหลักสูตรการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาชั้น ในปีแรกนักเรียนทุกคนเรียนวิชาบังคับ แต่อาจมีวิชาเลือกบ้าง ในปีต่อๆ มาจึงสามารถเลือกเรียนวิชาเลือกต่างๆ ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่นักเรียน สามารถเลือกเรียนรายวิชาที่เตรียมเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือเลือกเรียนสายวิชาการที่เตรียมตัวสู่การศึกษา ในระดับอุดมศึกษา ในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย จากสถิติพบว่า มีนักเรียนกว่าร้อยละ 75.6 สำเร็จ การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และได้ประกาศนียบัตร การประเมินผลการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือเกรด 12 พบว่า มีความแตกต่างกัน ในแต่ละรัฐ ส่วนใหญ่แล้วรัฐต่างๆ ให้อิสระแต่ละโรงเรียนในการดำเนินการจัดสอบเอง แต่ในบางรัฐ เช่น รัฐออนตาริโอ นักเรียนต้องสอบในบางวิชาหลักที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ของรัฐ (School board) เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย ดังนั้น การเรียนต่อในระดับ มหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาที่กำหนดโดยสาขาวิชานั้นๆในระดับอุดมศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรัฐออนตาริโอ มีหน่วยงานทดสอบมาตรฐานการศึกษา ชื่อ Education Quality and Accountability Office (EQAO) ซึ่งทำหน้าที่บริหารการทดสอบมาตรฐานหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) การทดสอบการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เรียกชื่อว่า The Assessment of Reading, Writing and Mathematics, Primary Division (Grades 1-3) (2) การทดสอบการอ่านการเขียนและคณิตศาสตร์ สำหรับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียกว่า Grade 6 Junior Division Assessment (3) การทดสอบทักษะคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรียกว่า Grade 9 Assessment of Mathematics และ (4) การทดสอบการอ่าน การเขียน ระดับมัธยมศึกษาเรียกว่า The Ontario Secondary School Literacy Test (OSSLT) เป็นการวัดว่าผู้เรียนได้มาตรฐานขั้นต่ำสุดของการอ่านและการเขียนวิชาต่างๆ ที่ได้เรียนมาจนถึงปลายปีของชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เพื่อรับประกาศนียบัตรระดับมัธยมศึกษาซึ่งเรียกว่า Ontario Secondary School Diploma⁷²

⁷² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ (กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2563), 4-19.

**ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
สมุทรสาคร สมุทรสงคราม**

ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา

ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสาคร)

ตารางที่ 1 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสาคร)

| ที่ | โรงเรียน | อำเภอ | จำนวน นักเรียน (คน) | ขนาด โรงเรียน |
|-----|--|----------------|---------------------------|------------------|
| 1 | สมุทรสาครวิทยาลัย | เมืองสมุทรสาคร | 3,138 | ใหญ่พิเศษ |
| 2 | สมุทรสาครบูรณะ | เมืองสมุทรสาคร | 2,727 | ใหญ่พิเศษ |
| 3 | กระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” | กระทุ่มแบน | 2,226 | ใหญ่ |
| 4 | อ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ | กระทุ่มแบน | 1,785 | ใหญ่ |
| 5 | เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร | เมืองสมุทรสาคร | 1,496 | กลาง |
| 6 | สมุทรสาครวุฒิชัย | เมืองสมุทรสาคร | 1,272 | กลาง |
| 7 | วัดธรรมจริยาภิรมย์ | บ้านแพ้ว | 930 | กลาง |
| 8 | พันท้ายนรสิงห์วิทยา | เมืองสมุทรสาคร | 515 | กลาง |
| 9 | วัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์ | บ้านแพ้ว | 406 | เล็ก |
| 10 | หลักสองส่งเสริมวิทยา | บ้านแพ้ว | 118 | เล็ก |
| 11 | กุศลวิทยา | กระทุ่มแบน | 114 | เล็ก |

ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสงคราม)

ตารางที่ 2 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสงคราม)

| ที่ | โรงเรียน | อำเภอ | จำนวน นักเรียน (คน) | ขนาด โรงเรียน |
|-----|-----------------|------------------|---------------------------|------------------|
| 1 | ถาวรอนุกุล | เมืองสมุทรสงคราม | 2,305 | ใหญ่ |
| 2 | ศรัทธาสมุทร | เมืองสมุทรสงคราม | 2,163 | ใหญ่ |
| 3 | อัมพวันวิทยาลัย | อัมพวา | 1,124 | กลาง |

ตารางที่ 2 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสงคราม) (ต่อ)

| ที่ | โรงเรียน | อำเภอ | จำนวน นักเรียน (คน) | ขนาด โรงเรียน |
|-----|-------------------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
| 4 | ท้ายหาด | เมืองสมุทรสงคราม | 528 | กลาง |
| 5 | เทพสุวรรณชาฎาวิทยา | อัมพวา | 160 | เล็ก |
| 6 | สกลวิสุทธิ | บางคนที | 77 | เล็ก |
| 7 | เมธีคุณะวัฒนวิทยาลัย | บางคนที | 66 | เล็ก |
| 8 | วัดบางกะพ้อม (คงลาภยิ่งประชานุสรณ์) | อัมพวา | 56 | เล็ก |
| 9 | วัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์ | อัมพวา | 75 | เล็ก |

ข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู

ตารางที่ 3 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู

| จังหวัด | ผู้บริหารสถานศึกษา (คน) | ข้าราชการครู (คน) | รวม (คน) |
|-------------|-------------------------|-------------------|----------|
| สมุทรสาคร | 40 | 674 | 714 |
| สมุทรสงคราม | 22 | 377 | 399 |
| รวม | 62 | 1,051 | 1,113 |

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมศรี เณรจาที ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ใน ศตวรรษที่ 21 พบว่า มีจำนวน 5 องค์ประกอบ และตัวแปรในทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.668- 0.952 เรียงตามลำดับ น้ำหนักองค์ประกอบรวมคือ การวางระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วน มีจำนวน 59 ตัวแปร การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ โดยมีวิจัยเป็นฐาน มีจำนวน 6 ตัวแปร การบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวน 5 ตัวแปร การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะทาง เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีจำนวน 5 ตัวแปร การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรและ

งบประมาณ มีจำนวน 5 ตัวแปร 2) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่ง รูปแบบที่มีความเหมาะสม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การวางระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน, การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้โดยมีวิจัยเป็นฐาน, การบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ, การจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร และการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ 3) การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ใน ศตวรรษที่ 21 พบว่าทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์⁷³

จันทิมา บุณอนันต์วงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำ SWOT Analysis และทบทวนภารกิจและอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนให้ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของโรงเรียนในอนาคต (2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนที่ครอบคลุมแผนงานทุกระดับชั้น (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ติดตามผลการดำเนินงานประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินกลยุทธ์ สร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์รายงานผล ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ และปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ 2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดกลยุทธ์ (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และ (4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ 3. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

⁷³ สมศรี เณรจาทิ, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21,” วารสารบริหารการศึกษา มศว 14, 27 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560): 10.

พื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.44$, $S.D.=0.31$) และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.41$, $S.D.=0.29$)⁷⁴

ฤมล สอนดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการควบคุมและประเมินผล 2) การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและ รายด้าน ประกอบด้วย การจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การกำหนดมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาและการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย การควบคุมและประเมินผล (X_4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน (Y_{tot}) โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 72.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมการวิเคราะห์การถดถอย คือ $= 0.93 + 0.29 (X_4) + 0.20 (X_1) + 0.16 (X_2) + 0.14 (X_3)$ ⁷⁵

ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁶

⁷⁴ จันทิมา บุณอินันต์วงศ์, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” *วารสารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้* 1, 1(มกราคม – มิถุนายน 2561): 49

⁷⁵ ฤมล สอนดี, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี,” *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย* 9, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 229-230.

⁷⁶ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ได้ทำการวิจัยเรื่อง, “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9,” *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร* 10, 1(มกราคม - มิถุนายน 2562): 596.

ลลิตวดี ระดาบุตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตสัตตบงกช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการการเรียนรู้ เป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารจัดการหลักสูตร ส่วนการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นอันดับต่ำสุด 2) ระดับคุณภาพผู้เรียนภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความสามารถในการคิด เป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตส่วนความสามารถในการสื่อสารเป็นอันดับต่ำสุด 3) การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคดิจิทัลมีสามด้าน คือ การนิเทศการศึกษา การบริหาร จัดการการเรียนรู้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการบริหารจัดการหลักสูตรส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลได้ ร้อยละ 62.5 และสามารถสร้างสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $\hat{Z}_Y = .385 (X_5) + .217 (X_2) + .181 (X_1)$ ⁷⁷

กิริติ ฉิมพุด ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดย ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁸

บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32” ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$) สภาพที่พึงประสงค์การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$)

⁷⁷ ลลิตวดี ระดาบุตร, “การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสัตตบงกช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, 38 (มกราคม - มีนาคม 2565): 136.

⁷⁸ กิริติ ฉิมพุด, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร,” **Educational Journal** 5, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 135.

ความต้องการจำเป็นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์ 2. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการปฏิบัติตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบโดยมี 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 6 ขั้นตอน 2) การกำหนดกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 8 ขั้นตอน 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีวิธีปฏิบัติ 12 ขั้นตอน 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติได้ 8 ขั้นตอน ผลการวิเคราะห์การประเมินแนวทางมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.57$)⁷⁹

ณัฐพร ละม้ายแข และทัศนະ ศรีปัดตา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร” ผลการวิจัย พบว่า 1. การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกชั้น เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ชั้นการกำหนดกลยุทธ์ ชั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ชั้นการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ และชั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน⁸⁰

รุจิรา มรกตอัมพรกุล และธีรภัทร ถิ่นแสนดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในยุคนิวออร์มอลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนในสหวิทยาเขตทุ่งกุลาทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในยุคนิวออร์มอล เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนในสหวิทยาเขตทุ่งกุลาทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ด้านการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน

⁷⁹ บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ, “การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32,” **วารสารการบริหารการศึกษา และภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, 39 (เมษายน - มิถุนายน 2565): 122.

⁸⁰ ณัฐพร ละม้ายแข และทัศนະ ศรีปัดตา, “การศึกษากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร” **Journal of Roi Kaensarn Academi** 7, 6 (มิถุนายน 2565): 66.

สถานศึกษา และ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในยุคนิวโนร์มอล เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในสหวิทยาเขตทุ่งกุลาทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ด้านประสบการณ์การทำงานมีด้านที่แตกต่าง ได้แก่ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา และด้านพัฒนาสื่อและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา⁸¹

งานวิจัยต่างประเทศ

อัลโฮซานิ สิง และ นาห์ยาน (Alhosani, Singh and Nahyan) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “บทบาทของภาวะผู้นำโรงเรียนกับสภาพแวดล้อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน” ผลการวิจัยพบว่า มีการนำเสนอและทำความเข้าใจของบทบาทของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลพบว่าภาวะผู้นำโรงเรียนร่วมกับสภาพแวดล้อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แต่ถูกสื่อกลางโดยการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองของนักเรียน⁸²

โอบุโควา (Obukhova) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการประเมินคุณภาพการศึกษาของนักศึกษา: มุมมองจากฟินแลนด์ แคนาดา และฮ่องกง ผลการวิจัยพบว่า การประเมินคุณภาพที่เน้นไปที่การศึกษาทั่วไปเป็นเกณฑ์หลักสำหรับประสิทธิผลของการทำงานและการพัฒนาระบบการศึกษาในประเทศที่ทำการศึกษา และสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นในโครงการของรัฐบาลที่ควบคุมกิจกรรมในด้านการศึกษา การวิจัยยังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าฟินแลนด์และแคนาดาใช้รูปแบบการจัดการศึกษาที่ยืดหยุ่นกว่า ซึ่งทำให้สถาบันการศึกษามีอิสระมากขึ้น ขณะที่อยู่ในฮ่องกง มีการใช้อันที่ "เข้มงวด" มากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฮ่องกงอาศัยมาตรฐานและขั้นตอนที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดเพื่อรับรองคุณภาพการศึกษา ผู้เขียนระบุว่าควรคำนึงถึงแนวทางปฏิบัติในการควบคุมการประเมินคุณภาพการศึกษาในประเทศที่ทำการศึกษาในการพัฒนาเอกสารด้านกฎระเบียบและคำแนะนำที่

⁸¹ รุจิรา มรกตอัมพรกุล และธีรภัทร ถิ่นแสนดี, “การบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในยุคนิวโนร์มอลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนในสหวิทยาเขตทุ่งกุลาทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด” **วารสารการบริหารการศึกษา มจร.วิทยาเขตร้อยเอ็ด** 3, 1(มกราคม - เมษายน 2566): 27-28.

⁸² Abdulraheem Ali Alhosani, Sanjay Kumar Singh and Moza Tahnoon Al Nahyan, “Role of school leadership and climate in student achievement” **International Journal of Educational Management** 31, 6 (August 2016), 843

เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาทั่วไปในสหพันธรัฐรัสเซีย⁸³

พอร์เตอร์และทุตเคอชเชียน (Porter and Toutkoushian) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการวิจัยของสถาบันและความเชื่อมโยงกับคุณภาพเฉลี่ยของนักศึกษาและชื่อเสียงโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการวิจัยของคณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับชื่อเสียง แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับคุณภาพของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยวิจัย แต่ชื่อเสียงและคุณภาพของนักศึกษานั้นมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผลผลิตการวิจัยของวิทยาลัยศิลปศาสตร์⁸⁴

อัลคาบิ เชอเรน และเดวิดสัน (Alkaabi, Cherian and Davidson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนเอกชน” ผลการวิจัยพบว่าพบความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญระหว่างค่าใช้จ่ายของโรงเรียนและคุณภาพของโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้ปกครองรายงานว่าผลลัพธ์ของบุตรหลานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับค่าใช้จ่ายที่พวกเขาจ่ายให้กับโรงเรียน นอกจากนี้ คุณภาพของโรงเรียนมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียน และอธิบายว่ามีแตกต่างของความสำเร็จของนักเรียนประมาณ 38% ผลลัพธ์ยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างค่าใช้จ่ายของโรงเรียน รายได้ของผู้ปกครอง และผลลัพธ์ของนักเรียน⁸⁵

แฮร์เรย์ (Harray) ได้ศึกษาแบบเรื่อง ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบากในการวางแผนระยะ

⁸³ Tatiana N. Obukhova, “The Practice of Assessing the Quality of Student Education: Perspectives from Finland, Canada, and Hong Kong,” *Journal of history Culture and Art Research* 8, 4 (December 2019):391.

⁸⁴ Stephen R. Porter and Robert K. Toutkoushian, *Institutional research productivity and the connection to average student quality and overall reputation*, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775705000968#preview-section-abstract>

⁸⁵ Alanood Alkaabi, Jacob P. Cherian and Ross Davidson, *A study on the relationship between cost, quality, and student achievement in the private schools*, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-01-2022-0010/full/html>

มากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายามสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน⁸⁶

เยเรมีย์ คาวินซี มุลิงเก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางปฏิบัติในการจัดการเชิงกลยุทธ์และอิทธิพลต่อผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของรัฐในเขตย่อย คาธิเอนิ ประเทศเคนยา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ไม่นัยสำคัญระหว่างความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์กับผลการเรียนของนักเรียน ($r = 0.230$, $p\text{-value} = 0.080$) ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์และผลการเรียนของนักเรียนมีนัยสำคัญดังที่บรรยายโดย ($r = 0.662$, $p\text{ value} = 0.000$)⁸⁷

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์และคุณภาพผู้เรียนดังที่กล่าวมาแล้วจากกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและชัดเจนขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้องค์กรสามารถดำเนินการตามภารกิจให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุม ส่วนคุณภาพผู้เรียน ผู้วิจัยได้ยึดคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐาน

⁸⁶ Neil Harray. **The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools**, เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://hdl.handle.net/10652/1297>

⁸⁷ Jeremiah Kawinzi Mulinge, “STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR INFLUENCE ON STUDENTS’ ACADEMIC PERFORMANCE IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN KATHIANI SUBCOUNTY, KENYA” **International Journal of Education and Research** 9, 4 (April 2021), 1.

การศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาในระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดให้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา มีทั้งหมด 3 มาตรฐาน และกำหนดให้ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ประกอบไปด้วย 1) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหาได้ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย รวมถึงการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และมีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม มาเป็นทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 20 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) สถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 และครู จำนวน 1 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบการวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมการวิจัย เป็นขั้นตอนในการศึกษาปัญหา และกำหนดปัญหาที่ต้องการทำการศึกษา หลังจากนั้นศึกษาและทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการวิจัยที่ต้องการศึกษา รวมถึงศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเค้าโครงการวิจัยและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา หลังจากนั้นนำคำแนะนำมาปรับปรุงแก้ไขเค้าโครงการวิจัย หลังจากนั้นนำเค้าโครงการวิจัยไปเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเค้าโครงงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการสร้างเครื่องมือเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นนำเครื่องมือไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปทดลองใช้กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่งานวิจัยกำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลจากสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างจริง หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่

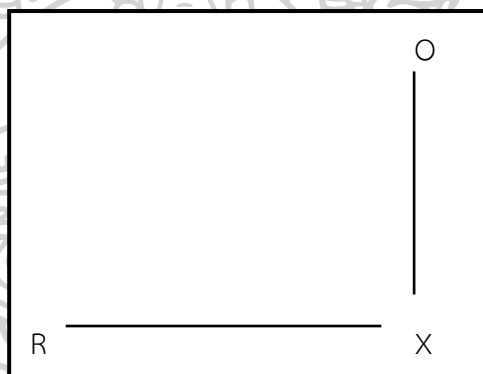
คณะกรรมการเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดพิมพ์รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษาเขียนเป็นรายงานการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบและวิธีวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว (ศึกษาสภาพการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, Non-experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนแผนผัง ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 20 แห่ง⁸⁸

⁸⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม, ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา, เข้าถึงเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2566, เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=740001

กลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตาราง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁸⁹ ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 19 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้รูปแบบการจับสลาก

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 38 คน ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

| สำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา | ประชากร (สถานศึกษา) | กลุ่มตัวอย่าง (สถานศึกษา) | ผู้ให้ข้อมูล (คน) | | |
|------------------------------------|------------------------|------------------------------|--|-----|-----|
| | | | ผู้อำนวยการหรือ รองผู้อำนวยการ สถานศึกษา | ครู | รวม |
| สมุทรสาคร สมุทรสงคราม | 20 | 19 | 19 | 19 | 38 |
| รวม | 20 | 19 | 19 | 19 | 38 |

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบไปด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น X_{tot} คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (X_{tot}) ตาม แนวคิด ของ วิลเลินและคณะ (wheelen and others) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

⁸⁹ Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, **Statistics : An Introductory Analysis** (New York : Harper & Rows Publisher, 1973), 109.

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning : X1) หมายถึง การตรวจสอบ การประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลสำคัญต่อองค์กรให้บุคคลสำคัญภายในองค์กรทราบ โดยใช้รูปแบบ SWOT และปรากฏเป็นกลยุทธ์ขององค์กร

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation : X2) หมายถึง การกำหนดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร การระบุวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้จริง และการกำหนดแนวนโยบาย

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation : X3) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงานซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างและพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง

4. การประเมินและควบคุม (evaluation and control : X4) หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน และนำผลลัพธ์นี้ไปใช้ในการวางแผนการแก้ไขปัญหา รวมถึงระบุจุดอ่อนของแผนกลยุทธ์และนำข้อมูลมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ในถัดไป

2.2 ตัวแปรตาม Y_{tot} คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ ลงวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2561 มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ประกอบไปด้วย

1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y1) หมายถึง ผู้เรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณ รวมถึงมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และแก้ปัญหาได้ มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมทั้งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา และมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y2) หมายถึง ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนด มีความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย รวมถึงการยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและหลากหลาย และมีสุขภาวะทางร่างกาย และจิตสังคม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (force choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของ วิลเลินและคณะ (Wheelen and others)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ลักษณะของแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert five rating scales) โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ มีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลจาก ตำรา เอกสารบทความต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลินและคณะ (Wheelen and Others) และคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา หลังจากนั้นนำผลของการศึกษาข้อมูลมาสร้างเครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา

รวมทั้งความเหมาะสมด้านเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of Item Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 15 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 2 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ เครื่องมือตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม = 0.961 โดยค่าความเชื่อมั่นตัวแปรต้น = 0.949 และค่า ความเชื่อมั่นตัวแปรตาม = 0.942

ขั้นที่ 5 จัดทำข้อมูลฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยได้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผ่านหัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษา เพื่อจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือไปยังผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 19 แห่ง เพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขั้นที่ 2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์โดยใช้ Google Form

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เมื่อ ได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (Tally sheet) เพื่อกวักคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการ วิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (Frequency: f) และค่าร้อยละ Percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best)⁹⁰ ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดมัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .70 – 1.00 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .30 - .69 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

⁹⁰ John W. Best, **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1970), 190.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .00 - .29 แสดงว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ⁹¹

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสงคราม สมุทรสาคร จำนวน 20 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁹² ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 19 แห่ง กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 38 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดของ วิลเลินและคณะ (wheelen and Others) และแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ความถี่ (Frequency: f) ร้อยละ Percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient)

⁹¹ Dennis E. Hinkle, William Wiersma, Stephen G. Jurs, **Applied Statistics for the Behavior Sciences**, 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

⁹² Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, **Statistics : An Introductory Analysis** (New York : Harper & Rows Publisher, 1973), 109.

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 20 แห่ง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 19 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) สถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 และ ครู จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลินและคณะ (Wheelen and others) กับคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 32 ฉบับ จากสถานศึกษา 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 84.21 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาความถี่ (Frequency: f) และร้อยละ Percentage: %) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อ | สถานภาพ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----|-------------------------------------|------------|------------|
| 1 | เพศ | | |
| | ชาย | 10 | 31.25 |
| | หญิง | 22 | 68.75 |
| | รวม | 32 | 100 |
| 2 | อายุ | | |
| | 21 - 30 ปี | 5 | 15.63 |
| | 31 - 40 ปี | 10 | 31.25 |
| | 41 - 50 ปี | 10 | 31.25 |
| | 51 ปีขึ้นไป | 7 | 21.87 |
| | รวม | 32 | 100 |
| 3 | ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| | ปริญญาตรี | 7 | 21.87 |
| | ปริญญาโท | 24 | 75.00 |
| | ปริญญาเอก | 1 | 3.13 |
| | รวม | 32 | 100 |
| 4 | ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา | | |
| | ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรอง | 16 | 50.00 |
| | ผู้อำนวยการโรงเรียน | | |
| | ครู | 16 | 50.00 |
| | รวม | 32 | 100 |
| 5 | ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน | | |
| | 1-5 ปี | 9 | 28.12 |
| | 6-10 ปี | 4 | 12.50 |
| | 11-15 ปี | 7 | 21.88 |
| | 16-20 ปี | 6 | 18.75 |
| | 21 ปีขึ้นไป | 6 | 18.75 |
| | รวม | 32 | 100 |

จากตารางที่ 5 พบว่า จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 32 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75 ส่วนเพศชายมีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25

อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 และอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25 รองลงมาคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.87 และน้อยที่สุดคือ อายุระหว่าง 21 – 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 15.63

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.87 และน้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.13

ตำแหน่งหลักในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครู จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เท่ากัน

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 รองลงมาคือ 11 – 15 ปี มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 ถัดมาคือ 16 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 18.75 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 6 – 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ วิลเลินและคณะ (Wheelen and others) ในการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยภาพรวม (X_{tot})

(n = 32)

| ด้าน | การบริหารเชิงกลยุทธ์ | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-------------------|------------------------------|-----------|------|-----------|
| 1. | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X1) | 4.56 | 0.50 | มากที่สุด |
| 2. | การกำหนดกลยุทธ์ (X2) | 4.61 | 0.40 | มากที่สุด |
| 3. | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X3) | 4.62 | 0.47 | มากที่สุด |
| 4. | การประเมินและควบคุม (X4) | 4.50 | 0.54 | มากที่สุด |
| รวม (X_{tot}) | | 4.58 | 0.42 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 6 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = 0.47) การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.40) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.50) และการประเมินและควบคุม ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.40 – 0.54 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรายด้านใช้การวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7 - 10

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1)

(n = 32)

| ข้อ | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-------------|-------------|------------------|
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษา | 4.47 | 0.57 | มาก |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์ โอกาส กับอุปสรรคของสถานศึกษา | 4.50 | 0.68 | มากที่สุด |
| 3 | โรงเรียนของท่านได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถานศึกษา มาเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ | 4.60 | 0.67 | มากที่สุด |
| 4 | โรงเรียนของท่านได้นำผลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาไปใช้ในการระบุกลยุทธ์ของโรงเรียน | 4.69 | 0.54 | มากที่สุด |
| | รวม | 4.56 | 0.50 | มากที่สุด |

ตารางที่ 7 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ และระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนของท่านได้นำผลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงกลยุทธ์ของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.54) โรงเรียนของท่านได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถานศึกษามาเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.67) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาส กับอุปสรรคของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.68) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.68 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาด้านการกำหนดกลยุทธ์ (X_2)

(n = 32)

| ข้อ | การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-----------|
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มีการพัฒนาหรือคงความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน | 4.50 | 0.68 | มากที่สุด |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของโรงเรียน | 4.44 | 0.80 | มาก |
| 3 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน | 4.63 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ | 4.66 | 0.55 | มากที่สุด |
| 5 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ | 4.75 | 0.51 | มากที่สุด |
| | รวม | 4.61 | 0.40 | มากที่สุด |

ตารางที่ 8 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.61$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 4 ข้อ และระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.51) โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.55) โรงเรียนของท่านมีการกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.55) โรงเรียนของท่านมีการกำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มีการพัฒนาหรือคงความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.68) โรงเรียนของท่านมีการระบุดูอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อเกรดของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.44$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.80 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3)

(n = 32)

| ข้อ | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-----------|
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | 4.53 | 0.57 | มากที่สุด |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการจัดทำงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนแผนงานอย่างเหมาะสม ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | 4.60 | 0.61 | มากที่สุด |
| 3 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | 4.63 | 0.55 | มากที่สุด |
| 4 | ผู้บริหารโรงเรียนของท่านพิจารณาความสอดคล้องของแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน กับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ | 4.72 | 0.52 | มากที่สุด |
| | รวม | 4.62 | 0.47 | มากที่สุด |

ตารางที่ 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนของท่านพิจารณาความสอดคล้องของแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน กับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.52) โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.55) โรงเรียนของท่านมีการจัดทำงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนแผนงานอย่างเหมาะสม ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.61) โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.61 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุม (X_4)

(n = 32)

| ข้อ | การประเมินและควบคุม (X_4) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-----------|
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เช่น มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ | 4.50 | 0.62 | มากที่สุด |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการวางมาตรการการแก้ไข ปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันที่ | 4.53 | 0.62 | มากที่สุด |
| 3 | โรงเรียนของท่านมีการระบุดูอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป | 4.47 | 0.67 | มาก |
| | รวม | 4.50 | 0.54 | มากที่สุด |

ตารางที่ 10 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการประเมินและควบคุมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ และระดับมาก จำนวน 1 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงเรียนของท่านมีการวางมาตรการการแก้ไขปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันที่ ($\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.62) โรงเรียนของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เช่น มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.62) โรงเรียนของท่านมีการระบุจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.67 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ในการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียน วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot})

(n = 32)

| ด้าน | คุณภาพผู้เรียน | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-------------------|---|-----------|------|-----------|
| 1. | ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) | 4.23 | 0.49 | มาก |
| 2. | คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2) | 4.58 | 0.40 | มากที่สุด |
| รวม (Y_{tot}) | | 4.37 | 0.41 | มาก |

จากตารางที่ 11 พบว่า คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน และระดับมาก จำนวน 1 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.58$, S.D. = 0.40) ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.49) เมื่อ

พิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.40 – 0.49 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในการวิเคราะห์คุณภาพผู้เรียนเป็นรายด้าน ใช้การวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ดังรายละเอียดในตารางที่ 12 – 13

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1)

(n = 32)

| ข้อ | ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-----------|------|-------|
| 1. | ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและ การคิดคำนวณ | 4.03 | 0.65 | มาก |
| 2. | ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้ เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล | 4.13 | 0.55 | มาก |
| 3. | ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วย ตัวเองและจากการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ ความรู้และประสบการณ์มาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิดโครงการ โครงการงาน ชิ้นงาน ผลผลิต | 4.16 | 0.68 | มาก |
| 4. | ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมใน ด้านการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณธรรม | 4.41 | 0.61 | มาก |
| 5. | ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตาม หลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่างๆ รวมทั้งมี ความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือผลการ ทดสอบอื่นๆ | 4.19 | 0.64 | มาก |

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) (ต่อ)

(n = 32)

| ข้อ | ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|---|-------------|-------------|------------|
| 6. | ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ | 4.50 | 0.57 | มากที่สุด |
| | รวม | 4.23 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 12 พบว่า คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาในสถานศึกษา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ และระดับมาก จำนวน 5 ข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.57) ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้การสื่อสารการทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม ($\bar{x} = 4.41$, S.D. = 0.61) ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะกระบวนการต่างๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือผลการทดสอบอื่นๆ ($\bar{x} = 4.19$, S.D. = 0.64) ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและจากการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์มาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ โครงการ ชี้นำงาน ผลผลิต ($\bar{x} = 4.16$, S.D. = 0.68) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.55) ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.68 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2)

(n = 32)

| ข้อ | คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2) | \bar{x} | S.D. | ระดับ |
|-----|--|-----------|------|-----------|
| 1. | ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม | 4.53 | 0.57 | มากที่สุด |
| 2. | ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิปัญญาไทย | 4.60 | 0.50 | มากที่สุด |
| 3. | ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ประเพณี | 4.66 | 0.48 | มากที่สุด |
| 4. | ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์ และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น | 4.66 | 0.48 | มากที่สุด |
| | รวม | 4.58 | 0.40 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 13 พบว่า คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.58$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ประเพณี ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.48) ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.48) ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิปัญญาไทย ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.50) ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม ($\bar{x} = 4.53$, S.D. =

0.57) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.57 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน

| ตัวแปร | ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) | คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2) | ภาพรวม(Y_{tot}) |
|-----------------------------------|---|---|---------------------|
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (X_1) | .123 | .461** | .272 |
| การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) | .338 | .688** | .518** |
| การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) | .034 | .491** | .220 |
| การประเมินและควบคุม (X_4) | .065 | .460** | .229 |
| ภาพรวม (X_{tot}) | .162 | .587** | .351* |

** นัยสำคัญทางสถิติที่ .01

* นัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .351^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เมื่อพิจารณาการบริหารเชิงกลยุทธ์รายด้าน ($X_1 - X_4$) กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามรายด้าน ($Y_1 - Y_2$) พบว่าคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การกำหนดกลยุทธ์ (X_2) กับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน (Y_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .688** ส่วน คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด

คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (X_3) กับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน (Y_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .034

เมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จะมีความสัมพันธ์ ดังนี้

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .461** และน้อยที่สุดคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .123

ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .688** และน้อยที่สุดคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .338

ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .491** และน้อยที่สุดคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .034

การประเมินและควบคุมมีความสัมพันธ์สูงสุดกับด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .460** และน้อยที่สุดคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .065

สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ประชากรคือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 20 แห่ง กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 19 แห่ง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) สถานศึกษาละ 2 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 และครู จำนวน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของวิลเลินและคณะ (Wheelen and others) กับคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 32 ฉบับ จากสถานศึกษา 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 84.21 สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผลปรากฏ” ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม

2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน และระดับมาก จำนวน 1 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนในสังกัดนำโดยฝ่ายบริหารสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีการตรวจสอบ ประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลสำคัญต่อโรงเรียนให้บุคลากรภายในโรงเรียนทราบ มีการวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบ SWOT เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน เมื่อได้ข้อมูลแล้วมีการนำข้อมูลไประบุเป็นแผนกลยุทธ์เฉพาะของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียนสามารถกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงสามารถระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อเกรดของโรงเรียน และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันช่วยให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมุ่งมั่นและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีการปฏิบัติงานโดยการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติโดยผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และอุปกรณ์การเรียนการสอน ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพทำให้โรงเรียนสามารถสนับสนุนการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และบุคลากรภายในสถานศึกษาเองมีการดำเนินการตามแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่วางไว้ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีการนำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนและผลการดำเนินงานมาประเมินเพื่อให้สามารถเปรียบเทียบประสิทธิภาพจริงที่เกิดขึ้นจริงของงานกับประสิทธิภาพที่ต้องการได้ และผู้บริหารทุกระดับได้มีการใช้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานไปแก้ไขปัญหา และนำไประบุจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป ส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ชลธิชา ร่มโพธิ์รี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่

ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับ ฤมล สอนดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามกลยุทธ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการควบคุมและประเมินผล

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินและควบคุม ตามลำดับ โดยด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด อาจเนื่องมาจากสืบเนื่องจากนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม ที่มีกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดได้นำไปกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ ซึ่งผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้นำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติผ่านการพัฒนาแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน หลังจากกำหนดกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างได้วางแผนการดำเนินการเพื่อสร้างขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนและเป็นระเบียบ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายย่อยที่ชัดเจน โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานประจำปี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการปฏิบัติงานของแต่ละโครงการนั้นๆ และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และยังได้มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและอธิบายถึงรายละเอียดของงานว่างานนั้นเป็นอย่างไรรวมถึงมีรายละเอียดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำให้กิจกรรมและโครงการต่างๆบรรลุผลที่ตั้งไว้ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานและการกระจายหน้าที่ สร้างทีมงานที่มีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทำให้คณะกรรมการการดำเนินงานบรรลุผลที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการชี้แจงเกี่ยวกับงบประมาณและรายละเอียดใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นๆ การชี้แจงรายละเอียดงบประมาณไม่ได้เป็นเพียงแผนในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สามารถวางแผนในเรื่องของงบประมาณได้ ซึ่งโรงเรียนสามารถวางแผนเพื่อไม่ให้งบประมาณขาดดุลหรือเกินดุลได้ จากกระบวนการนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับหลายประการ ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารเองจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทักษะการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สุด ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องมีการ

วางแผนและดำเนินการอย่างมีระบบ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชพล เจริญชล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุดและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร ไทยเจริญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการจัดการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ด้วยกระบวนการสืบเสาะของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงที่สุด

ด้านการประเมินและการควบคุม อยู่ในระดับมากที่สุด ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด เนื่องจาก ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้มีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมและผลการดำเนินกิจกรรมเพื่อเปรียบเทียบผลจากการปฏิบัติจริงกับผลการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งฝ่ายบริหารได้เปิดโอกาสให้คณะกรรมการดำเนินงานสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา มีการพูดคุยถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ได้รับข้อมูลการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจากคณะกรรมการดำเนินงาน ซึ่งทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาต่อเนื่องหรือปัญหาที่ขยายตัวใหญ่ขึ้น และได้นำข้อมูลดังกล่าวไปเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การประเมินผลและการตรวจสอบกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้มีการการประเมินผลอย่างต่อเนื่องทำให้โรงเรียนสามารถรวบรวมข้อมูลและได้นำไปวิเคราะห์ประสิทธิภาพของกระบวนการและขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ จึงนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอยู่เป็นประจำโดยใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภริญา ชัดติยะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนวัดวังน้ำขาว ด้านการประเมินและควบคุมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด และยังสอดคล้องกับ ญัฐชา พิกุลทอง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินและควบคุมมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สืบเนื่องมาจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

ได้กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร คุณภาพผู้เรียน การจัดการเรียนรู้ การวัดและการประเมินผล การจัดการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีการกำกับติดตามประเมินผลเพื่อเป็นการประกันคุณภาพ การศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนที่เป็นเป้าหมาย จากการกำหนด เป้าหมายนั้น สถานศึกษานำโดยฝ่ายบริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกท่าน ได้มีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้ได้มาตรฐานตามที่ หลักสูตรกำหนด และครูมีความรู้และทักษะในการสอนที่ดีสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ น่าสนใจและกระตุ้นให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนรู้ ครูมีใช้วิธีการสอนที่หลากหลายและ เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ได้มากขึ้น รวมถึงมีการปรับปรุง หลักสูตรสถานศึกษาที่ทันสมัยและมีการสอดแทรกเนื้อหาที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงสามารถทำให้นักเรียนเห็นความสำคัญของสิ่งที่เรียนรู้และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ และโรงเรียนยังมี สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสนับสนุนการเรียนรู้ทำให้นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนและ สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ รวมไปถึงในด้านของทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชน นักเรียนสามารถเข้าถึงทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชน เช่น ห้องสมุด, ศูนย์การ เรียนรู้, และสถานที่สำหรับกิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ทำให้นักเรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะ เพิ่มเติมอย่างเต็มที่นอกจากนั้นสถานศึกษานำโดยฝ่ายบริหารยังมีการวัดและประเมิน เพื่อ เตรียมพร้อมในการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและด้านคุณภาพผู้เรียนจากบุคคล ภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งจากการติดตามประเมินคุณภาพการศึกษานี้ทำให้ มั่นใจได้ว่าสถานศึกษาสามารถพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรินทร์ ชุนศร ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูกับ คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกุล พรเพ็ญ ได้ทำการศึกษาการบริหารงาน วิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพผู้เรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงธนใต้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับ มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมีค่ามัชฌิมเลขคณิต สูงที่สุด อาจเป็นเพราะว่า สืบเนื่องมาจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ได้มีการกำหนดให้มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ เพื่อให้ นักเรียนสามารถ อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก ซึ่งในการพัฒนา ผู้เรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นี้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูผู้สอน ครูประจำชั้น ผู้ปกครอง และชุมชน ที่ให้ความร่วมมือในการปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสถานศึกษาเองมีการดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆดังต่อไปนี้ เช่น 1. การบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 2. จัดในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3. จัดโครงการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 4. ปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยสอดแทรกในกิจวัตรประจำวัน และยังมีการนำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตัวชี้วัด และพฤติกรรมบ่งชี้ที่วิเคราะห์ไว้ไปบูรณาการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โครงการต่างๆ และกิจกรรมประจำวันของผู้เรียน

ส่วนด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตรองลงมา คือ ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน อาจเป็นเพราะว่า ครูผู้สอนมีการนำกระบวนการและรูปแบบการสอนใหม่ๆ เข้ามาจัดการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมทักษะและกระบวนการในการการคิด การแก้ไขปัญหา และมีการบูรณาการในชีวิตประจำวันได้ จึงทำให้ผู้เรียนเกิด การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้าน การอ่าน เขียน คณิตวิเคราะห์ การสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เพื่อช่วยส่งเสริมผู้เรียนในด้านการใช้เทคโนโลยี แต่อย่างไรก็ตาม ในโรงเรียนขนาดเล็กยังประสบปัญหาสื่อและอุปกรณ์ที่ช่วยส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ในบางกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันตพัฒน์ มณฑา ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ($r_{xy} = .351^*$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามมีความสัมพันธ์กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาในสังกัด นำโดยฝ่ายบริหารได้มีการ การตรวจสอบ ประเมิน และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลสำคัญต่อโรงเรียนให้บุคลากรภายในโรงเรียนทราบ มีการวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบ SWOT เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของโรงเรียน และได้นำข้อมูลมากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำทางให้ครูและนักเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จ และบุคลากรในโรงเรียนทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติตามนโยบายไปในทิศทางเดียวกันและ

เกิดแรงจูงใจในการทำงานและทำงานบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้โรงเรียนมีแผนการดำเนินงานที่เป็นระบบและสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและคุณภาพของนักเรียน นอกจากการมีแผนการที่ชัดเจนแล้ว ผู้บริหารยังเล็งเห็นถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนา ซึ่งรวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและสนับสนุนการเรียนรู้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและนักเรียนและชุมชน มีการติดตามและประเมินผลที่เป็นส่วนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้โรงเรียนสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ การมีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลารักษ์ สายอุทัศน์ ได้ทำการศึกษา รูปแบบการบริหารโรงเรียนสาขาสุทธิราชอุปถัมภ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาครูสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่าคุณภาพของนักเรียนโรงเรียนสาขาสุทธิราชอุปถัมภ์ ปีการศึกษา 2562 มีการพัฒนาขึ้นจากปีการศึกษา 2560 ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารที่ได้นำกลยุทธ์ในการบริหาร เพื่อพัฒนาครูสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมาใช้ในโรงเรียนและครูได้นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนานักเรียน ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และยังสอดคล้องกับ เยเรมีย์ คาวินซี มุลิงเก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางปฏิบัติในการจัดการเชิงกลยุทธ์และอิทธิพลต่อผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของรัฐในเขตย่อย คาอิเอนิ ประเทศเคนยา ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์และผลการเรียนของนักเรียนมีนัยสำคัญดังที่บรรยายโดย ($r = 0.662, p \text{ value} = 0.000$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงสุดกับคุณภาพผู้เรียนด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในด้านการปฏิบัติงานและในด้านของตัวผู้เรียนเอง ผู้บริหารได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนของผู้บริหารทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษา และชุมชน รวมถึงผู้ปกครอง มองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) กลยุทธ์ (Strategy) ของสถานศึกษา ทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนช่วยในการส่งเสริม และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน เช่น ส่งเสริมกิจกรรมการบำเพ็ญประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่นทั้งที่บ้านและโรงเรียน โดยส่งเสริมให้เด็กช่วยเหลือ

รับผิดชอบงานบ้านตามวัย การสนับสนุนให้เด็กนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาต่างๆ อาทิเช่น การเข้าร่วมกิจกรรมพี่ช่วยน้อง และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่างๆ ของสถานศึกษา ชุมชนร่วมกันส่งเสริมด้านความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิปัญญาไทย และทำให้ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ประเพณีได้

ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันน้อยที่สุดคือ คือ การปฏิบัติตามกลยุทธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่ตั้งไว้ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอในด้านของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในบางหัวข้อ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงต้องร่วมกันพิจารณากิจกรรม โครงการ และแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้มากขึ้น อีกทั้งต้องร่วมกันวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดนิเทศการเรียนการสอน ส่งเสริมและจัดกิจกรรม รวมถึงจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในกิจกรรมที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน เช่น จัดกิจกรรมการนำเสนองานวิจัยในชั้นเรียนทุกปีการศึกษา ครูผู้สอนมีการนำเสนอ (Best practice) ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมถึงส่งเสริมให้มีการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูทุกคน โดยนักเรียน และการนิเทศการเรียนการสอนจากครูภายในกลุ่มสาระเรียนรู้ของตน กิจกรรมเหล่านี้ส่งผลให้เกิด การพัฒนาความรู้ ทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนร่วมกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ เอกลักษณ์ เจือมา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพผู้เรียนในระดับสูงมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาด้านการประเมินและควบคุม และคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาด้านการประเมินและควบคุม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรเปรียบเทียบประสิทธิภาพจริงที่เกิดขึ้นของงานกับประสิทธิภาพที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และมีการระบุจุดอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป

2. คุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเพิ่มการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับบุคลากรสายการสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน เช่น ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
3. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

รายการอ้างอิง



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงกลาโหม. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)." 6 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก <https://wpc.mod.go.th/Fundamentals/Fundamentals/Pdffile/SM.aspx>.
- กระทรวงศึกษาธิการ และ สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ.รัตนะเทรตติ้ง, 2563.
- กীরติ ฉิมพุม. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากำแพงเพชร." *Educational Journal* 5, no. 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2565): 135.
- จตุรภัทร ประทุม. "ด้านการจัดการเรียนการสอน." เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <http://www.jaturapad.com/archives/2362>.
- จันทิมา บุณยอนันต์วงศ์. "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." *วารสารนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้* 1, no. 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 49.
- จิราวรรณ บุญศรีวงษ์. "การจัดการเชิงกลยุทธ์." 19 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/340098>.
- เฉลิมยศ พุทธา. "การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนปัทมชัยชุมชนห้วยวิเศษวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3." *วารสารวิชาการและนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์* 5, no. 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566): 201-202.
- ฐาปนี ฉีนไพศาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. นนทบุรี: ธนัช การพิมพ์, 2560.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2556.
- ณัฐธนิกันต์ ทองโคตร. "แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5." *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร* 10, no. 37 (ตุลาคม - ธันวาคม 2564).

- นภัสภรณ์ มูลสิน. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 10, no. 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562).
- ฤมล สอนดี. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัดราชบุรี." **วารสารสังคมศาสตร์วิจัย** 9, no. 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561): 229-230.
- บุญทิพย์ ใหญ่เลิศ และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ. "การพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 32." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, no. 39 (เมษายน - มิถุนายน 2565).
- ประทีน พันทา. "ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น." **วารสารบริหารวิชาการ มศว** 14, no. 26 (มกราคม - มิถุนายน 2560): 1.
- พรสุดา พงษ์ชนกรกุล. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครปฐม." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 11, no. 43 (เมษายน - มิถุนายน 2566).
- พิบูล ทีปะปาล และ ธนวัฒน์ ทีปะปาล. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่)**. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2559.
- มัทนา วัจนอมศักดิ์, และคณะ. "ผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารความเปลี่ยนแปลง." **วารสารวิชาการ วิทยาลัยแสงธรรม** 13, no. 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2564): 8-9.
- โรงเรียนลำปางกัลยาณี. ประกาศโรงเรียนลำปางกัลยาณี เรื่อง การใช้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา.
- ลลิตวดี ระดาบุตร. "การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตสัตตบงกช สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี." **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 10, no. 38 (มกราคม - มีนาคม 2565).
- ว.วิชาการ. "การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์." 5 เมษายน 2566. เข้าถึงได้จาก <https://thaipalad.com/804/>.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. "แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์." 19 มีนาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%201.pdf>.

วิทยาลัยอาชีวศึกษาโลก. "ผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นมืออาชีพ." 14 มกราคม 2566. สืบค้น

จาก <http://www.plvc.ac.th/index.php?module=index&id=34&visited>.

สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. "5 สถานการณ์การศึกษาไทยที่ควรรู้เพื่อเป้าหมายการศึกษาที่ยั่งยืน." สืบค้นจาก <https://research.eef.or.th/5-%E0%B8%AA%E0%B8%96%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%93%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A8%E0%B8%B6%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%B2%E0%B9%84%E0%B8%97%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5/>.

สถาพร พงษ์พิบูล. "การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21." **วารสารศึกษาศาสตร์** 28, no. 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2560): 37.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์. 21 ed.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง, 2564.

สมศรี เณรจาที. "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21." **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 14, no. 27 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560 2560): 10.

สำนักงานการประถมศึกษาภาคเหนือ. "จุดเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษา ห้องเรียนคุณภาพ โรงเรียนคุณภาพ สู่องค์กรคุณภาพ." 21 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.ksn1.go.th/web2020/?p=26511>.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม. "ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา." 6 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก https://data.bopp-obec.info/emis/school.php?Area_CODE=740001.

_____. รายงานผลการสังเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) ประจำปีการศึกษา 2564 สมุทรสาคร: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, 2564.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ." 6 กันยายน 2566. สืบค้นจาก <https://www.kjn.ac.th/standardSch/inter6.pdf>.

_____. "ร่างยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)." 12 กรกฎาคม 2566. สืบค้นจาก shorturl.at/iFRW3.

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา. **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 4 (พ.ศ. 2559-2563) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (22 พฤศจิกายน 2562).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.2561**. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2563.

_____. **รายงานผลการศึกษา เรื่อง การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, 2563.

สำนักทดสอบทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **แนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น.เอ. รัตนะเทรตติ้ง, 2563.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ฉบับปรับปรุง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555.

สุชุม เฉลยทรัพย์. "การบริหารเชิงกลยุทธ์." วันศุกร์ที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2560.

อนันต์ งามสะอาด. "การนำหลักบริหารเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) ไปใช้ในสถานศึกษา." 21 ธันวาคม 2565. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/drrnan/posts/763458237094264/>.

อัมพร พิณสา. รายงานการประชุมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ.

อำพล นววงศ์เสถียร. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. 5 ed. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก, 2562.

เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง Change Management**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ภาษาอังกฤษ

Alhosani, Abdulraheem Ali, Sanjay Kumar Singh, and Moza Tahnoon Al Nahyan. "Role of School Leadership and Climate in Student Achievement." **International Journal of Educational Management** 31, no. 6 (August 2016 2016).

Alkaabi, Alanood, Jacob P. Cherian, and Ross Davidson. **A Study on the Relationship between Cost, Quality, and Student Achievement in the Private Schools**. 8 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-01-2022-0010/full/html>.

Best, John W. **Research in Education Englewood Cliffs**. New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1970.

- David, Fred R. **Strategic Management : Concepts and Case**. 13th ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- District21, Community consolidated School. **Learner Quality**. 16 ธันวาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://ccsd21.org/equity-learning/learner-qualities/>.
- Gregory, Dress G., and others. **Strategic Management : Text and Case**. 8th ed. New York NY McGraw – hill Education, 2016.
- Gurukul, MIT Pune’s Vishwashanti, and IB World School. **Qualities of a Good Student**. 8 กรกฎาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.mitgurukul.com/qualities-of-a-good-Student.php>.
- Heck, Ronald H. "Teacher Effectiveness and Student Achievement." **Journal of educational administration** 47, no. 2 (June 2009 2009).
- Hinkle, Dennis E., William Wiersma, and Stephen G. Jurs. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin, 1998.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. **Statistics : An Introductory Analysis**. New York Harper & Rows Publisher, 1973.
- Lorenzetti, Jennifer Patterson. "How Online Students Can Improve Overall Student Quality." **Distance Education Report** 9, no. 22 (2005).
- Lunenburg, Frederick C., and Allan Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 7th ed. California: SAGE Publication, 2021.
- Obukhova, Tatiana N. "The Practice of Assessing the Quality of Student Education: Perspectives from Finland, Canada, and Hong Kong." **Journal of history Culture and Art Research** 8, no. 4 (December 2019 2019).
- Pearce, John A., and Richard B. Robinson. **Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control**. 12th ed. Boston: McGraw – Hill higher Education, 2012.
- Porter, Stephen R., and Robert K. Toutkoushian. "Institutional Research Productivity and the Connection to Average Student Quality and Overall Reputation." 8 กันยายน 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272775705000968#preview-section-abstract>.

Robbins, Stephen P., and Mary A. Coulter. **Management**. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

School, KEILOR VIEWS primary. "**Effective Learner Qualities**." 16 ธันวาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.kvps.vic.edu.au/effective-learner-qualities>.

Thibodeaux, Mary S., and Edward Favilla. "Strategic Management and Organizational Effectiveness in Colleges of Business." **Journal of education for business** 70, no. 4 ((March-April 1995 1995): 7.

Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, and John E Gamble. **Crafting and Executing Strategic : The Quest for Competitive Advantage**. 19th ed. Toronto: McGraw-Hill Education, 2014.

Wheelen, Thomas L., and others. **Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability**. 15th ed. Harlow: Pearson Educational Limited, 2018.





ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/656

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 ธันวาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สิทธิชัย สุนทรเอกจิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพฐุ วีริชวิฒนะ รหัสนักศึกษา 640620083 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)

1. นายสิทธิชัย สุนทรเอกจิต

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ โรงเรียนจันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม

2. นายอรรถนพ ชุ่มเพ็งพันธ์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ

3. นายพายุพงศ์ พายุหะ

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา)
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน

4. นายสมชัย ขวลิทธาดา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ธนบุรี

5. นายดำรงค์ รอดสิน

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชา การบริหารการศึกษา)
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาครสมุทรสงคราม



ภาคผนวก ข
ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC)
การวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม

| ข้อ | ข้อคำถาม | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|---|---|--------------|---|---|---|---|-----|---------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| ตัวแปรต้น (X) : การบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning : X1) | | | | | | | | | |
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาส กับอุปสรรคของสถานศึกษา | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 3 | โรงเรียนของท่านได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถานศึกษามาเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4 | โรงเรียนของท่านได้นำผลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาไปใช้ในการระบุกกลยุทธ์ของโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 | ใช้ได้ |
| 2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation : X2) | | | | | | | | | |
| 5 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มีการพัฒนาหรือคงความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6 | โรงเรียนของท่านมีการระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อเกรดของโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 7 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|------|--------|
| 8 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation : X3) | | | | | | | | | |
| 10 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 11 | โรงเรียนของท่านมีการจัดทำงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนแผนงานอย่างเหมาะสม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 12 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13 | ผู้บริหารโรงเรียนของท่านพิจารณาความสอดคล้องของแผนงาน งบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน กับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. การประเมินและควบคุม (evaluation and control : X4) | | | | | | | | | |
| 14 | โรงเรียนของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เช่น มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 15 | โรงเรียนของท่านมีการวางมาตรการการแก้ไขปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 16 | โรงเรียนของท่านมีการระบุดูอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

| ข้อ | ข้อความ | ผู้เชี่ยวชาญ | | | | | รวม | ค่า IOC | แปลผล |
|--------------------------------------|--|--------------|---|---|---|---|-----|---------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| ตัวแปรตาม (Y) : คุณภาพผู้เรียน | | | | | | | | | |
| 1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน | | | | | | | | | |
| 1. | ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. | ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนก แยกแยะ ไตร่ตรองไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. | ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและจากการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์มาใช้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิด โครงการ ครงงาน ชิ้นงาน ผลผลิต | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. | ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. | ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ กระบวนการต่างๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือผลการทดสอบอื่นๆ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6. | ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการเจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน | | | | | | | | | |
| 7. | ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมายและวัฒนธรรมอันดีของสังคม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

| | | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|------|--------|
| 8. | ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่า ของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิ ปัญญาไทย | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9. | ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความ แตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อ ชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ประเพณี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 10. | ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และแสดงออกอย่าง เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับ คนอื่นอย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความ ขัดแย้งกับผู้อื่น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

ที่ อว 8612.2/40



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 มกราคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวพฐุ วีร์ชีวนะ รหัสนักศึกษา 640620083 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตี้ยเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือวิจัย

จำนวน 15 แห่ง

| | | |
|--|---------------|----------|
| 1. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา | อ.กำแพงแสน | จ.นครปฐม |
| 2. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา | อ.บางเลน | จ.นครปฐม |
| 3. โรงเรียนบางเลนวิทยา | อ.บางเลน | จ.นครปฐม |
| 4. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน | อ.กำแพงแสน | จ.นครปฐม |
| 5. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ | อ.พุทธมณฑล | จ.นครปฐม |
| 6. โรงเรียนราชินีบูรณะ | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 7. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา | อ.สามพราน | จ.นครปฐม |
| 8. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 9. โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม "สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์" | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 10. โรงเรียนสามพรานวิทยา | อ.สามพราน | จ.นครปฐม |
| 11. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |
| 12. โรงเรียนแหลมบัววิทยา | อ.นครชัยศรี | จ.นครปฐม |
| 13. โรงเรียนคางทองวิทยา | อ.ดอนตูม | จ.นครปฐม |
| 14. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา | อ.นครชัยศรี | จ.นครปฐม |
| 15. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มะเข็วิทยา | อ.เมืองนครปฐม | จ.นครปฐม |





โดยภาพรวม

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 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 |
| .961 | .963 | 26 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| x1 | 111.1333 | 127.292 | .698 | .960 |
| x2 | 111.1333 | 127.913 | .648 | .960 |
| x3 | 111.0667 | 125.582 | .769 | .959 |
| x4 | 111.1667 | 123.385 | .840 | .958 |
| x5 | 111.2333 | 125.426 | .648 | .960 |
| x6 | 111.3000 | 123.528 | .727 | .959 |
| x7 | 111.0333 | 131.137 | .473 | .961 |
| x8 | 111.1000 | 128.852 | .578 | .961 |
| x9 | 111.1333 | 128.257 | .620 | .960 |
| x10 | 111.0333 | 129.757 | .602 | .961 |
| x11 | 111.0333 | 128.102 | .758 | .959 |
| x12 | 111.0333 | 128.033 | .765 | .959 |
| x13 | 111.0667 | 128.202 | .732 | .960 |
| x14 | 111.3333 | 127.609 | .688 | .960 |
| x15 | 111.3000 | 124.976 | .738 | .959 |
| x16 | 111.3667 | 125.068 | .691 | .960 |
| y1 | 111.6000 | 126.731 | .630 | .960 |
| y2 | 111.6000 | 123.283 | .808 | .959 |
| y3 | 111.7333 | 123.720 | .771 | .959 |
| y4 | 111.5000 | 123.776 | .721 | .960 |
| y5 | 111.6333 | 126.240 | .633 | .960 |
| y6 | 111.3333 | 125.402 | .662 | .960 |
| y7 | 111.1667 | 127.109 | .708 | .960 |
| y8 | 111.2667 | 124.202 | .729 | .959 |
| y9 | 111.0333 | 128.723 | .699 | .960 |
| y10 | 111.1667 | 125.523 | .642 | .960 |

ตัวแปรต้น

| Case Processing Summary | | | |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .949 | 16 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| x1 | 68.1667 | 45.730 | .728 | .946 |
| x2 | 68.1667 | 46.557 | .615 | .948 |
| x3 | 68.1000 | 44.921 | .771 | .945 |
| x4 | 68.2000 | 43.545 | .850 | .943 |
| x5 | 68.2667 | 44.823 | .644 | .948 |
| x6 | 68.3333 | 42.506 | .852 | .943 |
| x7 | 68.0667 | 47.857 | .537 | .949 |
| x8 | 68.1333 | 46.257 | .663 | .947 |
| x9 | 68.1667 | 45.868 | .709 | .946 |
| x10 | 68.0667 | 46.961 | .679 | .947 |
| x11 | 68.0667 | 46.616 | .734 | .946 |
| x12 | 68.0667 | 46.409 | .767 | .945 |
| x13 | 68.1000 | 46.783 | .690 | .947 |
| x14 | 68.3667 | 45.689 | .752 | .945 |
| x15 | 68.3333 | 44.161 | .785 | .945 |
| x16 | 68.4000 | 44.110 | .745 | .946 |

ตัวแปรตาม

| Case Processing Summary | | | |
|---|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .942 | 10 |

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Y1 | 38.8667 | 25.085 | .774 | .936 |
| Y2 | 38.8667 | 24.395 | .818 | .934 |
| Y3 | 39.0000 | 24.345 | .817 | .934 |
| Y4 | 38.7667 | 24.116 | .797 | .935 |
| Y5 | 38.9000 | 25.403 | .685 | .940 |
| Y6 | 38.6000 | 24.386 | .811 | .934 |
| Y7 | 38.4333 | 26.047 | .734 | .938 |
| Y8 | 38.5333 | 24.189 | .829 | .933 |
| Y9 | 38.3000 | 27.045 | .678 | .941 |
| Y10 | 38.4333 | 24.875 | .720 | .939 |



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8612.2/220



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวพฐุ วิรัชวัฒน์ รหัสนักศึกษา 640620083 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรองผู้อำนวยการ
โรงเรียน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตี้ยเจริญ)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เก็บข้อมูลวิจัย
จำนวน 19 แห่ง (เรียงลำดับตามตัวอักษร)

| | | |
|--|--------------|---------------|
| 1. โรงเรียนกระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ” | อ.กระทุ่มแบน | จ.สมุทรสาคร |
| 2. โรงเรียนกุศลวิทยา | อ.กระทุ่มแบน | จ.สมุทรสาคร |
| 3. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร | อ.เมือง | จ.สมุทรสาคร |
| 4. โรงเรียนถาวรานุกุล | อ.เมือง | จ.สมุทรสงคราม |
| 5. โรงเรียนท้ายหาด | อ.เมือง | จ.สมุทรสงคราม |
| 6. โรงเรียนเทพสุวรรณชาฎวิทยา | อ.อัมพวา | จ.สมุทรสงคราม |
| 7. โรงเรียนพันท้ายนรสิงห์วิทยา | อ.เมือง | จ.สมุทรสาคร |
| 8. โรงเรียนเมธีคุณหะวัณวิทยาลัย | อ.บางคนที | จ.สมุทรสงคราม |
| 9. โรงเรียนวัดแก้วเจริญอำนวยการวิทย์ | อ.อัมพวา | จ.สมุทรสงคราม |
| 10. โรงเรียนวัดธรรมจริยาภิรมย์ | อ.บ้านแพ้ว | จ.สมุทรสาคร |
| 11. โรงเรียนวัดบางกะพ้อม (คงลาภยิ่งประชาชนุสรณ์) | อ.อัมพวา | จ.สมุทรสงคราม |
| 12. โรงเรียนวัดหลักสี่พัฒนาราษฎร์อุปถัมภ์ | อ.บ้านแพ้ว | จ.สมุทรสาคร |
| 13. โรงเรียนศรัทธาสมุทร | อ.เมือง | จ.สมุทรสงคราม |
| 14. โรงเรียนสกลวิสุทธิ | อ.บางคนที | จ.สมุทรสงคราม |
| 15. โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ | อ.เมือง | จ.สมุทรสาคร |
| 16. โรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย | อ.เมือง | จ.สมุทรสาคร |
| 17. โรงเรียนหลักสองส่งเสริมวิทยา | อ.บ้านแพ้ว | จ.สมุทรสาคร |
| 18. โรงเรียนอ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์ | อ.กระทุ่มแบน | จ.สมุทรสาคร |
| 19. โรงเรียนอัมพวันวิทยาลัย | อ.อัมพวา | จ.สมุทรสงคราม |



ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามของการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
2. แบบสอบถามนี้กำหนดผู้ตอบแบบสอบถามสถานศึกษาละ **2 คน** ดังนี้ **ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน**
3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน
4. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความจริง ขอความกรุณาตอบคำถามทุกข้อโดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวพฐ วีร์วัฒนะ

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แบบสอบถามของการวิจัย

เรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์กับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม”

- ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไป
1. เพศ

| | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|
 2. อายุ

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 21-30 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. ตำแหน่งหลักในสถานศึกษา

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน |
| <input type="checkbox"/> ครู | |
 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 ปี | <input type="checkbox"/> 6-10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 11-15 ปี | <input type="checkbox"/> 16-20 ปี |
| <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป | |

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

| ข้อ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) | | | | | | |
| 1 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา | | | | | |
| 2 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตรวจสอบ ประเมินข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการวิเคราะห์ โอกาส กับอุปสรรคของสถานศึกษา | | | | | |
| 3 | โรงเรียนของท่านได้นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของสถานศึกษามาเผยแพร่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบ | | | | | |
| 4 | โรงเรียนของท่านได้นำผลจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสถานศึกษาไปใช้ในการระบุงกลยุทธ์ของโรงเรียน | | | | | |
| 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) | | | | | | |
| 5 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น มีการพัฒนาหรือคงความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน | | | | | |
| 6 | โรงเรียนของท่านมีการระบุจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของโรงเรียน | | | | | |
| 7 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดพันธกิจอย่างชัดเจน | | | | | |
| 8 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ | | | | | |
| 9 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|--|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) | | | | | | |
| 10 | โรงเรียนของท่านมีการกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | | | | | |
| 11 | โรงเรียนของท่านมีการจัดทำงบประมาณและขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนแผนงานอย่างเหมาะสม ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | | | | | |
| 12 | โรงเรียนของท่านมีการดำเนินการตามแผนงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งดำเนินการโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารโรงเรียนของท่านพิจารณาความสอดคล้องของแผนงานงบประมาณ และขั้นตอนการดำเนินงาน กับแผนกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 4. การประเมินและควบคุม (Evaluation and control) | | | | | | |
| 14 | โรงเรียนของท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เช่น มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ | | | | | |
| 15 | โรงเรียนของท่านมีการวางมาตรการการแก้ไขปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและทันที่ | | | | | |
| 16 | โรงเรียนของท่านมีการระบุดูอ่อนในแผนกลยุทธ์ที่ดำเนินการก่อนหน้านี้เพื่อนำมาปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานในปีถัดไป | | | | | |

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 3 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 5 หมายถึง คุณภาพผู้เรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

| ข้อ | ข้อคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน | | | | | | |
| 1. | ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ | | | | | |
| 2. | ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดจำแนกแยกแยะ ใคร่ครวญไตร่ตรอง พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล | | | | | |
| 3. | ผู้เรียนมีความสามารถในการรวบรวมความรู้ได้ทั้งด้วยตัวเองและจากการทำงานเป็นทีม เชื่อมโยงองค์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นแนวความคิดโครงการ โครงงาน ชิ้นงาน ผลผลิต | | | | | |
| 4. | ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้การสื่อสาร การทำงานอย่างสร้างสรรค์และมีคุณธรรม | | | | | |
| 5. | ผู้เรียนบรรลุและมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจากพื้นฐานเดิมในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ กระบวนการต่างๆ รวมทั้งมีความก้าวหน้าในผลการทดสอบระดับชาติหรือผลการทดสอบอื่นๆ | | | | | |
| 6. | ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการจัดการ เจตคติที่ดีพร้อมที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การทำงานหรืองานอาชีพ | | | | | |
| 2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน | | | | | | |
| 7. | ผู้เรียนมีพฤติกรรมเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เคารพในกฎกติกา มีค่านิยมและจิตสำนึกตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมาย และวัฒนธรรมอันดีของสังคม | | | | | |
| 8. | ผู้เรียนมีความภูมิใจในท้องถิ่น เห็นคุณค่าของความเป็นไทย มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและประเพณีไทยรวมทั้งภูมิปัญญาไทย | | | | | |

| ข้อ | ข้อความคำถาม | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | ผู้เรียนยอมรับและอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้าน เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ประเพณี | | | | | |
| 10. | ผู้เรียนมีการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต อารมณ์และสังคม และ แสดงออกอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัยสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่น อย่างมีความสุข เข้าใจผู้อื่น ไม่มีความขัดแย้งกับผู้อื่น | | | | | |



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

นางสาวพฐ วีรัชวัฒน์นะ

วุฒิการศึกษา

วุฒิมัธยมศึกษา

ปี พ.ศ. 2556

สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

โรงเรียนภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ

ปี พ.ศ. 2561

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตร

บัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการสอนภาษาญี่ปุ่น คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น เกียรตินิยมอันดับ 2

ปี พ.ศ. 2562

ศึกษาต่อระดับปริญญา คณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปี พ.ศ. 2561

ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

